

از تئوری تا عمل:

به کارگیری مفاهیم جدید علمی برای خلق سازمان‌های یادگیرنده

• سید مجتبی زرگر

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و مدرس دانشگاه



چکیده

طی ده سال گذشته در ادبیات مدیریت به طور فزاینده‌ای راجع به مفهوم سازمان‌های یادگیرنده بحث و اظهار نظر شده است. با این وجود، طی این سال‌ها، تنها برخی از سازمان‌ها چگونگی ایجاد ساختارها و فرآیندهای لازم برای اطمینان از یادگیری مستمر را درک نموده‌اند. این مقاله مدعی است که این مشکل را می‌توان به مدل‌های ذهنی رهبران حاکم بر سازمان‌های معاصر نسبت داد. در واقع می‌توان گفت، سازمان‌های یادگیرنده را نمی‌توان به وسیله افراد یا رهبرانی که به طور آگاهانه یا ناآگاهانه تحت پارادایم سنتی و مکانیکی فعالیت می‌کنند، ایجاد نمود. اگر رهبران به دنبال ایجاد سازمان‌های یادگیرنده به معنای واقعی خود هستند، باید راهی نو برای نگرستن به واقعیت‌های جهان و در واقع پارادایم یا مدل ذهنی جدیدی را اتخاذ کنند. نویسندگان بر این عقیده‌اند که تئوری‌های جدید علمی از قبیل نظریه آشوب، پیچیدگی و مکانیک کوانتوم قادر هستند چارچوب لازم را برای یک روش جدید تفکر در مورد سازمان‌ها فراهم کنند. آنها به وضوح ارتباط و کاربرد این تئوری‌ها را برای کسانی که خواستار ایجاد سازمان‌های یادگیرنده هستند، نشان می‌دهند و مجموعه‌ای از مهارت‌های مبتنی بر علوم جدید را معرفی می‌کنند که رهبران قرن بیست و یک را قادر می‌سازد تا در جهت یادگیری پیوسته و انطباق سازمانی با تغییرات مستمر محیطی حرکت کنند.

آرچریس و استون (۱۹۷۸) از جمله مشهورترین نظریه‌پردازان در زمینه بهبود سازمانی، جزو اولین کسانی بودند که راجع به مفهوم سازمان‌های یادگیرنده به بحث و اظهار نظر پرداخته‌اند. متأسفانه این موضوع تا سال ۱۹۹۰ میلادی که پیتر سنچ استاد دانشگاه MIT کتاب «پنجمین فرمان» را منتشر کرد، مسکوت مانده بود. پیتر سنچ در این کتاب جالب و تحسین برانگیز اظهار می‌دارد: عدم توانایی یادگیری در کودکان بسیار غم‌انگیز است، به خصوص زمانی که این ناتوانی پنهان مانده باشد و درک نشده باشد؛ این امر در مورد سازمان‌ها نیز صدق می‌کند. زمانی که عدم توانایی یادگیری در سازمان‌ها (از دید خود و دیگران) پنهان مانده باشد، این ناتوانی برای آنها نیز بسیار غم‌انگیز و تأسف آور است.

