

به نام خدا
آشنایی با اندیشه‌های پیتر سنگه
مرضیه حسینی



پیتر سنگه (*P. SENGE*) در سال ۱۹۴۷ در آمریکا به دنیا آمد. مدرک کارشناسی مهندسی را از دانشگاه استنفورد، کارشناسی ارشد در مدل سازی سیستم های اجتماعی و دکترای مدیریت را از دانشگاه *MIT* اخذ کرد. او هم اکنون مدرس ارشد در مدرسه مدیریت *SLOAN* در دانشگاه *MIT* است. آنچه پیتر سنگه با آن شناخته می شود و از او چهره ای جهانی ساخته است نظریه سازمانهای یادگیرنده است. نظریه ای که در دهه ۹۰ نظریه مسلط و مطرح در سازمانهای کسب و کار محسوب می شد. او در تبیین نظریه های یادگیری، موانع یادگیری، الگوهای رشد، عوامل تقویت کننده و چالشهای محدودکننده رشد، تلفیق استراتژی های رهبری و یادگیری، تشریح مدل های ذهنی و تفکر سیستمی در سالهای اخیر بسیار کوشیده است. به همه جای دنیا سفر کرده و سخنرانیهای بسیاری درباره این موضوعها انجام داده است. در این مدت او با رهبران کسب و کار، آموزش، بهداشت و حکومتی زیادی کار کرده است. سنگه با کمک شرکتهای برتر نظیر *T&AT*، *IBM* مرکز یادگیری سازمانی و سپس انجمن یادگیری سازمانی (*SOL*) را در *MIT*

بنیانگذاری کرد و در آن طی کارگاههای متعدد آموزشی، مفاهیم و روشهای یادگیری سازمانی را به طور وسیع به کارشناسان و مدیران انتقال داده است. علاقه ویژه او تمرکززدایی از نقش رهبری در سازمانها به منظور افزایش ظرفیت و استعداد افراد در جهت انجام کار بهره ور است. کتاب پنجمین فرمان او یکی از پنج کتاب موثر مدیریتی در دو دهه اخیر قلمداد شده است. او مفاهیم انتزاعی نظریه سیستم ها را به ابزارهایی برای فهم بهرترتغییر اقتصادی و سازمانی تبدیل کرده است. کتاب معروف دیگر او رقص تغییر است که نگاهی متفاوت به تغییر دارد و به تعبیر خود او درصدد یافتن راهی برای عبور از اسطوره ها رهبر قهرمان است.

مجله بیزینس استراتژی پیتر سنگه را یکی از ۲۴ نفری می داند که بیشترین تاثیر را در استراتژی کسب و کار در ۱۰۰ سال اخیر داشته است.

مجله معروف هاروارد بیزینس ریویو کتاب پر فروش پنجمین فرمان او را به عنوان کتاب بنیانی مدیریتی در ۷۰ سال اخیر عنوان داده است.

گری همل کتاب رقص تغییر او را مجموعه ای از توصیه هایی می داند که سازمان را به محیطی دوست داشتنی برای کار تبدیل می کند. کن بلانچارد کتاب او را برای تمام کسانی که به دنبال تغییر پایدار در سازمان هستند مفید می داند. وارن بنیس کتاب را منبع مناسب و ارزشمندی برای تغییر سازمانی می داند که در هر صفحه آن می توان ایده ای یافت که ما را به بازبینی دانسته هایمان وامی دارد.

مهمترین ویژگی کتابهای سنگه، تبیین کل نگری و تفکر سیستمی و فهم الگوی تغییرات و روابط درونی پدیده ها و پرهیز دادن از نگرشهای مکانیکی و خطی به پدیده هاست. او خود را ایده آلیست عملگرا می خواند.

شاید به همین دلیل است که درصدد تلفیق مجدد و موثر عقل و شهود و ذهن و عین در افراد و سازمانها برآمده است و سعی در یکپارچه سازی مجدد آنها و القای هنر دیدن توأمان جنگل و درختان دارد. در جای جای نوشته های او توجه به عوامل تقویت کننده رشد وجود دارد درعین اینکه عوامل بازدارنده و چالشهایی که بر سر راه ایجاد تغییرات پایدار در سازمانهاست از نظر دور نمانده است. محور توجه او انسان است؛ انسانی که ظرفیت و توانایی یادگیری او مرزی ندارد و همین ویژگی می تواند امید دستیابی به سازمانهای یادگیرنده را همواره زنده نگاه دارد.

● در چه عصری زندگی می کنیم؟

سنگه: ما در عصر پارادوکس زندگی می کنیم. تمام جوامع محصول عصر خود هستند و در مقابل، عصر خود را می آفرینند. ما امروز در مرحله گذار بین دنیای قدیم و جدید به سر می بریم. عصر صنعتی که ویژگی اش تسلط نماد ماشین و اسطوره پیشرفت مادی بود. جامعه معاصر ما نیز با مشکلات

متعددی مثل تخریب محیط زیست، زوال ساختارهای خانواده و اجتماع، فساد سیستم های آموزش عمومی و بی عدالتی روبروست. این مشکلات پیامد جنبی فرایند صنعتی شدن هستند.

● عصر جدید را چه باید نامید و نماد آن چیست؟

- عصر جدید بی نام مانده است زیرا هنوز شکل نگرفته است. می توانیم آن را هرچه بنامیم: عصر اطلاعات، سیستم ها یا ساده تر عصر فراصنعتی. اخیراً در یک سمینار سه روزه با رهبران فکری سازمانها بودم. بسیاری از آنها شرکت هایی را تاسیس کرده، فناوری های جدیدی عرضه کرده یا سهم بزرگی در جنبش آگاهی بخشی داشته اند. بنابراین، همه خودآگاه بودند. اما درخلال سمینار دریافتیم که یک جریان پنهان بیماری وجود دارد. همه آنها نگران آینده بودند. من روی تخته یک منحنی ساده کشیدم که به صورت نمایی رشد شتابان را نشان می داد. من نام آن را منحنی پیشرفت فناوری نهادم. می توانستم دلواپسی، عدم قطعیت و یا حتی ناتوانی نیز بگذارم. باور من آن است که این نماد عصر ماست. جالب این است که این منحنی از قوانین فیزیک نیست، مصنوع خود بشر است، محصول روش جامعه مدرن ماست.

● شما سازمانهای متناسب با این عصر را سازمانهای یادگیرنده نام نهاده اید. این چه نوع سازمانی است؟

- سازمانی که در آن افراد به طور مستمر درحال توسعه ظرفیت خود جهت خلق و تحصیل نتایجی هستند که به واقع موردانتظار است. جایی که الگوهای جدید تفکر پرورش می یابد، خواسته ها و تمایلات گروهی محقق می شود و افراد پیوسته می آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند.

● پرسش اغلب مدیران سازمانها این است که چگونه می توانیم یک سازمان یادگیرنده ایجاد کنیم؟ - به دو دلیل این پرسش غلط است. اول اینکه این پرسش و این طرزفکر می رساند که مدیرعامل خود به تنهایی می تواند در سازمان تغییری پدید آورد.

دوم اینکه متضمن آن است که ایجاد سازمان یادگیرنده و یا خود یادگیری دارای فرمول مشخصی است، نه اینکه فرایند و راهی است که باید طی شود. ازطرفی شما بدون خلق یک سیستم نمی توانید آن را درک کنید. برای درک سازمانهای یادگیرنده باید آن را خلق کرد. نکته آخر اینکه شما هرگز نمی توانید بگویید که ما یک سازمان یادگیرنده هستیم، همان طور که نمی توانید مدعی شوید که همه چیز را می دانید. برای تجربه کردن، باید درهمه عمر درحال یادگیری بود. شما هرگز به انتها نمی رسید.

