

گفتگو با پیتر سنگه
پیشرفتهای

تازه
در

یادگیری سازمانی

منبع: ORGANIZATIONAL DYNAMICS, AUTUMN, 1998

مترجم: وجهاله قربانی زاده

اشاره

پیتر سنگه مدرس ارشد موسسه تکنولوژی ماساچوست (MIT) و عضو گروه یادگیری سازمانی و تغییر است. کتاب او به نام «دیسپلین پنجم: هنر سازمان یادگیرنده و بررسی آن» مورد استقبال علاقه‌مندان قرار گرفته است. سنگه این کتاب را همچون کتاب «راهبردها و ابزارهای ایجاد سازمان یادگیرنده» به اتفاق همکارانش کارلوت رابرتز، ریک رامس، برایان اسمیت و آرت کلیئر نوشته است.

مجله فورچون، در بررسی کار پیتر سنگه، هدف او را در زندگی «ایجاد تغییر در تفکرات دنیای مدیریت» بیان کرده است. خوانندگان کتاب او و نیز شرکت‌کنندگان در سمینار رهبری که توسط وی برگزار شد، هر دو دسته با این نظر مجله فورچون موافقت. اخیراً سنگه و همکارانش

موسسه‌ای را تحت عنوان انجمن یادگیری سازمانی (SOL) SOCIETY FOR ORGANIZATIONAL LEARNING بنا نهاده‌اند. این صاحبه توسط رابرت فالمر، استاد مدیریت مدرسه حالی بازرگانی دانشکده ویلیام و ماری و جی. برنارد کیز، استاد بازرگانی فولر کالاری در مرکز یادگیری مدیریت و شبیه‌سازی بازرگانی دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه جورجیای جنوبی انجام شده است که به اتفاق می‌خوانیم:

س: شما در کتاب «دیسپلین پنجم» می‌گویید که آن کتاب را مخصوصاً به این دلیل نوشته‌اید که می‌ترسیدید مبدا موضوع یادگیری سازمانی درست به‌عنوان یک سرگرمی یا یک کار موقتی و سرسری در مدیریت تلقی شده و پس از مدتی به فراموشی سپرده شود.

ج: نظریه روشنی در ذهن من وجود داشت، و آن اینکه احساس می‌کردم ایده یادگیری دارد به یک سرگرمی و کار موقتی تبدیل می‌شود. من در میان این سرگرمی خیالی زندگی کرده بودم و از رئیس جمهور آمریکا نیز چیزهایی را درباره آنم «چیز خیالی» (THE VISION THING) شنیده بودم.

در ابتدا فکر نمی‌کردم که من - یا افرادی که با آنها کار می‌کردم - باید بی‌تفاوت و از دور نظاره‌گر یادگیری سازمانی، باشیم. به‌خاطر داشته باشید که کار در این رشته از بیست سال پیش شروع شده بود. اگر کتاب من یک کتاب موقتی می‌بود، در آن صورت اولین کتاب مرجع در این زمینه محسوب می‌شد. افرادی که در زمینه یادگیری سازمانی کار کرده بودند با مطالعه این کتاب، باید ایده‌های اساسی چون تفکر سیستمی، دورنمای مشترک، الگوهای ذهنی و مطالب دیگری که در این کتاب بیان کرده‌بودیم را مورد توجه قرار می‌دادند.

براین تصور نبودم که آن کتاب، همه چیز را درباره یادگیری سازمانی گفته یا حرف آخر را در این زمینه زده است. موضوع گسترده‌ای چون یادگیری سازمانی، بیان تعریف‌شده‌ای نداشته و نباید هم داشته باشد. آن بحث باید همواره در حال تکامل باشد.

بعد از گذشت هفت سال بهتر است نگاهی به گذشته بیندازیم. اکنون می‌توانم بگویم که آن کتاب دارد به یک کتاب مرجع تبدیل می‌شود. انتظار خوشبینانه‌ای که در ابتدا داشتم این بود که کتاب من بین ده تا بیست هزار نسخه فروش داشته باشد - انتظار داشتم تعداد ده هزار نفر از افرادی که قبلاً با این رشته سروکار داشتند آن کتاب را بخورند. دقیقاً می‌دانستم که مخاطبان من چه کسانی هستند. آنها افرادی بودند که در واقع با چنین کارهایی درگیر بودند، در عین حال کتاب من کتابی نبود که هرکسی را به پیوستن به این رشته متقاعد و ملزم سازد.

• شما در کتاب «دیسپلین پنجم» یا استفاده از قیاس مهندسی، پنج تکنولوژی ترکیبی جدید را بیان کرده‌اید که در ارتباط با سازمانهای یادگیرنده به هم شباهت دارند (جدول «دیسپلین پنجگانه»). ترکیب این نظرات در قالب یک کتاب کار منحصر به فردی است. آیا ممکن است در این باره بیشتر توضیح دهید؟

- این ترکیب فقط در قالب یک کتاب انجام نشده است، بلکه تنها جزئی از نتیجه کار تقریباً پانزده ساله من و چندتن از همکارانم است.

ضرب‌المثل غربی می‌گوید نظری که یک فرد به تنهایی دارد ناشی از هوری و هوس اوست - نظرات چیزی خیلی بیشتر از محصول عمر ما و همه کسانی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم روی ما تاثیر گذاشته‌اند.