پیتر سنچ معتقد است که قصور در یادگیری، دلیل اصلی اضمحلال زودرس سازمان‌هاست و از آنجایی که اکثر سازمان‌ها در دوران جوانی‌شان از بین می‌روند، می‌توان گفت که قصور در یادگیری یک مسأله خطرناک است که انواع محدودیت‌های داخلی و صنعتی را می‌تواند به همراه داشته باشد. در جایی دیگر سنچ بیان می‌کند: این تصادفی نیست که اغلب سازمان‌ها به صورتی ضعیف و ناقص به یادگیری می‌پردازند؛ روشی که آنها طراحی و مدیریت شده‌اند، روشی است که مشاغل افراد به تفصیل تعریف شده‌اند و مهم‌تر از آن، روشی است که برای فکر کردن و برقراری ارتباط با دیگران می‌آموزیم که می‌تواند موجب عدم توانایی ما در یادگیری به شیوه‌های بنیادین و صحیح شود. مقاله حاضر این مطلب که افراد چگونه یاد می‌گیرند، پارادایم‌ها یا مدل‌های ذهنی‌شان را درک کنند و اینکه چگونه این مدل‌های ذهنی مانع از یادگیری سازمانی شده یا آن را تسهیل می‌کند، را مورد مطالعه قرار می‌دهد. نویسندگان این مقاله محدودیت‌های تفکر مکانیکی را بررسی می‌کنند و هفت مهارت کوانتومی را که مبتنی بر علوم جدید آشوب، پیچیدگی و مکانیک کوانتوم می‌باشند، معرفی نموده‌اند. رهبران می‌توانند از این مهارت‌های کوانتومی برای کشف، آزمایش و بهبود مدل‌های ذهنی و مجموعه رفتارهایشان استفاده کنند. بدین ترتیب می‌توانند فراسوی ناتوانی فعلی خود در یادگیری حرکت کنند. بدین منظور، آنها باید سازمان‌های پویایی را که به دنبال بهبود مستمر و یادگیری جمعی هستند، ایجاد نمایند.

نیاز به یک مدل ذهنی جدید

تفکر سازمانی عمیقاً تحت تأثیر رویکرد مکانیکی غربی قرار گرفته که اساساً از تئوری فیزیک نیوتنی کلاسیک در قرن هفدهم میلادی حاصل شده بود. این رویکرد مبتنی بر سه فرض عمده بود: واقعیت عینی است؛ معلول‌ها (نتایج) قابل پیش‌بینی هستند و دانش و آگاهی

اگر رهبران به دنبال ایجاد سازمان‌های یادگیرنده به معنای واقعی خود هستند، باید راهی نو برای نگرستن به واقعیت‌های جهان و در واقع پارادایم یا مدل ذهنی جدیدی را اتخاذ کنند

صرفاً از طرق عقلی (جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل) به دست می‌آید.

تفکر نیوتنی نه تنها بر علوم، بلکه بر سازمان‌ها نیز تأثیر فوق‌العاده شگرفی داشته است. یافته‌ها و اندیشه‌های پایه‌گذاران نظام صنعتی، عمیقاً تحت تأثیر رویکرد آنها به جهان قرار داشت. نیوتن به کرات جهان را به عنوان یک ماشین ساعت‌گونه بزرگ توصیف کرده بود. و استعاره ماشین را به محیط‌های کاری نسبت داده بود. نمودارهای سازمانی به مانند نمایانگرهای یک ماشین بزرگ، طراحی شده بودند و مدیران سازمان‌ها تلاش می‌کردند تا نتایج را از طریق اداره (مدیریت) کارکنان کسب کنند؛ کارکنانی گویی اجزای چرخ دنده‌های یک ماشین مکانیکی بودند که به کارگرفته می‌شدند، کنترل می‌شدند و زمانی که می‌شکستند یا کهنه و فرسوده می‌شدند، توسط دیگران جایگزین می‌گشتند. طبق این رویکرد داده‌ها جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شدند (خردگرایی)؛ (Reductionism) پیش‌بینی در سطح بالایی ارزشمند بود (علیت)؛ (Determi-ism) و چیزی وجود نداشت که قابل اندازه‌گیری نباشد (اثبات‌گرایی) (Positivism).