● با این توصیف، آیا سازمان یادگیرنده دست یافتنی است؟

- سازمان یادگیرنده قابل حصول است چرا که نه تنها یادگیری در طبیعت و ذات ماست بلکه ما شیفته یادگیری نیز هستیم. به وجود آمدن سازمانهای یادگیرنده مستلزم تربیت افرادی است که به

تفکر سیستمی مجهز شده اند.

افرادی که قابلیت های شخصی خود را توسعه می بخشند و یاد می گیرند که چگونه از مدل های ذهنی خود بهره گرفته و آنها را بهبود بخشند. اگر این باور غلط را که دنیا از نیروهای مجزای غیرمرتبط ساخته شده است کنار بگذاریم آنگاه قادر به ایجاد سازمانهای یادگیرنده خواهیم بود. سازمانهای جسور و توانمندی که بنیانشان بر یادگیری استوار است و بهترین راه بهبود عملکرد را در درازمدت یادگیری می دانند. در شرایط امروز رویکرد عملکردمدار برای سازمان کافی نیست. سازمانهای یادگیرنده حاضر هستند به خاطر فردای سازمان از عملکرد امروز خود صرفنظر کنند. هرچند یادگیری زمان می برد اما وقتی شروع شد باعث می شود سازمان در انجام کارها بهتر ظاهر شود. تمایز بنیادی بین سازمانهای یادگیرنده و سازمانهای سنتی در سلطه و برتری چند اصل، نظم، روش، ابزار یا عملیات است.

● آیا اینها همان است که شما به عنوان فرمانهای پنجگانه در کتاب معروفتان پنجمین فرمان آورده اید؟

- بله

● تفاوت این فرامین و نظمهها با نظمههای رایج مدیریتی در چیست؟

- تفاوت اساسی در شخصی بودن این فرامین است. هر یک از آنها به این مسئله می پردازد که ما چگونه فکر می کنیم، واقعاً طالب چه چیزی هستیم و چگونه با یکدیگر تعامل کرده و با هم یاد می گیریم. به این معنا، این فرامین بیشتر شبیه نظم هنری هستند تا نظمههای متداول مدیریتی.

● اصول پنجگانه را شما ابداع کرده اید؟

- من برای خود هیچ حقی به جهت ابداع اصول پنجگانه قائل نیستم. این اصول، حاصل تجربیات، تحقیقات، نوشتار و ابداع صدها انسان است. کاری که من انجام داده ام این بوده است که سالها این اصول را موردبررسی قرار داده، آنها را پالایش کرده و در موسسات مختلف به کار گرفته ام.

● منظور از فرمان یا نظم چیست؟

- منظور از فرمان یا نظم، نوآوری در رفتار انسانی است. یک سری اصول و روشها و عملیات است که باید فراگرفت، بر آنها مسلط شد و آنها را درعمل بکار برد. نظم عبارتست از طریقی جهت تحصیل تواناییهای خاص. طریقی که خود نیز قابلیت بهبود دارد. تنها راهی که می توان فهمید واقعاً یک ابزار یا نظم چگونه کار می کند ساده است، شما باید یک ویلن بردارید و تلاش کنید که بنوازید. این تنها راه است.

● این پنج فرمان کدام است؟

۱- تواناییهای فردی؛

۲ - چشم انداز و آرمان مشترک؛

۳ - مدلها و الگوهای ذهنی؛

۴ - یادگیری تیمی؛

۵ - تفکر سیستمی.

● چه تواناییهای تازه ای ایجاد می کنند؟

الف - شوروشوق؛ یعنی توانایی جهت دهی فردی یا جمعی کارها، براساس مهارت شخصی و ایجاد چشم انداز مشترک؛

ب - مذاکره مباحثه ای؛ یعنی توانایی مذاکره به شیوه تأمل برانگیز، براساس الگوهای ذهنی و یادگیری تیمی؛

ج - درک پیچیدگی؛ یعنی توانایی مشاهده الگوهای ارتباط مشکلات، براساس تفکر سیستمی. منظور از تواناییهای فردی به عنوان اولین فرمان و اصل در ایجاد سازمانهای یادگیرنده چیست؟ - شایستگی شخصی، چشم انداز شخصی. این فرمان اشتیاق است. تصویری منطقی از نتایجی که افراد انتظار دارند به عنوان فرد کسب کنند. قابلیت‌های فردی چیزی فراتر از مهارتهای اکتسابی و قدرت رقابت است، گرچه این توانایی را می توان براین دو بنا نهاد. این فضیلت برتر از سعه صدر یا گشاده رویی است، گرچه به رشد معنوی نیازمند است. معنای توانابودن، داشتن نگرش خلاق به زندگی و خلاق و فعال زیستن و نه منفعل بودن است. تسلط و تواناییهای شخصی یکی از ارکان اساسی در سازمانهای یادگیرنده است. تعهد و ظرفیت یک موسسه برای یادگیری نمی تواند بیشتر از ظرفیت و تعهد اعضای آن باشد.

● چشم انداز یا آرمان مشترک چه نقشی در ایجاد سازمانهای یادگیرنده دارد؟

- چشم انداز مشترک، توجه به اهداف مشترک را برمی انگیزد، همانگونه که آرمان فردی تصویری است در دل و روح انسان از آنچه مطلوب و منت‌های آرزوست. چشم انداز مشترک پاسخ به این نیاز است که ما چه چیزی را می خواهیم خلق کنیم. آرمان مشترک تصویری است که در یک سازمان و نزد گروهی از انسانها وجود دارد. افراد یاد می گیرند که با توسعه تصویر مشترک در مورد آینده موردانتظارشان و راههای عملی رسیدن به این آینده، درگروه یا سازمان خود نوعی تعهد ایجاد کنند.

● این چشم انداز مشترک چه ویژگیهایی باید داشته باشد تا سازمان را به پیش ببرد؟

- نباید تدافعی یا منفی باشد. بسیاری از آرمانها ناظر به وقایع و پدیده های بیرونی هستند. به عنوان مثال، چشم انداز شرکت پپسی کولا به طور ضمنی شکست رقیب اصلی یعنی کوکاکولا است. طبعاً چنین آرمان و غایتی در چارچوب جنگ و چالش با رقیب محدود می شود. آرمانهای تدافعی به ندرت قادر به ایجاد خلاقیت و نوآوری هستند. آرمان مشترک منفی نیز نباید باشد. بسیاری

از سازمانها تنها زمانی گردهم می آیند که خطر نابودی آنها را تهدید می کند. بنابراین، فقط به چیزهایی تاکید می کنند که باید از آنها پرهیز کرد. امروزه بسیاری از سازمانها چشم انداز، مأموریت و ارزشهای خود را تعریف و مشخص کرده اند. چه تفاوتی بین آنها وجود دارد؟

- مأموریت یعنی هدف و دلیل وجودی سازمان، اما چشم انداز یعنی تصویری از آینده ای که می خواهیم بیافرینیم. ارزش نیز آن است که چگونه قصد داریم زندگی کنیم تا مأموریت خود را به انجام رسانده باشیم. بنابراین، مأموریت جهت را مشخص می کند نه مقصد را. به افراد سازمان می گوید چرا آنها با هم کار می کنند و چگونه قصد دارند سهمی در جهان داشته باشند. بدون یک احساس از مأموریت، چیزی پا نمی گیرد.

● آیا داشتن یک بیانیه مأموریت برای سازمان کافی است؟

- اختلاف زیادی بین داشتن بیانیه مأموریت است با اینکه واقعاً مأموریت مدار باشیم. مأموریت مدار بودن به صورت حقیقی به معنای آن است که تصمیمات کلیدی را می توان به مأموریت اسناد داد. وظیفه همگان، فکر کردن مستمر و شفاف سازی مأموریت است زیرا مأموریت، هویت اصلی ارتباط و تعامل انسانی را در سازمان تشکیل می دهد. بسیاری از بیانیه های مأموریت در کل سازمان ارتباط و تعامل نمی آفریند و تنها برای معدودی معنا دارد.

