

با معماران عصر دیجیتال (۲۱)

اندیشه‌های پیتر سنگه

(بخش نخست)

Mas_binesh@hotmail.com

ترجمه و تدوین: مسعود بینهش

[اشاره

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 دکتری 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 AT&T، فورد، 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 بهتر تغییر 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 یساقفتن راهی برای عبور از اسطوره رهبر قهرمان است.

مجله «بیزنس 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 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 نگر 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 دستانی به سازمانهای یادگیرنده را همواره زنده نگاه دارد.

• ما 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 هر چه بنامیم: عصر اطلاعات، سیستم ها یا ساده تر عصر فراصنعتی. اخیراً در یک سمینار سه روزه با رهبران فکری سازمانها بودم. بسیاری از آنها

- 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 در عمل 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 بسوازید. 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 - شور و شوق؛ 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 توانا بودن، 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

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 غیر مرتبط 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 صرف نظر کنند. هر چند 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. هریک 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 مورد بررسی قرار داده، آنها را پالایش کرده و در موسسات مختلف به کار گرفته ام.

• منظور از فرمان یا نظم چیست؟

شرکت هایی را تاسیس کرده، فناوری های جدیدی عرضه کرده یا سهم بزرگی در جنبش آگاهی بخشی داشته اند. بنابراین، همه خودآگاه بودند. اما در خلال 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 در حال توسعه ظرفیت خود جهت خلق و تحصیل نتایجی هستند که به واقع مورد انتظار 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 طرز فکر 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. از طرفی 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 در همه عمر در حال یادگیری بود. شما هرگز به انتها نمی رسید.

• این توصیف، آیا سازمان یادگیرنده دست یافتنی است؟

- سازمان یادگیرنده قابل حصول است چرا که

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 در عمل 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 نظامها و قواعد، تدابیر مجزایی نباشند. تقویت هریک از نظامهای 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

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن الگوهای جدید تفکر پرورش می یابد.



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.

● **مدلهای ذهنی چیست و چه نقشی در تفکر دارد؟**

- الگوهای ذهنی فرمان مهارتهای تأمل و بررسی است. نظم مدلهای 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 نگرشهای دیگران را به دست آورند و بدین ترتیب محدودیتی بزرگ بر سر راه اعمال و تفکر خود ایجاد می کنند. اگر در سازمانهای سنتی، دگم بزرگ عبارت بود از مدیریت، سازماندهی و کنترل، در سازمانهای یادگیرنده، دگم جدید عبارتست از آرمان و ارزشها و مدلهای 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

را برسرمی 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، در گروه 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 استناد داد. وظیفه همگان، فکر

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، بازخورد و به تعبیر شما در برخی موارد بازخورد جبرانی چگونه عمل می کند و تاثیر دارد؟

- آغاز تغییر در نگرش و بروز تفکر سیستمی، تمرین و ممارست در شناخت مفهوم بازخورد 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 بازخورد 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 تاثیر یا تیم ورزشی که در عمل یاد می گیرد، می تواند به صورت یک کل یاد بگیرد. اصولاً سیستم های زنده یکپارچه هستند و

عبارت دیگر مشکل سیستم برعهده دارد و اگر شناخته شود می توان از طریق آن تغییرات بنیادی و پیشرفت واقعی درسیستم 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 تلقیق 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

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 علیت 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

الف - سازمان را سیستمی زنده و به منزله یک اجتماع بشری می داند؛

ب - فهم افراد از تغییر در سیستم های زنده را برای درک تغییر در سازمان به کار می برد؛

ج - دیدگاه سیستم های زنده را برای بررسی نیروهای حاضر در اقدامات تغییر و میزان اثربخشی رهبران تغییر در رویارویی با این نیروها به کار می گیرد.

اگر این اتفاق بیفتد به توسعه شایستگیهای سازمانی، ایجاد محیط کاری خلاق و بانشاط برای جذب و یا حفظ بهترین افراد و در نهایت بقای سازمان می انجامد.