در هر صورت، کسار در زمینه آموزش، تحصیلات و مشاوره پیشرفت کرده و دیدگاه سیستم‌ها و دیدگاه بهبود شخصی در محیط سازمانی در هم تنیده شده‌اند. کار من به همراه دوتن از همکارانم در سالهای ۱۹۷۷ و ۱۹۷۸ هنگامی شروع شد که برنامه‌ای را تحت عنوان «رهبری و تسلط» اجرا کردیم. یکی از ما سه تن، چارلی کیفر بود، که مشاور سازمانی خیلی فهمیده‌ای بود که رایزن خریدمندی به نام دیک بکارد - یکی از سردان بزرگ در زمینه تغییر سازمانی - در MIT داشته. فرد دوم رابرت فریتز، آهنگساز و موسیقیدان باهوش بود. پیشینه من در زمینه سیستم‌ها بود. جالب اینکه، هر سه نفر ما در رشته‌هایی کار کرده بودیم که در مجموع مبتنی را برای کار ایجاد می‌کرد - رابرت در زمینه تسلط فردی، چارلی در تغییر سازمانی و من در سیستم‌ها تبحر داشتیم. هر یک از ما به رشته تخصصی خود شخصاً علاقه نشان می‌دادیم و در عین حال بین این رشته‌ها ارتباط برقرار می‌کردیم.

دیسپلین پنجگانه

۱ - ایجاد دورنمای مشترک - عمل کشف تصاویر مشترک از آینده، که تعهد واقعی در افراد را تعریف می‌کند؛

۲ - تسلط فردی - مهارت شفاف کردن و تعمیق مداوم بینش فردی؛

۳ - الگوهای ذهنی - توانایی کشف تصاویر درونی ما از جهان بیرون، به‌منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تاثیرگذاری بر دیگران.

۴ - یادگیری تیمی - قدرت همفکری کردن با هم است که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر به دست می‌آید؛

۵ - تفکر سیستمی - اصلی است که سایر اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل کرده و آنها را به‌عنوان مجموعه واحدی از تئوری و عمل مطرح می‌کند.

• تعریف شما از یک سازمان یادگیرنده چیست؟
- ایده یک سازمان یادگیرنده درست به‌عنوان یک

ایده مدنظر بوده است. تمایز جزئی بین ایده‌های مولد و ایده‌های توصیفی وجود دارد که بسیاری از افراد از آن آگاهی ندارند. لازم نیست جای دوری بروید و برسید که سازمان ما یک سازمان یادگیرنده است یا خیر. این سوال بسیار بدیهی است.

به زبان فنی، سازمان یادگیرنده همیشه صرفاً به‌عنوان یک تصور مطرح بوده است و به‌عنوان یک تصور نیز دارای حیات است، به‌طوری که هر قدر واقعیتها تکامل یابد، تصور نیز باید تکامل پیدا کند. مقصود این نیست که آن تنها به‌عنوان یک تصور باقی بماند - هدف آن خلاق و مولد بودن در جهان است. متأسفانه، این نکته به‌طور گسترده مورد تصدیق واقع نشده است. رابرت فریتز این نکته را با یک بینش بی‌انتها (TIMBLESS INSIGHT) بیان کرده است: «آن

عین تصور نیست بلکه چیزی است که بر مبنای تصور انجام می‌یابد». اگر فردی به یک تصور فقط از زاویه انجام چیزها نگاه کند باید یک تصور خیلی ساده‌ای داشته باشد. از سوی دیگر فردی ممکن است یک تصور خیلی عالی داشته باشد - و واقعیت را چیزی بیش از یک پیامد تلقی کند.

کدامیک از این تصورات اهمیت بیشتری دارد؟ «سازمان یادگیرنده» همیشه جزو نوع دوم تصورات به‌حساب آمده است. در سطح اولیه، یک سازمان یادگیرنده هنوز گروهی از افراد است که با همدیگر کار می‌کنند تا مجموعاً و به‌طور دسته‌جمعی ظرفیتهای ایجاد نتایجی که حقیقتاً به‌دنبال آن هستند را بالا ببرند. این تعریف کم‌وبیش همان تعریفی است که در کتاب آمده - و تعریف ساده‌ای را درباره اینکه کلاً یادگیری چیست بیان می‌کند. یادگیری عبارت است از توانایی افزایش ظرفیت فرد برای انجام کاری که واقعاً به‌دنبال آن است. بالا بردن ظرفیت من برای انجام کاری که به‌دنبال آن نیستم، در واقع یادگیری مهمی محسوب نمی‌شود.

امروزه تعداد زیادی ایده نسبتاً متفاوت و فراوان درباره سازمان یادگیرنده وجود دارد که اغلب آنها در سه سال گذشته و در پاسخ به سوالی که بیست سال پیش توسط کریس آرگریس مطرح شده، تکامل یافته‌اند و آن سوال این بود که «سازمانی که امکان یادگیری دارد چه سازمانی است؟» و حقیقتاً سوال بزرگی بود.

از برخی جهات، یک سازمان ظرفیت خود را برای یادگیری بالا نمی‌برد. در وهله اول، تعریف اینکه یک سازمان واقعاً چیست خیلی مشکل.