● مدل های ذهنی چیست و چه نقشی در تفکر دارد؟

- الگوهای ذهنی فرمان مهارت های تأمل و بررسی است. نظم مدل های ذهنی از آنجا آغاز می شود که آینه را به سمت خودت برگردانی. مدیران باید یاد بگیرند که تنها مدلی از واقعیت نزد آنان است که بر پایه فرضیاتی انتخاب شده و شکل گرفته است. در غیر این صورت قادر نیستند تصویری جامع از محیط پیرامون خود به دست آورند. اگر چنین وضعیتی رخ دهد بدیهی است که نمی توانند مهارت لازم برای تحقیق و جستجو در نظرات و نگرش های دیگران را به دست آورند و بدین ترتیب محدودیتی بزرگ بر سر راه اعمال و تفکر خود ایجاد می کنند. اگر در سازمان های سنتی، دگم بزرگ عبارت بود از مدیریت، سازماندهی و کنترل، در سازمان های یادگیرنده، دگم جدید عبارتست از آرمان و ارزشها و مدل های ذهنی.

● یادگیری تیمی به عنوان یکی از اصول پنجگانه چه کاری انجام می دهد؟

- یادگیری تیمی حائز اهمیت بسیار است چرا که تیمها، و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمانهای مدرن را تشکیل می دهند. تا زمانی که تیم ها یاد نگیرند، سازمان نیز قادر به یادگیری نخواهد بود. زمان یادگیری تیمی با گفت و گو (*DIALOGUE*) آغاز می شود؛ توانایی اعضای تیم که پیش فرضها را کنار بگذارند و وارد مرحله گفتمان مشترک شوند. تیم به کشف حقایق نائل می شود که به تنهایی

قابل حصول نبود. نکته قابل توجه این است که تجربه گفت و گو در بسیاری از جوامع بدوی نیز رایج بوده است اما تقریباً در جوامع مدرن امروزی محو شده است. امروزه تلاش می شود که اصول گفتمان مجدداً کشف شده و درعمل به کار گرفته شود. به این ترتیب، تیمها به صورت ماهرانه تفکر جمعی خود را متحول می کنند. یاد می گیرند که انرژی خود را برای کسب اهداف مشترک بسیج کنند و به توانایی و بصیرتی بیش از مجموع استعداد اعضا دست یابند.

- تفکر سیستمی را فرمان پنجم نامیده اید. چرا؟

- زیرا معتقدم تفکر سیستمی سنگ زیربنای تمامی پنج فرمان یادگیری است. این پنج فرمان باید به صورت یک کل واحد دیده شوند. البته اصولاً یکپارچه سازی ابزار جدید بسیار دشوارتر از به کارگیری آنها به صورت مجزاست اما نتیجه عمل بسیار قابل توجه است. به همین علت است که تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی می شود. تفکر سیستمی باعث می شود که سایر نظمها و قواعد، تدابیر مجزایی نباشند. تقویت هریک از نظمهای دیگر به صورت مستمر این مطلب را به ما گوشزد می کند که توان کل مجموعه بیش از مجموع توانهای اجزایش خواهد بود. افراد با تفکر سیستمی یاد می گیرند که تغییر و بهم پیوستگی را بهتر درک کنند، پدیده ها را در کل ببینند و با نیروهایی که پیامدهای کارهای ما را تشکیل می دهند برخوردی موثرتر داشته باشند. تفکر سیستمی به ما می آموزد که چیزی در بیرون از سیستم که مسبب بروز مشکلات باشد وجود ندارد. باید دانست که تمامی اسباب و علل مسائل در درون سیستم نهفته است و جزیی از آن است.

- چگونه می توان کل نگر بود؟

- تفکر سیستمی راه و روشی برای کل نگری است. چارچوبی است که تاکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده هاست و نه شناسایی تک تک آنها. ادراک الگوهای تغییر و تحول است و نه شناختی ایستا. ما علاقه مند هستیم که جهان را به صورت کلیتی واحد درک کنیم و پدیده های مختلف را در کنار هم و مرتبط با هم ببینیم. شاید جای تعجب نباشد که یکی از سرچشمه های ناشادمانی مردمان درجهان امروز، عدم توانایی آنان در به دست آوردن تصویری کلی و واحد از جهان باشد.

- فهم الگوی تغییرات چه کمکی به ما می کند؟

- ما زندگی را به صورت مجموعه ای از اتفاقات می دانیم و برای هر اتفاق نیز یک دلیل واضح و روشن ارائه می کنیم. اتفاقات وجه غالب صحبتها در سازمانها هستند. تمرکز بر روی وقایع، ما را از یافتن الگوی تغییرات درازمدت که در پشت اتفاقات نهفته است محروم می سازد. اصولاً در سازمانی که افکار مسئولان آن مملو از وقایع روزمره است نمی توان صحبت از یادگیری زاینده کرد. اگر برای کسب مهارتهای تفکر سیستمی زمان کافی اختصاص ندهیم، حتی اگر علاقه فراوانی به تغییر وجود داشته باشد هیچ نوع تغییر بنیادی در سازمان رخ نخواهد داد. مشکل اصلی نداشتن وقت

نیست، انعطاف ناپذیری آن است. وقتی همه مشغول هستند، مبارزه واقعی اولویت بخشی به کارهای خودمان است. وقت افراد با اهداف و وظایف تحمیلی پر می شود و زمان اختیاری کمی دارند و نمی توانند کاری را که برای خودشان و در بلندمدت برای سازمان مهمتر است انجام بدهند.

● نظام تفکر سیستمی چگونه می تواند نگرش ما را تغییر دهد؟

- از راه مشاهده و درک روابط درونی پدیده ها به جای روابط خطی علت و معلول. این تفاوت در نگرش بسیار مهم است زیرا نمایانگر مشاهده کل سیستم و روابط اجزا با یکدیگر است. ریشه بسیاری از ناتوانیهای ما در شرایط پیچیده، گم کردن حلقه علت و دیدن فقط قسمتی از آن است. کلید بازگشایی سیستم و درک روابط آن، پی بردن به حلقه های تاثیر و علت و معلول به جای خطوط مستقیم است. این نگرش قدم اول در رهایی از تفکر خطی است. سیستم های پیچیده انسانی دو مشخصه بسیار مهم دارند: علائم و علل. منظور از علائم، نشانه ها و شاخصهایی است که نشان دهنده مسئله و مشکلی در سیستم است. علل و اسباب، آن زیرساختی در سیستم است که بیشترین سهم و مسئولیت را در پذیرش نشانه ها و علائم یا به عبارت دیگر مشکل سیستم برعهده دارد و اگر شناخته شود می توان از طریق آن تغییرات بنیادی و پیشرفت واقعی در سیستم به وجود آورد. بسیاری از ما تصور می کنیم که الزاماً علت به وجود آمدن یک مسئله با نشانه های آن در کنار یکدیگرند و با مشاهده این عوامل می توانیم علل را بیابیم. نگرش سیستمی به ما می گوید که برای فهمیدن مشکلات اساسی لازم است به مسائلی فراتر از اشتباهات فردی و یا اقبال نامساعد بپردازیم. باید از وقایع و شخصیتها بالاتر رویم. باید به عمق ساختاری پی ببریم که اعمال افراد و شرایط را به گونه ای شکل می دهد که رویکردی اتفاق می افتد.

● شما تفکر سیستمی را به قانون اهرم شبیه دانسته اید. چه وجه و مناسبتی در این میان وجود دارد؟

- تفکر غیرسیستمی محصول اندکی به دست می دهد. حرف آخر را در تفکر سیستمی قانون اهرم می زند، یعنی سازوکارهایی که سبب تغییرات عمده و پیشرفت در سیستم ها می گردد. مفهوم اهرم در خود، استفاده حداقل از نیرو و توان برای انجام کارهای بزرگ را نهفته دارد.