● اما گاه می بینیم اغلب اقدامات تغییر در عمل به شکست می انجامد. 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! باغبانان 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 لازم 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؟

خصوصیات آنها را باید درکل مجموعه بررسی کرد. برای درک و فهم بسیاری از چالشها و درگیرها در آنها، مدیریت بساید کل نظام و سازمان را زیر نظر قرار دهد و کل نگری داشته باشد والا مثل مشهور فیل و مردان در تاریکی پیش می آید. اگر فیلی 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 می کند؟

- ما معمولاً چنین نگاهی به جهان نداریم. تجربه شخصی ما از نهادها که با موسسه آغاز می شود به مالقا می کند که جهان را مکانیکی و آکنده از معیارها، نقشه ها و برنامه ها ببینیم. جهانی متشکل از افرادی که کنترل می شوند و رهبرانی که تغییر را اعمال می کنند. به همین دلیل نسبت به چه سره اساسی جهان زنده بی توجه هستیم. درحالی که تحقیقات نشان می دهد که کودکان پیشرفت قابل ملاحظه ای در درک تفکر سیستمی داشته اند. بزرگسالان از طریق سیستم های رسمی آموزش با تفکر خطی خو گرفته اند و رهایی از این روش تفکر برای آنان دشوار است.

● کل نگری 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 می شناسیم و همواره تمامی گناهان را به عهده چیزی بیرون از خود می اندازیم. 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 حوزه هایی را در نمودار سازمانی کشیدن و مشخص کردن، بدون توجه به راه تعامل صحیح با کارکنان مانند چیدمان مجدد صندلیها در تئاتر است!

● این مسئله مستلزم یک تغییر اساسی است که شما از آن به عنوان تغییر اساسی پایدار تعبیر می کنید. این نگاه تازه به تغییر چه ویژگیهایی

- وقتی کسی به اتاقی می رود که چیزی درباره سیستم گرمسایش 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. بساید 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 نمی شوند که سیستم سعی دارد چه چیزی را حفظ کند.

● شما از الگوی رشد در کتابهایتان زیاد سخن به میان آورده اید. به نظر می رسد این رویکرد با توجه به اینکه جهان را زنده ببینیم و نظام تفکر سیستمی در مورد پدیده های آن داشته باشیم موجه است. الگوی رشد چگونه است؟

- ما باید از شیوه تفکر مدیران فاصله بگیریم و مسائل را مانند زیست شناسان بررسی و تحلیل کنیم. اقدامات تغییر از چرخه زندگی ثابتی پیروی می کنند. الگوی رشد زیست شناسی که به رشد S شکل موسوم است تمام پدیده های طبیعی و از جمله تلاشهای مربوط به تغییرات سازمانی را دربرمی گیرد. فرایند رشد طبیعی بنابه ماهیت خود، در ابتدا شتاب می گیرد و سپس با تعامل فرایندهای تقویت کننده و محدودکننده رشد تنظیم و تعدیل می شود. بذر، قابلیت و توان درخت شدن را دارد اما این قابلیت به کمک فرایند رشد محقق می شود. □

موسسه مدیریت فناوری اطلاعات برگزار می کند :



Université Robert Schuman
Strasbourg



دانشکده مدیریت دانشکده تهران

دومین کنفرانس مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات

The 2nd Conference on Information & Communication Technology Management

- برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP)
- مدیریت دانش
- تجارت الکترونیک (E-Commerce)
- دولت الکترونیک (E-Government)
- آموزش الکترونیک (E-Learning)
- E-Strategy
- مدیریت اطلاعات
- سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)
- مدیریت زنجیره تامین (SCM)
- بازاریابی الکترونیک
- پزشکی الکترونیک
- جامعه الکترونیک
- مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
- مدیریت فناوری اطلاعات و بهره وری
- مدیریت فناوری اطلاعات و جهانی شدن

آخرین فرصت ارسال اصل مقالات : ۸۴/۹/۲۰

جدول شهریه (به ریال) و زمان بندی ثبت نام

زمان ثبت نام	تا ۸۴/۷/۳۰	تا ۸۴/۱۰/۳۰	بعد از ۸۴/۱۰/۳۰
مبلغ ثبت نام	۹۰۰/۰۰۰	۱/۱۰۰/۰۰۰	۱/۳۰۰/۰۰۰

حساب جاری ۲-۹۶۲۳۰۹-۳-۱ بانک اقتصاد نوین شعبه میدان جهاد به نام دبیرخانه کنفرانس



CESAG

www.irictm.com