کتاب «اصول مدیریت علمی» تیلور که در سال ۱۹۱۱ منتشر شد، این اندیشه را تقویت کرد که سازمان‌ها باید براساس اصول علمی مدیریت شوند. در واقع فلسفه مدیریت تیلور موجب رواج رویکرد نیوتنی شد. هدف وی این بود که قابلیت پیش‌بینی و کنترل برای مدیریت سازمان‌ها را به ارمغان آورد. بدین ترتیب در آن زمان یادگیری سازمانی به عنوان یک برتری و یک الزام مهم مطرح نبود و مدیران تشویق می‌شدند تا فی‌نفسه بر حفظ و نگهداری مقام و منزلت اجتماعی خود تمرکز کنند (حفظ ثبات). در همان زمان که تیلور مدیریت علمی را در آمریکا ترویج می‌کرد، هنری فایول - صنعت دان فرانسوی - نیز مجموعه‌ای از مهارت‌های مدیریتی را که موجب تقویت بیشتر رویکرد نیوتنی شد، را گسترش داد. مهارت مدیریتی فایول (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل) نزدیک به صد سال به طور وسیعی مورد استفاده بود. این مهارت‌ها برای پیشرفت‌های اقتصادی در قرن بیستم اساسی و مهم بودند. توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل،

افراد و مدیران را قادر می‌ساخت تا نیروهای طبیعت را مهار نموده و تکنولوژی‌های پیشرفته را ایجاد و گسترش دهند. بدون این مهارت‌ها زندگی آن گونه که امروزه با آن آشنایی داریم، ممکن نبود. با این وجود، در جهان پیچیده و پر از تغییرات مستمر امروز، این مهارت‌ها در عین حال که همچنان مفیدند؛ به طور فزاینده‌ای ناکافی و غیر قابل استفاده شده‌اند. آنها برای حیات در زمان‌های ابتدایی که سازمان‌ها به عنوان موجوداتی ثابت نگریسته می‌شدند و در یک حالت منطقی، خطی و قابل پیش‌بینی عمل می‌کردند، ساخته شده بودند. امروزه تغییرات سریع و مستمر جهان را به طور پیچیده‌ای از حالت ثبات و قابلیت پیش‌بینی خارج کرده است. از این رو برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در چنین محیطی بسیار مشکل و چالش‌برانگیز شده است. مدیران باید این را بپذیرند که تغییر امری قطعی است و باید بدانند که ثبات منجر به زوال و نابودی می‌شود. اما رفتارهای مدیران، اغلب با مفروضه‌های تغییر در جهان واقع همگام نیست. همچنین هنوز اغلب عملکردهای مدیریتی بازتابی از رویکرد قدیمی قرن بیستم می‌باشند، رویکردی که منجر به سه ناتوانی عمده یادگیری سازمانی می‌شود که در سازمان‌های امروزی رایج و فراگیر است: چند پارگی (تکه پاره بودن)، رقابت و واکنش‌پذیری. (tation; competition; and reactivity)

مهارت‌های کوانتومی

در همان زمان که تیلور و فایول در حال گسترش تئوری‌های مدیریت متناسب با رویکرد نیوتنی بودند، انیشتین در حال اجرای آزمایشاتی بود که نهایتاً این رویکرد را از اوج به زیر آورد. انیشتین به این موضوع پی برد که در سطوح بسیار کوچک (ساب اتمیک) و بسیار بزرگ (کاسمیک) قوانین نیوتن بی‌اعتبار و باطل می‌باشند. این کشف در دهه ۱۹۲۰ شاخه جدیدی از فیزیک تحت عنوان مکانیک کوانتوم را عرضه کرد.



واژه کوانتوم در لغت به معنای «مقدار معینی از چیزی» می‌باشد؛ علم مکانیک مطالعه حرکت اجسام است و بنابراین مکانیک کوانتوم مطالعه ذرات ساب اتمیک در حال حرکت است. طبق تئوری کوانتوم، جهان در واقع مجموعه‌ای از علایم (سیگنال‌ها) یا یک میدان اطلاعاتی است. در واقع جهان بیشتر از آنکه شبیه ماشین بزرگ پارادایم نیوتنی باشد، شبیه یک فکر بزرگ (Great thought) می‌باشد.