شما یکی از اساسی ترین قدمهایی را که در راه تفکر سیستمی باید برداشت تلفیق مجدد و موثر بین عقل و شهود و ذهن و عین در افراد و سازمانها می دانید. منظورتان از این تعبیر چیست؟

- ما بدون همبستگی و تفاهم بین این دو موجود نمی توانیم راه خود را بیابیم و از جنگل مشکلات بدرآییم. ما سازمانها را چگونه پدید آورده ایم؟ آنها مجموعه ای از قوانین، مقررات و ساختارهاست. پس از آن ما زندانیان همین سازمانها شده ایم. به این ترتیب جدایی بین ذهن و عین پدید آمده است. به عبارت دیگر فکر، سازمانها را ساخته و سپس سازمانها، انسانها را گروگان خود گرفته اند. بنابراین،

باید به فکر یکپارچه سازی مجدد ذهن و عین بود.

● فکر نمی کنید نگرش سیستمی و کلی نگری، توجه به جزئیات را که در مواردی ضروری است سلب می کند؟

- اهرم اصلی مدیریت در بسیاری از شرایط، شناخت صحیح و درک عمیق پیچیدگی پویاست و نه پرداختن به پیچیدگی در جزئیات. هنر تفکر سیستمی آن است که ما را قادر می سازد تا از میان انبوه پیچیدگیها به ساختارهای اصلی مسائل دست یابیم و قوانین حرکت آنها را بشناسیم. همگی ما این شعار تکرار می کنیم که باید قدمی به عقب نهاد تا مسائل را بتوان در کلیت خود دید. به عبارت دیگر، یک قدم به عقب برو تا جنگل را در میان انبوه درختان نظاره گر باشی. اما متأسفانه برای بسیاری از ما، در عمل این عقب نشینی به دیدن درختان منجر خواهد شد در حالی که جنگل را تشخیص نمی دهیم.

اولین قدم در هنر دیدن توأم جنگل و درختان است؛ یعنی دریافت اطلاعات کلی و جامع در عین اینکه جزئیات نیز مورد عنایت قرار دارند. تنها در صورت همزمان دیدن جزئیات و کلیات مسئله است که می توان پاسخی قوی به تغییرات و چالشهای پیچیده داد.

● در نظام تفکر سیستمی، باز خورد و به تعبیر شما در برخی موارد باز خورد جبرانی چگونه عمل می کند و تاثیر دارد؟

- آغاز تغییر در نگرش و بروز تفکر سیستمی، تمرین و ممارست در شناخت مفهوم باز خورد در سیستم هاست. پدیده ای که چگونگی تقویت و یا ایجاد تعادل آثار تعامل بین متغیرها و سیستم را تفسیر می کند. اصولاً مسائل امروز ناشی از راه حلهای دیروز است. فشار بیش از حد و اعمال افراطی و خارج از حد تعادل بی اثر خواهد بود. رفتارها و نتایج خوب مقطعی و زودگذر، به دنبال خود نتایج بدی به بار می آورند. مسائل مدیریتی با چنین واقعیتی مواجه هستند. در سیستم پیچیده رفتار انسانها، راههای بسیار متنوعی برای کسب رضامندی کوتاه مدت وجود دارد که نهایت به عقوبتی ناگوار منجر می شود و این در اثر تأخیر زمانی است که در عملکرد پدیده باز خورد جبرانی نهفته است. نکته کلیدی و بسیار مهم برای پرهیز از چنین سرنوشتی، دوراندیشی و فکر کردن به سرانجام اعمال و رفتارهاست.

آیا این ارتباط علت و معلولی به گونه ای هست که بتوان سازمان را به منزله یک موجود زنده دید؟ - شرکت یک موجود زنده است. تلقی شرکت به عنوان یک موجود زنده به این معناست که به دلخواه خودش تکامل می یابد. شرکت هویت و شخصیت خودش را دارد. مانند یک گروه تئاتر یا تیم ورزشی که در عمل یاد می گیرد، می تواند به صورت یک کل یاد بگیرد. اصولاً سیستم های زنده یکپارچه هستند و خصوصیات آنها را باید در کل مجموعه بررسی کرد. برای درک و فهم بسیاری از

چالشها و درگیریه‌ها در آنها، مدیریت باید کل نظام و سازمان را زیر نظر قرار دهد و کل نگرش داشته باشد والا مثل مشهور فیل و مردان در تاریکی پیش می‌آید. اگر فیل را به دو نیم کنند هرگز دو فیل کوچکتر به دست نخواهد آمد.

● اگر مطلب بدین سادگی است چرا انسان از دیدن جهان به صورت زنده غفلت می‌کند؟ - ما معمولاً چنین نگاهی به جهان نداریم. تجربه شخصی ما از نهادها که با موسسه آغاز می‌شود به مالقا می‌کند که جهان را مکانیکی و آکنده از معیارها، نقشه‌ها و برنامه‌ها ببینیم. جهانی متشکل از افرادی که کنترل می‌شوند و رهبرانی که تغییر را اعمال می‌کنند. به همین دلیل نسبت به چهاره اساسی جهان زنده بی‌توجه هستیم. درحالی که تحقیقات نشان می‌دهد که کودکان پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در درک تفکر سیستمی داشته‌اند.

بزرگسالان از طریق سیستم‌های رسمی آموزش با تفکر خطی خو گرفته‌اند و رهایی از این روش تفکر برای آنان دشوار است.

کل نگرش و تفکر سیستمی در تصحیح شرایط محیط سازمان چه تاثیری دارد؟

- اگر هرکس خود را در شغل خود معنا کند، آنگاه قادر به درک اثر اعمال خود بر روی موقعیت دیگران نخواهد بود. ما غالباً شرایط محیطی را مقصر اصلی ناکامیها می‌شناسیم و همواره تمامی گناهان را به عهده چیزی بیرون از خود می‌اندازیم. در بطن یک سازمان یادگیرنده یک تغییر ذهنیت نهفته است. تغییر از اینکه خود را مرتبط با دنیا بدانیم نه مجزای از آن. درک کنیم که چگونه اعمال ما به وجود آورنده مسائل و مشکلات ما هستند. اتفاقات را به چیزی و یا کسی بیرون از خود نسبت ندهیم. تغییر سازمانی مستلزم تغییر در افراد است. خطوط و حوزه‌هایی را در نمودار سازمانی کشیدن و مشخص کردن، بدون توجه به راه تعامل صحیح با کارکنان مانند چیدمان مجدد صندوقها در تایتانیک است!

این مسئله مستلزم یک تغییر اساسی است که شما از آن به عنوان تغییر اساسی پایدار تعبیر می‌کنید. این نگاه تازه به تغییر چه ویژگی‌هایی دارد؟

الف - سازمان را سیستمی زنده و به منزله یک اجتماع بشری می‌داند؛ ب - فهم افراد از تغییر در سیستم‌های زنده را برای درک تغییر در سازمان به کار می‌برد؛

ج - دیدگاه سیستم‌های زنده را برای بررسی نیروهای حاضر در اقدامات تغییر و میزان اثربخشی رهبران تغییر در رویارویی با این نیروها به کار می‌گیرد.

اگر این اتفاق بیفتد به توسعه شایستگیهای سازمانی، ایجاد محیط کاری خلاق و بانشاط برای جذب و حفظ بهترین افراد و درنهایت بقای سازمان می‌انجامد.

اما گاه می‌بینیم اغلب اقدامات تغییر در عمل به شکست می‌انجامد.