است. کسی نمی‌تواند شرکت فورد موتور با مایکروسافت را واقعاً تعریف کند. مطمئناً، آنها موجودیتهای حقوقی هستند و در آنها مجموعه‌ای از ساختمانها وجود دارد. در سطح ساده‌تر می‌توانیم بگوییم که سازمان عبارت از یک اجتماع انسانی است، اجتماع زنده‌ای از افراد که دارای مسئولیتهای مشترک و معینی هستند. بنابراین ما در سه سال گذشته درباره ماهیت مجامع یادگیرنده زیاد فکر کرده‌ایم و این افکار ما را به این سوال رهنمون کرده است که «ماهیت دانش چیست؟» دریافته‌ایم که دانش موضوعی است که اشکال مختلفی دارد. متمایزاً مجامع یادگیرنده نیز متفاوت و چندجانبه هستند. آنها اندیشه‌های بزرگ و معقول درباره ابزارهای دانش‌زاه توانایی انسان و دانش علمی و عملی هستند.

• برای ما درباره SOL - که ابتکار جدید شما است صحبت کنید.

- در اینجا موضوع اصلی خیلی ساده و در عین حال کاملاً اساسی است و آن یکی از چیزهایی است که در مدت کار بیست ساله گذشته ما، روی آن بحث چندانی نشده است. شما برای یادگیری چگونه سازماندهی می‌کنید؟ انواع طبقات ساختاری کدامند؟ ضرورت توزیع قدرت در چیست؟ ساختار سازمانی همیشه در ارتباط با توزیع قدرت است. نوع فرایندهای اداره کردن که راهنمای ایجاد دانش و خلق دانش جدید باشد، چیست؟

این سوالها مدام توسط افراد کارآموزده برای ما بیان می‌شد. اگر شما در یک سازمان بزرگ کار می‌کنید، بایستی در این باره فکر کنید. چون آنچه که توجه شما را بیشتر به خودش جلب می‌کند این سوال است که چه کسی دارای قدرت و چه کسی فاقد قدرت است و اگر بکشیم تغییری را ایجاد کنیم چه اتفاقی می‌افتد، افراد قدرتمند آن تغییر را دوست ندارند. بخشی از آن چیزی که قبلاً درباره آن صحبت کردیم - اگر به عقب برگردیم - خصیصه طبیعی فرایندهای تغییر است که در آن نوآوران باید با ساختارهای تثبیت شده قدرت مواجه شوند. ما هرگز توجه زیادی به این سوالها نکرده بودیم تا اینکه با مطالعه و بررسی شواهد گردآوری شده می‌بردیم که توجه نکردن به این مسئله کار احمقانه‌ای است.

ما به طریق یکسان به این نکته رسیدیم و به مفاهیم تفکر سیستمی، تسلط فردی، الگوهای ذهنی و سایر مفاهیمی دست یافتیم که در شیوه

می‌شد را نداریم، مسائلی از قبیل: نابرابری، تخریب محیطی، تمرکز قدرت و ثروت، مسائلی که موجب شکست موسساتی چون سیستم‌های آموزشی و با شرکتها می‌شوند و غیره. چرا نمی‌توانیم وانمود کنیم که بهترین نوع تفکر تئوریک و بهترین نوع تفکر عملی با همدیگر جمع می‌شوند؟ چرا نمی‌توانیم یاد بگیریم؟

ما استعاره‌ای را برای دانش به کار بردیم که آن استعاره مبتنی بر تصور از یک درخت است. ریشه‌های درخت شبیه یک تئوری کامل است، بینشهای نامتناهی. آنها پایین‌تر از سطح زمین قرار دارند و مدت زمان زیادی طول می‌کشد تا ایجاد شوند. اما نهایتاً سلامت درخت بستگی به سلامت سیستم ریشه آن دارد. شاخه‌های درخت شبیه روشها، ابزار و راههای است که از آن طریق افراد سعی می‌کنند مسائل مهم را حل کنند. میوه درخت دانش عملی است. نهایتاً، می‌دانید که یادگیری هنگامی روی می‌دهد که انسان قادر به انجام چیزهایی باشد که قبلاً نمی‌توانست آنها را انجام دهد. منبع ایجاد دانش این است که کل این سیستم را به‌طور پگاهارچه در نظر بگیریم. درخت نیز یک سیستم است، چون یک درخت درختان زیادی را به‌بار می‌آورد. چه چیزی درخت را به‌عنوان یک سیستم درمی‌آورد؟ پاسخ، منبع انرژی است که باعث می‌شود درخت کار کند و البته آن منبع خورشید است. بنابراین در نهایت ما انرژی را از منبعی دریافت می‌کنیم که باعث می‌شود سیستم ایجاد دانش راه بیفتند و آن منبع، روح و انرژی انسان است که بدون آن، مثل خورشید، نه درختی باقی خواهد ماند و نه دانشی.

• در مقاله «مجموع متمهده» که شما و همکاران فرد کافمن در شماره پاییز ۱۹۹۳ مجله پویاییهای سازمانی به چاپ رسانده‌اید، انکار شما در ارتباط با ناتوانیهای یادگیری بیان شده و برخی از موانع ایجاد سازمان یادگیرنده بطور خلاصه ذکر گردیده است. از قبیل: ناقص بودن راه حل مسئله، تاکید بیش از حد روی رقابت و نه همکاری مبتنی بر اعتماد و تماثل سازمانها به کسب تجربه و نوآوری. آیا این موانع هنوز هم به قوت خود باقی است؟

- بله. مقاله «مجموع متمهده»، واقعاً اولین نقطه‌ای است که طی آن ایده یک سازمان یادگیرنده به عنوان یک مجمع یادگیرنده شروع به شکل‌گیری کرد. آن بحث برای یک مدت زمان طولانی بیان شده بود. به‌نظر من همه آن موانع هنوز هم عمیقاً



همه ما پویایی در تغییر را به‌درستی درک نمی‌کنیم.