رویکرد کوانتومی که جهان را به مثابه یک سیستم پویا، غیر قابل پیش‌بینی، ذهنی و خودسازمانده در نظر می‌گیرد، چارچوب مفهومی را برای هفت مهارت کوانتومی فراهم می‌کند که رهبران را قادر می‌سازد تا مدل‌های ذهنی خود را کشف و مورد آزمون قرار دهند و بدین ترتیب ظرفیتشان را برای یادگیری افزایش دهند. مهارت‌های کوانتومی به شرح زیر تعریف شده‌اند:

- ۱) دیدن کوانتومی: توانایی برای دیدن هدفمند
 - ۲) تفکر کوانتومی: توانایی فکر کردن به شیوه متناقض
 - ۳) احساس کوانتومی: توانایی داشتن احساسی زنده و حیاتبخش
 - ۴) شناخت کوانتومی: توانایی برای دانستن به شیوه شهودی
 - ۵) عمل کوانتومی: توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه
 - ۶) اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرآیند زندگی
 - ۷) وجود کوانتومی: توانایی در ارتباط بودن
- این مهارت‌های کوانتومی گذشته و آینده‌نگر، علمی

و معنوی، ساده و مشکل می‌باشند. آنها مهارت‌های رهبری در هزاره جدید هستند، اما ریشه در خرد عرفانی سال‌های گذشته دارند. بسیاری از سنت‌های معنوی جهان و همین‌طور، بسیاری از تئوری‌های روان‌شناسی مدرن امروزی متناسب با اصول علمی جدیدی می‌باشند که این مهارت‌ها از آنها نشأت گرفته است.

دیدن کوانتومی (Quantum seeing)

اولین مهارت، دیدن کوانتومی (توانایی برای دیدن هدفمند) مبتنی بر این منطق است که واقعیت ذاتاً ذهنی است. تئوری کوانتوم و تحقیقات اخیر در زمینه ادراک انسان بیان می‌کند که بیش از ۸۰ درصد آنچه در جهان خارج دیده می‌شود، تابعی از پیش‌فرض‌ها و باورهای درونی ماست. با این وجود در بیشتر موارد، رهبران در حالی که توجه به ذهنیت واقعیت بیرونی دارند، دست به مدیریت خود و سازمان مربوطه‌شان می‌زنند. واقعیت یا حداقل، تجربه شخصی متعلق به آن، مستقیماً مربوط به آن چیزهایی است که اشخاص در مورد آنها فکر می‌کنند (مدل‌های ذهنی‌شان). زوکا (۱۹۷۹) بیان می‌کند: واقعیت آن چیزی است که ما آن را حقیقت می‌پنداریم، آنچه ما حقیقت می‌پنداریم، آن چیزی است که ما به آن معتقدیم. آنچه که به آن معتقدیم مبتنی بر ادراکات ماست. آنچه ما درک می‌کنیم بر اساس آن چیزی است که در جستجوی آن هستیم (مشاهده می‌کنیم). آنچه که در جستجوی آن هستیم، بر اساس آن چیزی است که فکر می‌کنیم. چیزی که ما فکر می‌کنیم مبتنی بر