● چرا دو سوم از صدها شرکتی که اصول *TQM* را به کار بسته اند به نتایج موردانتظار خود نرسیده و آن را کنار گذاشته اند. چرا میزان شکست طرحهای مهندسی مجدد مطابق اشاره بینانگذاران این حرکت حدود ۷۰ درصد است؟ چرا یک سوم شرکتهایی که در سال ۱۹۷۰ جزو ۵۰۰ شرکت بزرگ و برتر دنیا بوده اند محو شده و از بین رفته اند؟

- چون مشکلات نمی تواند با توصیه های کارشناسی، مشاوران بهتر یا مدیران متعهدتر حل شود. مشکل اصلی شیوه تفکر ماست. اگر شیوه تفکر ما تغییر نکند تمام راههای جدید به همان نتایج کم اثر پیشین منجر می شوند. رهبرانی که به دنبال تغییرند غالباً مانند باغبانانی هستند که بالای سر گیاه خود می ایستند و به آنها می گویند رشد کنید، سعی کنید، می توانید! باغبان تلاش نمی کند کاری کند که گیاه بخواهد رشد کند. اگر گیاهی امکان رشد نداشته باشد کسی نمی تواند برایش کاری بکند.

● اما افراد گاه در مقابل تغییر مقاومت می کنند و به این ترتیب مقاصد تغییرات اساسی پایدار محقق نمی شود؟

- افراد و گروهها چنین تصویری ندارند. از نگاه سیستمی افراد مقاومت نمی کنند، سیستم طوری رفتار می کند که تعادل داخلی خود را حفظ کند. حفظ تعادلها برای بقا، که همان تطبیق است از طریق فرایندهای تعادل انجام می شود. ضعف استراتژی های رهبری از مبارزه کورکورانه علیه فرایندهای تعادل ناشی می شود.

● ممکن است بیشتر توضیح دهید؟

- وقتی کسی به اتاقی می رود که چیزی درباره سیستم گرمایش آن نمی داند چه اتفاقی می افتد؟ تصور کنید که ترموستات روی ۳۲ درجه است. پنجره را باز می کنید تا اتاق خنک شود. این راه مدت کوتاهی کارایی دارد تا اینکه سیستم گرمایش روشن می شود و دوباره آن را گرم تر می کند. پنجره دیگری را باز می کنید که همان نتیجه سابق را دارد. پس از مدتی تمام پنجره ها باز شده اند و نمی فهمید چرا اتاق خنک نمی شود. درحالی که نیازی به باز کردن پنجره ها نیست. تغییر پایدار نیازمند درک فرایند تعادل ترموستات است. باید فرایند تعادل را اصلاح کنید، مثلاً مشعل را خاموش یا دمای ترموستات را تنظیم کنید. در تغییر هم همین گونه است. مثلاً وقتی رهبر عملیاتی متوجه نمی شود که چرا افراد به اقدامات جدید متعهد نیستند از آنها می خواهد به تغییر بپیوندند و اهمیت آن را گوشزد می کند. اما هرچه بیشتر برای متقاعد کردن آنها تلاش می کند کمتر متقاعد می شوند.

فشار بیشتر برای تعهد باعث نمی شود که افراد متعهدتر بشوند. او متوجه نمی شود که مسئله اساسی اعتبار خودش است. افراد باور ندارند که خود او آماده تغییر باشد. اگر رهبران، فرایندهای تعادل و

محدودیت‌های چالش‌ها را نفهمند متوجه نمی‌شوند که سیستم سعی دارد چه چیزی را حفظ کند.

- شما از الگوی رشد درکتایپایتان زیاد سخن به میان آورده‌اید. به نظر می‌رسد این رویکرد باتوجه به اینکه جهان را زنده ببینیم و نظام تفکر سیستمی درمورد پدیده‌های آن داشته باشیم موجه است. الگوی رشد چگونه است؟

- ما باید از شیوه تفکر مدیران فاصله بگیریم و مسائل را مانند زیست‌شناسان بررسی و تحلیل کنیم. اقدامات تغییر از چرخه زندگی ثابتی پیروی می‌کنند. الگوی رشد زیست‌شناسی که به رشد S شکل موسوم است تمام پدیده‌های طبیعی و از جمله تلاش‌های مربوط به تغییرات سازمانی را دربرمی‌گیرد. فرایند رشد طبیعی بنابه ماهیت خود، در ابتدا شتاب می‌گیرد و سپس با تعامل فرایندهای تقویت‌کننده و محدودکننده رشد تنظیم و تعدیل می‌شود.

بذر، قابلیت و توان درخت شدن را دارد اما این قابلیت به کمک فرایند رشد محقق می‌شود.

- نقش رهبری در درک الگوی رشد چیست؟

- اولین اصل رهبری درک فرایندهای تقویت‌کنندگی رشد است. درخت از یک دانه پدید می‌آید اما چگونه یک دانه کوچک به یک درخت عظیم تبدیل می‌شود. باید محیطی از آب، دما، نور و مواد مغذی خاک فراهم شود که فرایند رشد سامان یابد. اگر شرایط مساعد نباشد فرایندهای رشد دوام نخواهند داشت و پتانسیل رشد دانه آزاد نخواهد شد. دومین اصل اینکه رهبران باید به فرایندهای محدودکننده‌ای که روند تغییر و رشد را کند یا متوقف می‌کند توجه ویژه‌ای داشته باشند. باغبان باید موانع رشد و آفات را بشناسد. درعمل واداشتن افراد به کار سخت‌تر و تعهد بیشتر و اشتیاق افزونتر در بلندمدت اثری ندارد. لازمه پایدار بودن فرایند تغییر بنیادی باید از ماهیت نیروهایی که تلاش ما را اثربخش می‌کنند و برای تحقق تغییر لازم هستند آگاه باشیم و درعین حال از نیروهای محدودکننده و چالش‌هایی که مانع پیشرفت و تحقق تغییر هستند نیز غافل نباشیم. باید به استقبال «رقص تغییر» میان فرایندهای رشد و فرایندهای محدودکننده برویم.

- از برخی عوامل تقویت‌کننده رشد می‌توانید نام ببرید؟

- بهبود در شاخص‌های محسوس نتایج عملکرد کسب و کار که همه آن را می‌توانند ببینند یکی از آنهاست. دراین هنگام اعتبار ایده‌های خلاقانه افزایش می‌یابد و اشتیاق همگان برای تعهد به چنین ایده‌هایی دامن زده می‌شود. این همان «تئوری تله موش» است که اغلب مدیران نوآور به آن معتقدند. طبقه این نظریه، نوآوری وقتی موفق است که دستاوردهای عملی داشته باشد. نمی‌توان فعالیتهای بدیعی را که مزایای عملی ندارند اشاعه داد. بهبود نتایج کسب و کار و افزایش اعتبار اقدام تغییر، یکی از فرایندهای تقویت‌کننده تغییر بنیادی است. البته دستیابی به نتایج عمل جدید یک شبه اتفاق نمی‌افتد و به زمان نیاز دارد. عامل موثر دیگر، فرایندهای رشدی است که نتایج فردی را

تقویت می کند، یعنی افراد را طی زمان به تغییرات متعهدتر می کند. اگر چشم انداز محیط، آرمان مشترک، گوش دادن موثر به دیگران، ارزشها، اعتماد و باز برخورد کردن با مشکلات باشد افراد بیشتری مشتاق و خواهان تعهد به تغییرات بعدی می شوند.

● عوامل محدودکننده در الگوی رشد کدام است؟ شما در کتاب «رقص تغییر» از آنها به عنوان چالش تعبیر کرده اید و ۱۰ چالش عمده را برای تغییر توضیح داده اید.

- منظور از چالش، اشاره موانع غیرقابل اجتنابی است که اتفاقاً لازمه حرکت هستند. وجود این چالشها در مقابل حرکت، همزاد اصل حرکت است. چالشها و موانع عمده تغییر بنیادی پایدار و حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده عبارتست از:

- چالشهای آغاز حرکت؛

- چالشهای تداوم حرکت؛

- چالشهای تثبیت نتایج حرکت.