در مطالعات به مفاهیم تفکر سیستمی، تسلط فردی، الگوهای ذهنی دست یافتیم که در شیوه کارها روی یادگیری سازمانی موثرند.



معنی منبع یادگیری است.

- دی به ما گفت که مدت در سال طول می‌کشد تا SOL به اندازه شرکت ویزا معروف شود. او همچنین گفت شما به کلمه‌ای نیاز دارید که افراد در هر نقطه از جهان آن را فهمیده و بتوانند با آن ارتباط برقرار کنند. به علاوه آن علامت باید توسط هر فردی قابل فهم باشد. البته کلمه SOL اسپانیایی بوده و برای خورشید به کار می‌رود و ریشه آن لاتین است. کلمه SOL با معیار گفته شده توسط دی به خوبی تناسب دارد.

هدف SOL این بود که از طریق یک استعاره منظور خود را برساند. برای ما روشن شد که مقصود ما باید با استفاده از دانش عملی شود. همچنین روشن شد که از نظر اقتصادی توانایی ایجاد دانش درباره مسائلی که زیاد روی آنها تاکید

کار ما روی یادگیری سازمانی اساسی هستند. ابتدا با پرسش از خودمان آغاز کردیم. سوال این بود «مرکز یادگیری سازمانی چگونه باید سازماندهی شود؟ قدرت چگونه باید توزیع شود؟ فرایند اداره کردن چگونه باید باشد؟ فرایند اداره کردن چگونه می‌تواند به ایجاد دانش بیشتر در یک سازمان رهنمون شود؟ این کار را از دو سال پیش آغاز کردیم و آنچه که نهایتاً پدید آمد انجمن یادگیری سازمانی است.

SOL راه سازماندهی خیلی متفاوتی را برای ایجاد دانش ارائه می‌کند. فردی که در این راه به ما کمک کرد احتمالاً - بهترین متفکری است که تاکنون در زمینه موضوعهای ساختار سازمانی و فرآیندهای پویا دیده‌ام. دی هوک، بنیانگذار شرکت بین‌المللی ویزا، کسی است که در زمینه این ایده‌ها به ما کمک کرد. او فردی فوق‌العاده با فراست و موثرترین و جسالتیرین سازمان اواخر قرن بیستم را به‌وجود آورد. هر کسی می‌تواند درباره شرکت مایکروسافت مطلب بنویسد. چون آن نوشته مهیج، درباره برخی افراد است که مقدار زیادی پول به‌دست می‌آورند. مثل بیل گیتس اما تعداد کمی از افراد می‌دانند که ارزش بازار مایکروسافت کمتر از یک پنجم ارزش بازار شرکت بین‌المللی ویزا است.

یکی از دلایلی که هیچکس درباره شرکت بین‌المللی ویزا فکر نمی‌کند این است که آن شرکت تنها سه هزار نفر کارمند دارد. دلیل دیگر این است که آن شرکت هرگز کسی را میلیاردر نمی‌کند. دلیل آن در هسته مستقل شرکت قرار دارد و فلسفه مدیریت شرکت ویزا محلی کردن قدرت، اختیار و به‌دنبال آن ثروت است. ویزا شرکتی است که از سطوح پایین به بالا اداره می‌شود و به‌وسیله کارکنان خریداری شده است. چارچوب سازمانی آن اساسی‌تر از هر چیزی است که من در آن زمینه سراغ دارم.

• آیا SOL را بر مبنای همین الگو بنا می‌کنید؟
- شرکت ویزا الهام‌بخش من است ولی ما می‌کشیم SOL را بر مبنای فرایندی ایجاد کنیم که ویزا را بنا نهاده است نه اینکه ویزا را کپی کنیم. SOL در واقع با یادگیری سازمانی و نظریه جدید دی‌هوک در زمینه سازماندهی، توزیع قدرت و کنترل عجین شده است و به‌طور بالقوه مبنای جدیدی را در این رابطه ارائه می‌کند.

• سلامت و کلمه مخفف SOL جذاب و به‌معنی نقطه زرد رنگ تشنگ روی خورشید است، این مخفف به جای خورشید به کار می‌رود و نیز به

را مشاهده کرده‌ایم که شغل خود را از دست داده یا در گرفتن ترفیع شکست خورده‌اند که در غیر این صورت (عدم ایجاد تغییر) چنین نمی‌شد. آنها خود را در معرض ریسک خیلی زیادی قرار داده‌اند. تقریباً در هر سازمانی که ما به‌طور موفقیت‌آمیز با آن کار کرده‌ایم، حراتت مهم زیادی روی داده است.

• آیا این حالت هنگامی روی می‌دهد که افراد یاد گرفته باشند برای بسط و گسترش تغییر کوشش کنند؟

- آنها همانگونه که می‌کوشند خیلی موثر و مورد اعتماد جلوه کنند، در عین حال تهدید بزرگی برای هریک از افراد پیرامون خود محسوب می‌شوند. عاملان تغییر درباره چیزهایی صحبت می‌کنند که هیچ کس هرگز درباره آن حرفی نزده است. دلایل خوبی وجود دارد مبنی بر اینکه چرا درباره چنین چیزهایی صحبت نمی‌کنند. شما می‌توانید شغلتان را به علت صحبت کردن در آن باره از دست بدهید. بنابراین، به راحتی می‌توان فهمید که برای انجام این نوع کار (افزایش تغییر و گسترش یادگیری) باید یک فرهنگ متقابلی را ایجاد کنید و سیستم ایمنی سازمان در پاسخ به آن خود را بسج می‌کند. البته پیامدهای ویژه تغییر و یادگیری کاملاً متفاوت هستند و افرادی که در موقعیت ریسک قرار دارند، اغلب با رفتن به سایر شرکت‌های عضو SOL نسبت به تغییر در کنار فائق می‌آیند. اما گاهی اوقات کار در شرکت‌هایی که در حال انجام پیشرفت‌های زیاد است برای مدت زمانی کاملاً متوقف می‌شود.