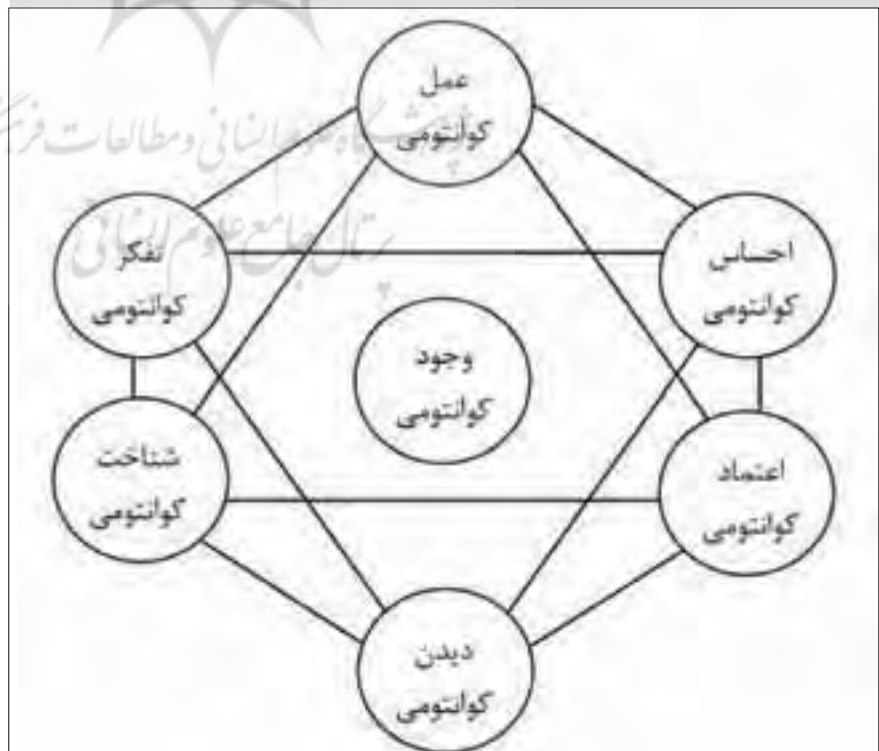
آن چیزی است که درک می‌کنیم. آنچه درک می‌کنیم تعیین‌کننده چیزی است که معتقدیم. آنچه را معتقدیم تعیین‌کننده چیزی است که حقیقت می‌پنداریم. آنچه را حقیقت می‌پنداریم، واقعیت ماست.

بنابراین باورها یا اعتقادات افراد ادراکاتشان را تقویت می‌کند و درکنشان عقایدشان را تقویت می‌کند. در نتیجه، رهبران در یک «مدل یادگیری تک حلقه‌ای» (Single-loop learning mode) حرکت می‌کنند که منجر به یک سیکل پیوسته تکراری می‌شود. در چنین مدل یادگیری، تنها با استفاده از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های معمول گذشته و حال، مسایل مورد توجه قرار گرفته و خطاها اصلاح می‌شوند. در نتیجه رهبران، جهان را به همان‌گونه که همیشه می‌دیده‌اند، نگاه می‌کنند و تصمیماتشان در محدوده‌ای از احتمالات نسبتاً محدود اتخاذ می‌شود؛ نه به خاطر اینکه فرصت‌ها محدود است، بلکه به خاطر اینکه ادراکاتشان همیشه این‌گونه است. مهارت دیدن کوانتومی رهبران را قادر می‌سازد تا از نیاتشان بیشتر آگاه شوند و به همان اندازه که آنها یاد بگیرند نیاتشان را تغییر دهند، ادراکاتشان تغییر می‌کند و یادگیری اتفاق می‌افتد.

جک ولش (Jack Welch) رییس سابق شرکت جنرال الکتریک مفهوم دیدن کوانتومی را درک کرده است. ولش اغلب در مورد استفاده جنرال الکتریک از سه اصل یادگیری صحبت می‌کرد: انعطاف‌پذیری (قابلیت ارتجاع)، سرعت و مرزهای نامحدود. وی مدعی بود که جنرال الکتریک از این اصول برای ایجاد «ظرفیت نامحدود برای بهبود اوضاع» استفاده می‌کند. روشن بودن مقاصد و نیات نقش مهمی در موفقیت ولش در تبدیل جنرال الکتریک به یک سازمان یادگیرنده کاملاً موفق ایفا نموده است.