چالشهای آغاز حرکت نداشتن زمان کافی، فقدان کمک و یآوری، نداشتن ارتباط و ناهماهنگی میان کردار و گفتار است. چالشهای تداوم حرکت، چالش ترس و اضطراب، ارزیابی و اندازه گیری و چالش معتقدان و ناباوران است. چالشهای تثبیت نتایج حرکت به چالشهای طراحی مجدد و بازاندیشی در سطح زمان برمی گردد یعنی چالش اعمال قدرت از سوی تیم های پیشرو، نفوذ و انتشار دستاوردهای گروه پیشرو و چالش استراتژی و هدف.

● پس شما معتقدید این چالشها لازمه حرکت و تغییر هستند؟

- اصولاً دوام تمدنها در گرو توسعه خلاق پاسخ به چالشهای جدید است. چالشها اغلب نتیجه توسعه های قبلی هستند. به این ترتیب چالش ذاتاً بد نیست و فرصتهایی برای پیشرفت است. محصور بودن، انگیزه ای قوی برای نوآوری و خلاقیت است. اروپاییان عصر اکتشافات وقتی پایه دریا گذاشتند که مغولها مسیر زمینی مسافرت به چین را به خطر انداخته بودند. اکنون نیز جنبش کیفیت در ژاپن در پاسخ به چالش تزلزل سیاسی، نظامی و تجاری پس از جنگ جهانی دوم ظهور کرده است. چالشها واکنش طبیعی سیستم برای حفظ تعادل هستند و برای تکامل سازمانها اهمیتی بسزا دارند. هرچه اقدام یادگیری یا تغییر قوی تر باشد چالشها نیز به همان نسبت قوی تر خواهند بود.

● برخی معتقدند تغییر بنیادی فقط زمانی رخ می دهد که از بالا اعمال شود و بدون مداخله مدیریت ارشد هیچ اتفاقی نمی افتد. نظر شما چیست؟

- این حرفها تکراری، فرسوده و نخ نماست. شواهد نشان می دهد که مدیریت ارشد توانایی هدایت تغییر را در سازمانهای بزرگ ندارد. در واقع اسطوره قدرت مطلق مدیران، نشانه ای از فضای فرهنگی اسطوره رهبر قهرمان است. با چنین دیدگاهی به جستجوی بی پایان افراد قهرمان دست می

زنیم. من دلمشغولی و امید به ظهور مدیرعامل قهرمان را نوعی اعتیاد فرهنگی می دانم. یکی از اهداف کتاب «رقص تغییر» من، یافتن راهی برای عبور از اسطوره رهبر قهرمان است. اسطوره رهبر قهرمان راهی مطمئن برای حفظ سازمانهایی است که از وقوع تغییر نفرت دارند. درواقع هیچ استراتژی مناسب تری برای رسیدن به این هدف وجود ندارد! هیچکس نمی تواند به دیگران آموزش یا دستور بدهد که گرایشها، عقاید، مهارتها، ظرفیتهای، استعدادها یا میزان تعهد خود را تغییر بدهد. نقطه نظر سنتی راجع به رهبری که در آن افراد خاصی جهت حرکت را تعیین می کنند، تصمیمات اساسی را آغاز می کنند و به افراد روحیه و توان حرکت می بخشند عمیقاً ریشه در جهان بینی فردی و غیرسیستمی دارد. اکنون غیرممکن است که در رأس مجموعه ها همه مسائل حل شوند و همگان پیرو فرامین استراتژیک کبیر باشند. دیگر کافی نیست که یک نفر برای یک مجموعه یاد بگیرد.

● چه باید کرد که رهبری از حالت تمرکز خارج و در سطح سازمان گسترده شود؟

- سازمانها وقتی از تفکر در باره آمادگی برخی افراد برای رده بالا دست بردارند و به پرورش پتانسیل رهبران در تمام سطوح بپردازند به حوزه جدیدی از توسعه رهبری وارد می شوند. انتخاب دیگری وجود ندارد. خلق دوباره بنگاههای عصر صنعتی فقط از طریق فعالیتهای بی شمار هزاران و یا بهتر است بگویم میلیونها نفر میسر است. تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیتها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به بهترین نحو بهره برداری کند.

● در این صورت نقش رهبر چیست؟

- نقش رهبر اعمال تغییر به افراد نیست بلکه ایجاد محیطی سازمانی است که اقدامات و ایده هایی را که در تمام سطوح وجود دارد تشویق و حمایت کند. رهبرانی می توانند تغییر را تشویق کنند و کسب و کار را برای تغییر آماده سازند. آنها دائماً برای کاهش موانع تغییر تلاش می کنند. شما وقتی خودرویی می رانید و می خواهید به جایی بروید، خودرو شما را به جایی که می خواهید می برد. اما شما گیاه را وادار نمی کنید رشد کند. شما فرزندان را اداره نمی کنید. نمی توانیم ادعا کنیم رهبران سازمان را اداره می کنند. سازمان، اجتماعی انسانی است. مانند یک گیاه یا کودک سیستمی زنده است. هیچک آن را کنترل نمی کند اما چیزهای زیادی آن را هدایت می کند. تقریباً همه می دانند که مدل فرمان و کنترل برای شرکتها در قرن بیست و یکم جوابگو نیست. در دنیای تغییرات سریع و غیرخطی امکان ندارد آن را از بالا اعمال کرد. اگر چنین شود، افراد احساس رهبری ندارند. درحالی که تغییرات فرهنگی و عمیقی که شیوه کار سازمان را بهبود اساسی می بخشد به رهبری بسیاری از افراد در شکلهای گوناگون نیاز دارند. برای حفظ تغییر بنیادی به همه نیاز داریم.

● این نگاه متفاوتی به رهبری است؟

- ما رهبری را توانایی اجتماعی انسان برای شکل دهی آینده اش، بویژه حفظ فرایندهای اساسی تغییر

می دانیم. رهبری، ظرفیت یک جامعه انسانی برای خلق واقعیت‌های جدید است. رهبری، نیرو دادن و الهام بخشی است. بسیاری از رهبران بوده اند که رئیس یک سازمان نبوده اند اما الهام بخش تئوری، ایده و رویکرد جدیدی بوده اند که بر یک حوزه و فرهنگ فوق العاده اثرگذار بوده است. چنین تعریفی از رهبری غیرمعمول است اما تعریف جدیدی نیست. ما معتقدیم رهبری از توانایی حفظ کشش خلاق برمی خیزد، کششی که هنگام ایجاد چشم انداز و صحبت درباره آن ساخته می شود. این حرف نیز جدید نیست. پیتر دراگر هم همین حرف را می زند «رهبری یک چشم انداز است». با این تعریف، هر سازمان رهبران متعددی دارد؛ افراد بسیاری که در سطوح مختلف در ایجاد و حفظ کشش خلاق سازمانی نقش حساسی بازی می کنند. در نتیجه، ما جمع رهبران داریم و نه رهبران قهرمان.

- بعضی واژه رهبر در کسب و کار را معادل مدیر ارشد به کار می برند و مثلاً می گویند همه تغییرات با رهبری آغاز می شود. آیا شما موافق هستید؟

- این طرزتفکر حداقل دو مشکل دارد. اول اینکه تکلیف کسانی که مدیر ارشد نیستند چیست؟ نکته دقیق دوم اینکه اگر رهبری به عنوان مدیر ارشد تعریف می شود و در واقع موقعیتی در سلسله مراتب اداری است تعریف مستقلی نخواهد داشت. داشتن دو واژه برای تشریح یک چیز به این معناست که یکی از آنها زائد است.