• احتمالاً به همین دلیل است که توجه شما اخیراً بیشتر به بحث رهبری سازمان‌های یادگیرنده متمرکز شده است. به‌نظم مقاله‌ای تحت عنوان «رهبری سازمان‌های یادگیرنده» دارید که در آن به انواع رهبرانی که یادگیری را افزایش داده و یا از آن جلوگیری می‌کنند پرداخته‌اید.

- همین‌طور است. اما ابتدا درباره اینکه رهبری چیست صحبت می‌کنیم. اگرچه ممکن است اثبات نشده باشد، اما گفته شده است که درباره موضوع رهبری در طول قرن‌های گذشته نسبت به هر موضوع دیگر مدیریت، مطالب بیشتری نوشته شده است. بدیهی است که رهبری موضوع ساده‌ای نیست که کسی در یک تعریف یا یک عبارت بتواند آن را بیان کند. خوب است کاوش درباره پرسش‌هایی از قبیل: مدیران چه کاری انجام می‌دهند؟ ما چه تعریفی از مدیران داریم؟ را ادامه دهیم. نوشته‌های بسیاری که درباره



رهبری اغلب توسط گروه‌ها و افراد خیلی متفاوت در موقعیت‌های خیلی گوناگون اعمال می‌شود.

یادگیری عبارت است از توانایی افزایش ظرفیت فرد برای انجام کاری که واقعاً به‌دنبال آن است.

در نحوه فکر و عمل خود کرده‌اند، رفتار جدید آنها نیز تهدیدکننده خواهد بود. بخش‌های دیگر که برای تغییر آمادگی ندارند، واکنشان طبیعتاً یک پاسخ رقابت‌گونه است.

تهدید، افراد را حتی از عادی‌ترین راه‌های فکر و عمل کردن باز می‌دارد و به‌دنبال آن، نقص نظرات و حل مسایل یک مقداری بیشتر می‌شود. از برخی جهات، قضیه شبیه این است که قتیله چراغ را یک مقداری بالاتر ببرید و نور را بیشتر کنید، تا همه نقایص کوچک سیستم موجود هرچه بیشتر آشکار شود. در عین حال، این روش‌های زیاد سایه قوی‌تری را ایجاد می‌کند و آنها که درگیر تیم‌های جدید نوآور هستند نسبت به اثرات کارشان مثل یک سیستم سنتی‌تر ناآگاه هستند. می‌توان چنین نتیجه گرفت که ما افرادی

وجود دارند. در واقع، آنها نه تنها کم نشده‌اند بلکه زیادتر هم شده‌اند و من فکر می‌کنم احتمالاً یک پویایی در تغییر وجود دارد که همه ما آن را به خوبی درک نمی‌کنیم. باید توجه داشته باشیم که هنگامی که در واقع یک تغییر بزرگ و سهیمی از موقعیت‌هایی حاصل می‌شود که کارها اشتباه از آب درمی‌آیند همه ما استعداد تفکر خطی را داریم (الف منتهی به ب شده و ب منتهی به ج می‌شود و غیره). در حالی که آن شبیه به قضیه ترمودینامیک غیرخطی است، آنجا که بحث از سیستمی است که هرچه بیشتر نامتعادل‌تر و یا ناهماهنگ‌تر می‌شود به یک وضعیت جدیدی از نظم برسد. به نظر من اینها ماهیتاً پدیده کاملاً مشترکی هستند.

هرچه باشد، ناتوانی‌های یادگیری مذکور امروزه حتی بیشتر هم شده است. ما این واقعیت را در حین انسجام پروژه‌های زیادی مشاهده کرده‌ایم. وقتی که درباره پایه‌گذاری مبنایی در زمینه دسیپلین پنجم صحبت می‌کردم، گفتیم که آن مبنایی برای ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و مشارکت شرکت‌هایی است (کنسرسیوم) که می‌توانند با همدیگر کار کنند و یک جمع مهمی را به منظور یادگیری تشکیل دهند. ما تجارب خیلی زیادی را در ارتباط با این کنسرسیوم در چند سال گذشته به‌دست آورده‌ایم. بیشتر تجربیات ما با بحث پویایی در تغییر مطابقت دارد. ابتدا شما باید مقداری از تغییر عمیق را ایجاد کنید. می‌خواهیم آزمایش کنیم که آیا این ایده‌ها واقعاً عملی می‌شوند: و آیا آنها می‌توانند با هم متفاوت باشند؟ آیا افراد می‌توانند در ایجاد تغییر عمیق با یکدیگر کار کنند؟ به‌نظر من یافته‌های ما نشان می‌دهد که این نظرات عملی هستند. اما آنها بی‌نظمی‌های زیادی را نیز در سیستم‌های بزرگتر ایجاد می‌کنند.