شما در به کاربردن واژه های مناسب بویژه در حوزه مدیریت بسیار اصرار دارید. واژه اعمال تغییر (DRIVE) از سوی مدیران را نیز بر نمی تابید. ممکن است توضیح دهید.

- فرهنگ واژه های ما هنوز مربوط به عصر انقلاب صنعتی است. ما از «اعمال تغییر» توسط رهبران سخن می گوئیم، مثل اینکه آنها در مورد تجهیزات سنگین عمل می کنند! در حالی که سازمان یک سیستم انسانی زنده است. شما تنها می توانید خود را اداره کنید. مدیران ارشد نمی توانند یک سیستم انسانی را اداره کنند. این لغت، بی فایده ترین لغت در زبان است تشخیص سلامت شرکت به اینکه چقدر درآمد برای مالکان خود خلق می کند یک معیار قابل قبول برای قضاوت درباره ماشین است نه یک سیستم زنده. به همین جهت است که رهبر قهرمان وقتی با کاهش هزینه و افراد و افزایش بهره وری و سود، حیات جدید به سازمان می دمد زیاد دوام نمی آورد. ایده های جدید در سازمان نمی گسترند. انرژی برای خلق محصولات جدید حرف نمی شود، زیرا همه فقط برای رضایت رئیس خود، کار می کنند. در این حالت حتی مجران جدید روی می دهد. فرمان تغییر از بالا به پایین، حتی وقتی اجرایی باشد به محیط ترس و عدم اعتماد دامن می زند و اشتراک مساعی و مشارکت را در سازمان کاهش می دهد. اسطوره رهبر قهرمان یک خودسانسوری، ترس روزافزون و نفی رهبری در درون سازمان پدید می آورد که حتی به بحران جدید و احساس نیاز به دیگر رهبر قهرمان منجر می شود. ما هنوز نتوانسته ایم بهفهمیم که آنچه ما به دنبال تغییر آن هستیم زنده است.

ما به سازمان به عنوان ماشین نگاه کرده ایم. درحالی که اساس رهبری، ارتباط است که ۹۸ درصد وقت ما را می گیرد. بنابراین، باید رهبری را در آینده بین افراد و تیمها توزیع کرد تا محیطی فراهم شود که کارکنان برای ارائه ایده جدید آزاد باشند، نسبت به تغییرات علاقه مند و مشتاق توسعه مهارتها و توانمندیهای جدید باشند.

● اساس سازمانهای یادگیرنده، یادگیری است. تفاوت یادگیری و آموزش در چیست؟

- اکثر کسانی که در حوزه کسب و کار هستند یادگیری را همان آموزش می دانند. آنان یادگیری را کاری اضافی می دانند که با نتایج کسب و کار هیچ ارتباطی ندارد. این برداشت متأثر از تجربه ما از شیوه مفصل یادگیری در مدرسه است. آموزش دادن به معنای کنترل کردن است. یادگرفتن به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور به دست می آید. یادگیری همیشه طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می دهد که هنگام برخورد با موقعیتهای مختلف رفتاری اثربخش داشته باشد. یادگیری به معنای کسب و انباشتن مقادیر زیادی اطلاعات نیست، بلکه گسترش آن توانایی است که ما را قادر می سازد نتایجی را فراهم آوریم که در زندگی حقیقت به آن نیازمندیم. فرایندی که در تمامی طول زندگی باید ادامه یابد. مهمترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا ندانیم. درحالی که آموزش مقطعی است و معمولاً از بستری که نتایج در آن تولید می شود جدا افتاده است.

یادگیری نیازمند تحول و حرکتی اساسی در ذهن و فکر است. یادگیری نیازمند داشتن ظرفیت پذیرش است. یک نفر همه پاسخها را ندارد. کلید یادگیری توانایی برای بحث راجع به مسائل پیچیده و راه حل یابی است بدون اینکه دیگران را در موضع تدافعی قرار دهید. به همین جهت میان یادگیری و انتقادپذیری رابطه ای وجود دارد. گاهی برای یادگرفتن مجبور هستید بگویید که چیزهایی را نمی دانید. یادگیری شما را وامی دارد که خارج از جعبه فکر کنید.

● چگونه می توان یاد گرفت؟

- از همان راهی که یاد می گیرید بنویسید یا پیانو بنوازید! تمرین کردن. شما هیچگاه به انتها نمی رسید، تفاوتی نمی کند شما چقدر نوشته اید یا پیانو نواخته اید. یادگیری واقعی بهره برداری از فرصتها در تجارب روزمره است. یکی از بهترین ابزارهای تشخیص و ارزیابی ظرفیت خود برای یادگیری درحین کار است و آن اینکه از خود بپرسید: چگونه از وقتم استفاده می کنم؟ من همواره یک پیوستگی عجیب بین آنچه مدیران می گویند مهم است با آنچه در آن وقت می گذارند و وقت می گذرانند می بینم. اخیراً یکی از مدیران عامل به دوست مشاور من گفته بود شما درک نمی کنید، من سوم بسیار شلوغ است و نمی توانم روی مسائل کار کنم!

● پس رهبران نیز باید یادگیرند؟

- رهبران هم مانند سایرین باید فرصتهای یادگیری را در کار خود پیدا کنند. چگونه می توان فرصتهای یادگیری را در یک ملاقات یا جلسه داشت؟ اگر مدیران ارشد نتواند این آموزش را درحین کار داشته باشند در هیچ جای دیگر نمی توانند. یادگیری حقیقی وقتی آغاز می شود که شما مدرسه را ترک می کنید. باید استراتژی های یادگیری و رهبری را ترکیب کرد. اگر شما سررسید بسیاری مدیران عامل را ببینید درمی یابید که به زمانهای ۳۰ - ۱۵ دقیقه ای تقسیم شده و روز آنها شامل ۲۰ - ۱۰ جلسه است. اگر واقعاً موضوعی هست که می تواند در ۱۵ دقیقه حل شود چرا آنها روی آن وقت می گذارند.

● نسبت یادگیری فردی و سازمانی چیست؟

- شرط لازم برای یادگیری سازمانی توان آموختن و یادگیری در اعضای آن است. این شرط تضمینی برای ایجاد چنین سازمانی به دست نمی دهد اما بدون آن نیز قطعاً سازمان یادگیرنده به وجود نخواهد آمد. یادگیری به معنی واقعی به قلب و روح انسان وارد می شود. از طریق یادگیری، انسان خود را مجدداً خلق می کند. یادگیری ظرفیت خلاقیت انسان را افزایش داده و به او کمک می کند که بخشی از فرایند حیات بخش هستی شود. معنی اصلی یک سازمان یادگیرنده همین است؛ سازمانی که به طور مستمر در حال افزایش ظرفیت خود برای ساختن آینده ای بهتر است. به همین جهت است که کسی نمی تواند یادگیری سازمان شما را بخرد، تکرار و یا مهندسی معکوس کند. اصولاً در تغییر بنیادی، یادگیری وجود دارد. سازمان فقط کاری جدید انجام نمی دهد بلکه توانایی انجام کارها به شیوه ای جدید را یاد می گیرد.

● نقش ارزیابی در فرایند یادگیری چیست؟

- هیچ یادگیری بدون ارزیابی مداوم محقق نمی شود. ما باید دائماً اندازه گیری کنیم که تا چه حد از منابع به بهترین وجه استفاده می کنیم. ارزیابی دو رکن دارد: اندازه گیری و تغییر و تحلیل. رکن دوم مهمتر و مشکل تر است و به درک، مشارکت و حضور فیزیکی نیاز دارد. اندازه گیری آماری فعالیتی است که ممکن است ناامیدکننده باشد، اما اگر شما واقعاً درگیر باشید می تواند ببینید و بفهمید که افراد چگونه درگیر هستند و یاد می گیرند. ارزیابی نابهنگام یا ناقص، یادگیری را از بین می برد. تنش و از بیرون قضاوت کردن ارزیابی موثر را غیرممکن می سازد. باید بین ارزیابی برای یادگیری و ارزیابی برای ارتقا تفاوت قائل شد. اکثر ارزیابیهایی که ما انجام می دهیم از نوع دوم است که به تدافع می انجامد.