برای درک بهتر این پویایی، فرض کنید که شما در عین حال قصد ندارید در هریک از بخش‌های یک سازمان بزرگ ایجاد تغییر کنید. حوزه‌های معینی وجود دارند که افراد در آنها آمادگی تغییر را دارند - یا آمادگی ندارند - شاید به این دلیل که هریک از آنها حرفه خاصی برای خود دارند. این بدین معنی است که بعضی از بخش‌های سازمان خیلی سریع‌تر از سایر بخش‌ها پیشرفت خواهد کرد. اگر کار آنها موفقیت‌آمیز بوده و نتایج پیشرفته مهمی ایجاد کند، این موفقیت برای سایر بخش‌های سازمان تهدیدکننده است. اگر افراد واقعاً یاد گرفته‌اند و شروع به ایجاد تغییر

برقرارکنندگان شبکه ارتباطی داخلی می‌نامیم. آنها بخصوص در سازمانهای بزرگ دارای اهمیت هستند. البته رهبران اجرایی نیز مهمند. بنابراین آنچه که واقعاً اهمیت دارد این است که ما درباره مجموعه رهبری بیاندهشیم، نه فرد رهبر، یعنی مجموعه‌ای که با هم در خدمت آن چیزی هستند که به دنبال آنند و همکاری مبتنی بر اعتماد دارند.

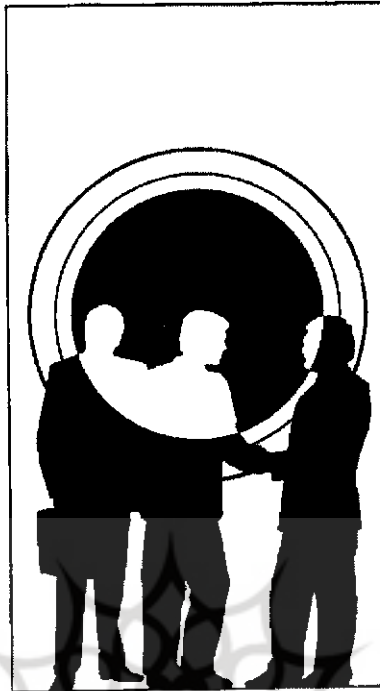
به همین دلیل است که بحث اکولوژی رهبری معنی پیدا می‌کند. یعنی اینکه چه شرایطی در سازمان وجود دارد که زمینه رشد انواع مختلف رهبران را فراهم می‌سازد؟ چه شرایطی در سازمان وجود دارد که زمینه را برای انجام کار - ایجاد واقعیتهای جدید، توسط رهبران مساعد می‌کند؟

ما در حال انجام تحقیق بزرگی هستیم که به بررسی پیرامون دو سوال متفاوت زیر می‌پردازد: رهبران، وظایف متنوع و متفاوت رهبری - اعم از وظایف رهبران صفتی، اجرایی و شبکه را چگونه انجام می‌دهند؟ و چه نیروهایی می‌خواهند امروز ابتکارات متحول‌کننده را ترغیب کرده و یا مانع از آن شوند؟ (ابتکارات در ایجاد تغییر عمیق در سطح فردی، بین فردی و سیستمیک، نتیجه بخش هستند.) هنگامی که مشغول ایجاد رابطه بین این دو سوال بودیم، راه جدید نظریه پردازی پیرامون رهبری به منصفه ظهور رسید. در این زمینه گزارشهای کاری وجود دارد که ما در سازماندهی تحقیقات در شرکتی عضو SOL از آنها استفاده می‌کنیم.

* از آنجا که ما غالباً در ارتباط با بازیهای مدیریتی کار می‌کنیم، ممکن است این سوال پیش بیاید که بازیها و شبیه‌سازیها در کار شما چقدر اهمیت دارد؟ به نظر من شما از چیزهایی مثل اظهارات افراد، بازی (HANOVER HIC) (INSURANCE CLAIMS) و شبیه‌سازیهای دیگر برای پیشبرد جلسات برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اید.

- درست است. در بحث یادگیری، بازیها نقش حیاتی دارند. در واقع ممکن است بگویید که وجود بازیها در کار یادگیری امری طبیعی بوده و نقش اصلی دارند. اما باید از واژه بازیها تعریف وسیعتری ارائه دهید، چرا که همه فرایندهای یادگیری حداقل دارای دو عنصری هستند که در تعریف بازیها به کار می‌روند.

اول اینکه، شما مجبور به یادگیری از طریق انجام کار در سطح معینی هستید. از زمان



متراصف پنداشتن رهبر با مدیر ارشد خطای فاحش است.

هدف ما در آینده کمک به ایجاد حرکتی قابل تحمل و انجمنی پیرامون مفاهیم یادگیری سازمانی است.

جدید کمک می‌کنند. وظیفه بنیادین و اساسی رهبری این است که شرایطی را ایجاد کند تا در آن شرایط افراد بتوانند واقعیتهای جدیدی را خلق کنند. برخلاف رهبران، مدیران به جای ایجاد واقعیتهای جدید، بیشتر به دنبال کسب اطمینان از انجام عملیات موثر در سازمان در محدوده یک واقعیت خاص هستند. در این معنی، بیشتر رهبرانی که در سازمانها مهم تلقی می‌شوند تکنولوژیست هستند. یعنی آنها افرادی هستند که به سایر افراد سازمان راههای جدید انجام دادن کارها را یاد می‌دهند. آنها واقعیت جدیدی را درباره مجموعه نوینی از سیستمها یا نحوه انجام دادن کارها ایجاد می‌کنند. رهبران همچنین کسانی هستند که به بسط و گسترش ایده‌های جدید کمک می‌کنند و ما آنها را

رهبری وجود دارد آکنده از دیدگاه فردی درباره رهبری است - سبک رهبری، ویژگیهای رهبری - حتی کلمه ویژگی از این دیدگاه گرفته شده است. ویژگی مثل افراد بلندقد با صدای غرا - و ویژگیهایی از این قبیل آشکارا به ظاهر افراد توجه دارد.

بسیاری از افرادی که ظاهری جذاب دارند آدمهای خیلی عمیقی نیستند. برعکس، افراد دیگری وجود دارند که جذابیت ظاهری خیلی زیادی ندارند ولی آدمهای خیلی عمیقی هستند. کلمه «کارزماتیک» کنایه‌ای است که از کلیسا نشأت گرفته و به معنی موهبتها است. پس باید ببینم کدامیک از موهبتهای کاریزمایی من اهمیت دارد. بدیهی است که تنها داشتن صدای غرا و قیافه‌ای بااهت مهم نیست. در گذشته تمایل - یا حتی دلستگی زیاد - به ناگید روی خصوصیات فردی رهبر وجود داشت.

ما در نوشته‌ها و فکرکردنهایمان در زمینه مجامع متهمه، ملزم بودیم مفهومی که آن را «اکولوژی رهبری» (ECOLOGY OF LEADERSHIP) می‌نامیم مدنظر داشته باشیم: و اینکه یک سازمان چگونه یک اکولوژی سالم و موثری را برای رهبری ایجاد می‌کند؟ این مفهوم برای من استعاره‌ای مفید و پرسشی سودمند است. واقعاً بر این باورم که رهبری همیشه یک امر جمعی است. حتی به سادگی می‌توان سوال کرد که «اگر پیروانی وجود نداشته باشند، از کجا می‌توانید بدانید که رهبری وجود دارد؟»

رهبری اغلب توسط گروهها و افراد خیلی متفاوت در موقعیتهای خیلی گوناگون اعمال می‌شود. ما آمریکاییها - شاید هم اروپاییها - اشتباهی را کلاً مرتکب می‌شویم و آن اینکه کلمه رهبر را مترادف و هم معنی مدیر ارشد به کار می‌بریم. برای مغشوش کردن و به اشتباه انداختن چیزی، راه بهتر از این وجود ندارد که دو کلمه کاملاً متفاوت را در معنی یک چیز واحد به کار برید. در این باره هم از یک کلمه استفاده کنید. اگر منظور شما مدیر ارشد است بگویید که - کلمه رهبر را به کار نبرید. به عنوان مثال، پرتاب‌کننده توپ و گیرنده توپ را در بازی بیس‌بال در نظر بگیرید. آنها نقشهای متفاوتی را ایفا می‌کنند، یا پرتاب‌کننده یا گیرنده توپ می‌تواند رهبر تیم باشد. رهبران زیادی در سازمانها وجود دارند و نقشهای مهمی را ایفا می‌کنند درحالی که مدیر ارشد نیستند.

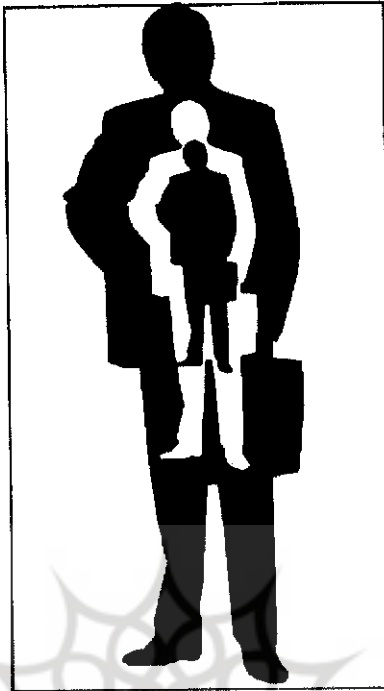
رهبران افرادی هستند که به خلق واقعیتهای

خود چه چیزی مهمتری را یاد گرفته‌اید؟
- شاید مهمترین درسی که یاد گرفته‌ام در ارتباط با پیچیدگی باورنکردنی چالشها به منظور ایجاد سازمانهای یادگیرنده بوده و با در زمینه تلاش برای نفوذ روی تستش بین منافع مهم و باورنکردنی این نوع از تغییر و تحول سازمانی و ریسره برای «ساده‌انگاری» (FADISM) سازمانها باشد، جایی که سازمانها راه‌حلهای ساده‌ای را برای چالشهای فوق‌العاده پیچیده جستجو می‌کنند.

● چالش یا هدف اصلی شما در آینده چیست؟
- به گمان من چالش اصلی ما کمک به ایجاد حرکت و نهضتی قابل تحمل و انجمنی پیرامون مفاهیم یادگیری سازمانی است. ما ابتدا برای ایجاد مرکز یادگیری سازمانی (CENTER OLC FOR ORGANIZATIONAL LEARNING) تلاش خواهیم کرد و در آینده‌های نزدیک، همانطوری که در انجمن یادگیری سازمانی SOL به پیشرفت خود ادامه می‌دهیم، پیرامون نحوه بدست آوردن تنوع تلاش خواهیم کرد بدون اینکه روی مجموعه‌ای از مفاهیم خیلی بنیادین و تعهدات مصالحه بکنیم. ما می‌خواهیم ظرفیت و گنجایش خود را بالا ببریم، اما من درباره تعداد زیادی از سازمانهایی که خود را «متخصص در یادگیری سازمانی» تبلیغ می‌کنند نگران هستم، چون آنها در واقع در پایه‌گذاری سازمان خود بر مبنای اصول بنیادین (یادگیری سازمانی) خیلی ضعیف عمل کرده‌اند. چالش تمامی ما که در SOL کار می‌کنیم عبارت است از مدیریت و حفظ و نگهداری میزان رشد، تعهد، اتحاد و آزادی عمل بدون عدول از اصولی است که یادگیری سازمانی را هدفی ارزشمند برای تمامی سازمانها درمی‌آورد.