● فکر نمی کنید تاکید و اصرار بسیار بر کمی بودن ارزیابیها چنین تدافع هایی را ایجاد می کند؟

- بشر در طول تاریخ هیچگاه تا این حد بر کمی کردن عناصر جهان اصرار نداشته است. عقیده به

اندازه گیری کمی در علم مدرن و انقلاب صنعتی ریشه دارد. در این حالت فهم طبیعی انسانها از شیوه کار فرایندها مخدوش می شود. در اندازه گیری، راجع به ابزارها، شیوه های انجام کار و تکمیل کار چیزی دیده نمی شود. شاید وقتی دمینگ می گوید که ۹۷ درصد مسائل مطرح در سازمان قابل اندازه گیری نیست چنین منظوری داشته باشد. در فرهنگی که هورا کشیدن، تهدیدکردن و دشنام دادن تشویق می شود، افرادی که اعداد موردنظر را تولید نمی کنند اطلاعات را پنهان می کنند یا منتظر می مانند تا تلافی کنند. وقتی در یک شرکت ژاپنی فردی خاموش می نشیند هیچکس مزاحم او نخواهد شد. فرض بر این است که او مشغول تفکر است. در آمریکا دقیقاً عکس این است. تصور این است که وقتی یک نفر آرام نشسته است کار مهمی انجام نمی دهد. اگر کسی حضور نداشته باشد و به نظر مشغول نرسد بی کفایتی تلقی می شود. اگر رئیس جمهور نداشته باشد کاری انجام نمی گیرد.

● چه باید کرد؟

- بهتر است به افراد اجازه دهیم خودشان کارهایشان و زمانشان را برنامه ریزی کنند. این بهترین راه اعتمادسازی در سازمان است. این روش باعث می شود کسی خودش را تنبل فرض نکند و خود را فردی اثربخش بداند که به آینده سازمان علاقه مند است. دو نگاه به خلبانی وجود دارد. در شیوه مرسوم، خلبان از قواعد و رویه ها و اندازه های عددی تبعیت می کند. در شیوه ای که شهودی تر است خلبان به استفاده از آگاهی و قضاوت خود ترغیب می شود. او این آگاهی را طی سالها تجربه پرواز به دست آورده است. خلبانانی که از الگوی دوم پیروی می کنند رکورد امنیت بیشتری دارند، چون تصویر جامع تری از پرواز دارند. آنها هنگام بحران سریع تر واکنش نشان می دهند و نیروهایی را که توانایی آنان را مختل می کند، می شناسند. به همین طریق کارکنان تویوتا یاد گرفته اند که جریان خط تولید و اثر آن را بر کیفیت حس کنند. کیفیت، یادگیری و عملکرد جنبه هایی از یک واقعیت هستند.

● پس شما اندازه گیری را شاخص درستی در ارزیابی توانمندی سیستم نمی دانید؟

- من از حذف تمام شاخصهای اندازه گیری دفاع نمی کنم. هرچند که طبیعت چیزی را کمی نمی کند و نمی شمارد. فقط ارتباط اشیا را بیان می کند. هیچ استانداردی برای رشد درخت یا سرعت یک حیوان وجود ندارد. اما وقتی اندازه گیری ابزاری برای تفکیک درک ما و ارزیابی یک فرایند یا شخص می شود غیرطبیعی است. توصیف جهان با اندازه گیری مکانیکی مثل چشیدن طعم غذا با خوردن کتاب آشپزی است به همین دلیل در کار روزمره سازمان، این اعداد تغییر خاصی را در قابلیتها و توانمندیهای سازمان نشان نمی دهند. فقط نشان می دهند که چیزی ارزیابی شده است!

● چه نسبتی بین نوآوری و یادگیری وجود دارد؟

- نباید فراموش کرد که فرایند نوآوری، فرایند کسب تجربه شکست است. ماهیت نوآوری، یک فرایند

مستمر یادگیری است. از اوان مدرسه تا ادامه آن در محیط کار ما آموزش دیده ایم که از شکست، یعنی از یادگیری واقعی، اجتناب کنیم. وقتی افراد ببینند با وجود شکست مؤاخذه نمی شوند متوجه مسئولیت مشترک می شوند و یاد می گیرند که در آینده بهتر عمل کنند. این مسئله و پیامی قوی برای اعتماد عمومی پخش می کند. در حرکت کیفی می گویند: خطا گنج است، تا یادگیری بالقوه ای را که در کشف این خطاها وجود دارد نشان دهند. توسعه چنین نگرشی برای خطاهای انسانی نمایانگر تحول مدیریتی است. اساساً یک آزمایش اندازه گیری برای بازبودن محیط یک سازمان آن است که ببینیم خبرهای بد با چه سرعتی به سمت بالای سازمان حرکت می کنند. در بیشتر سازمانها خبرهای خوب سریعتر از سرعت نور به بالا سرایت می کند اما در شکستها و نقائص حاشا و تکذیب می شود.

● به نظر می رسد در این میان سلسله مراتب نقش منفی بازی می کند؟

- اصولاً نظام سلسله مراتبی تعریف و تمجید را می طلبد و تعهد را نمی طلبد. هنوز هیچ عنصری جایگزین تعهد در تغییرات عمیق و پایدار نشده است. تعهد با اطاعت فرق می کند. تغییرات عمیق در شیوه تفکر، عقاید یا جهان بینی با اهرم اطاعت به دست نمی آید. هیچکس نمی تواند به دیگری فشار آورد که یاد بگیرد. در عمل، بیشتر تلاشهای تغییری که مدیریت ارشد دنبال می کند به تعهد نیازی ندارند. آنان در واقع فقط به اطاعت کارکنان نیاز دارند. در گذشته، کارکنان در ازای وفاداری به شرکت و اطاعت از سیستم های مدیریتی انتظار امنیت و مزایای شغلی را داشتند. امروزه تنها ضامن امنیت شغلی، عملکرد و توانایی افراد در افزودن ارزش بر سیستم اقتصادی است. اکنون به جای وفاداری به دنبال جلب تعهد افراد هستیم. سازمان و رهبران باید محیطی را فراهم کنند که افراد تعهد را انتخاب کنند.

● در سالهای اخیر توجه روزافزونی به مسئله خانواده شده است. چگونه بین کار و خانواده تعادل برقرار کنیم؟

- مرز خیالی بین کار و خانواده مانعی بر سر راه نگرش و تفکر سیستمی است. تضاد بین کار و خانواده ممکن است یکی از اصلی ترین موانع در راه گسترش کارایی و توان یادگیری سازمانها باشد. اگر زندگی شخصی و خانوادگی قربانی شود هیچ بهبودی پایدار نمی ماند. وقتی اقدامات تغییر، نتایج شخصی را تامین می کنند، میل و اشتیاق افراد برای تعهد نسبت به تغییر بیشتر می شود. به این ترتیب، سرمایه گذاری افراد بیشتر می شود و این امر به نوبه خود به یادگیری بیشتر می انجامد.

● آینده را چگونه می بینید؟

- انتظار نمی رود که سالهای پیش رو آرام تر از ۲۰ سال گذشته باشد. هیچ کس نمی تواند با اطمینان حرف بزند اما یک چیز قطعی است: چالشهای پی در پی توان ما را خواهند گرفت. اگر در شیوه انجام

کارهایمان تجدیدنظر نکنیم همچنان رفتار مخصصه خواهیم بود. مردم به جای اینکه به دنبال راههای هوشمندانه تر انجام کارها باشند، بیشتر کار می کنند.