● چشم‌انداز شخصی شما درباره خودتان تا سال ۲۰۰۲ چیست؟

- به گمانم چشم‌انداز واقعی من این است که SOL به عنوان نیروی ارزشمند در سراسر جهان مطرح می‌شود و از سازمانهای تجاری گرفته تا دانشگاهها و از موسسات مراقبتی بهداشتی گرفته تا دولت از آن بهره‌گیرند و این انجمن (SOL) بخشهای سازمانی قوی را در سراسر قاره آمریکا، اروپا، آسیا، آفریقای جنوبی و آمریکای جنوبی بوجود آورد. دستیابی به این چشم‌انداز، موفقیت بزرگی است. شاید دسترسی به این سطح از هدف باورنکردنی باشد، اما امکان آن وجود دارد. □



رهبران افرادی هستند که به خلق واقعیت‌های جدید کمک می‌کنند.

برخلاف رهبران، مدیران به جای ایجاد واقعیت‌های جدید بیشتر به دنبال کسب اطمینان از انجام عملیات موثر در سازمان در محدوده یک واقعیت خاص هستند.

ناخودآگاه ایجاد می‌شود. افراد احساس تهدید کرده و معمولاً از میانه راه برمی‌گردند. هنگامی که برنامه تغییر با مانعی روبرو می‌شود آنجا است که اتحاد اهمیت پیدا می‌کند. تهران تغییر و تحول بودن می‌تواند به تنهایی یک کسب‌وکار و حرفه تلقی شود. به همین دلیل است که ما در یک سازمان روی گسروهایی از افراد تأکید می‌کنیم که در کوششهای مرتبط با SOL مشارکت می‌کنند و این دلیل دیگری است مبنی بر اینکه چرا از نظر ما SOL دارای اهمیت است. SOL زمینه ایجاد اتحاد بزرگتری را فراهم می‌کند که در آن افرادی که در سازمان خود مشکلاتی را تجربه می‌کنند می‌توانند با افرادی ارتباط برقرار کنند که با مسائل مشابهی در سایر شرکتها مواجه هستند. ● شما پس از انتشار کتاب «دیسپلین پنجم»

جان‌دوی به این طرف، هیچ نظریه پرداز یادگیری با گفتن این مطلب که می‌توان بدون داشتن فرصت عمل، یادگیری انجام داد، ارزش خود را پایین نیاورده است. ضرب‌المثل چینی را می‌دانید که می‌گوید: می‌شنوم و فراموش می‌کنم، می‌بینم و درک می‌کنم، انجام می‌دهم و یاد می‌گیرم (حفظ می‌کنم).

دوم اینکه، شما نیازمند محیطی برای فعالیت هستید که در آن محیط ایمنی وجود داشته باشد. یک کودک سه نوبه خود یادگیرنده ماهری به حساب می‌آید. زیرا زمان زیادی را صرف بازی کردن در محیطی می‌کند که آن محیط میزان معینی از ایمنی را برای او فراهم می‌کند. اگر با فردی هشتادساله مواجه شدید که هنوز در حال انجام بازی است، فردی را دیده‌اید که یادگیرنده بزرگی است. روح بازی مهم است و آن نوعی احساس راحتی کردن و سبکی است و ما در انجام آن کوشا هستیم. بنابراین آنچه که بازی را از روح بازی مستثنی می‌کند، تجربه است.

می‌دانیم که کودکان به بازی نیاز دارند، یادگیری تماماً تجربی صورت می‌گیرد و کلاً یادگیری نیاز به ایمنی دارد. اگر ما بتوانیم تنها به خودمان نگاه کنیم و همان‌طور که کس دیگری را ملاحظه می‌کنیم خودمان را زیر نظر بگیریم، در این صورت درمی‌یابیم که یادگیری به‌طور طبیعی انجام می‌شود.

● ازین مشاهداتی که از گروهی از سازمانها داشتید که سعی می‌کردند به عنوان «سازمانهای یادگیرنده» در آیند، کدامیک به کار خود ادامه داده و کدامیک شکست خورده‌اند؟

- بدیهی است که دلایل موفقیت و شکست هر دو نسبتاً پیچیده بود و به سختی می‌توان آنها را در قالب کلی بیان کرد. علی‌رغم این، به نظر من دو موضوع اصلی وجود دارد که موفقیت و شکست را از هم تفکیک می‌کند و آن دو موضوع عبارتند از: تعهد و اتحاد. تعجب‌آور نیست که این دو موضوع به هم مرتبط هستند. یافته‌های ما حاکی از آن است که وجود قهرمانان متعهد برای ایجاد هر نوع تغییر و تحول سازمانی تقریباً امری اساسی است. تبدیل فرایند تغییر از حالت «کسب‌وکار متداول» به حالت پذیرش یادگیری سازمانی به عنوان یک راه زندگی، مستلزم داشتن تعهد به میزان زیاد است، چرا که در این راه روی افراد زیادی که روش تفکر و عمل خود را تغییر می‌دهند تأکید می‌شود. این راه به‌طور طبیعی با مقاومت همراه است که اغلب این مقاومتها