مهارت دیدن کوانتومی اهمیت درگیر کردن همه‌ذی‌نفعان در فرآیندهای برنامه‌ریزی و تعیین رسالت شرکت را به رهبران خاطر نشان می‌کند. اگر آنها در این امور دخالتی نداشته باشند، احتمالاً از نظر ادراکی در دیدن (دیدن) عمدی و هدفمند) و در نتیجه در استفاده از امکانات و فرصت‌های جدید ناتوان می‌شوند. در عوض آنها گرفتار ادراکات و مجموعه‌های ذهنی فعلی خود می‌شوند و در اتخاذ انتخاب‌های ادراکی لازم برای برنامه‌ریزی موفق ناتوان می‌گردند. اسلوب‌شناسی تحقیق موفق ویزورد و جانوف (۱۹۹۵) و مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سریع جاکوبس (۱۹۹۴) نمونه‌هایی از فرآیندهای طراحی شده برای درگیر کردن تمام سیستم در ایجاد مقاصد و نیات مشترک می‌باشند. چنین فرآیندهایی سازمان‌ها را با ذی‌نفعان بیشتری مرتبط کرده و فرصت‌هایی را برای راه‌حل‌های کاملاً جدید و متفاوت برای حل مسایل فراهم می‌کنند. نظریه‌پردازان یادگیری این را «یادگیری دو حلقه‌ای» (Double-loop learning) می‌نامند.

مهارت‌های کوانتومی (دارلینگ و شلتون، ۲۰۰۱)





تفکر کوانتومی (Quantum thinking)

دومین مهارت، تفکر کوانتومی (توانایی فکر کردن به شیوه‌ای متناقض) که از تحقیقات فیزیک کوانتوم گرفته شده است، بیان می‌کند که جهان غالباً به شیوه‌های غیرمنطقی و پارادوکس گونه عمل می‌کند. آشکارترین پارادوکس کوانتوم آن است که جهان سه بعدی مریی از انرژی نامریی (غیر قابل مشاهده) تشکیل شده است. سازمان‌ها نیز سرشار از تضاد و تناقض می‌باشند. بسیاری از مسایل مهم سازمانی سوالاتی را مطرح می‌کنند که به سادگی نمی‌توان آنها را با فرآیندهای تصمیم‌گیری منطقی و خطی پاسخ داد. برای مثال: چگونه مدیران می‌توانند در عین عدم کنترل (کاهش کنترل)، پاسخگویی و مسئولیت‌شناسی را در افراد حفظ کنند؟ یا اینکه آنها چگونه می‌توانند در عین حال که هزینه‌ها را کاهش می‌دهند، کیفیت را ارتقاء بخشند؟

به منظور تفکر تناقض‌آمیز، مدیران باید گنجایش نیم‌کره راست مغز را بیدار کنند، این بخش مغز در تصاویر اندیشه می‌کند نه کلمات و بنابراین به وسیله زبان شفاهی و منطقی محدود نمی‌شود. نیم‌کره راست مغز می‌تواند ایده‌ها و نظریات ظاهراً نامربوط را جمع‌آوری کند و آنها را به صورت مجموعه راه‌حل‌های بسیار خلاقانه مرتب نماید، بنابراین گرایش نیم‌کره چپ مغز را جهت تفکر باینری (دوتایی) دور می‌زند. نیم‌کره راست مغز مزیت خلاقانه مهم دیگری نیز دارد. این قسمت مغز می‌تواند میلیون‌ها تصویر ذهنی را در میلیونوم ثانیه پردازش کند و از این طریق سریع‌تر از نیم‌کره سمت چپ که ساعت‌واره است، به صورت تصاعدی مشکلات را حل کند. هنگامی که مدیران دستیابی به توانایی‌های قسمت راست مغزشان را بیاموزند، می‌توانند از بند زمان بگریزند و وارد قلمرویی شوند که در آن، گزینه‌های به ظاهر متضاد می‌توانند به صورت راه‌حل‌های بسیار خلاقانه ترکیب شوند.

متأسفانه بسیاری از رهبران هنوز متکی به مهارت‌های تفکر منطقی، خطی و سیاه و سفید می‌باشند. هر چند استثنائاتی نیز وجود دارند. جک استک (Jack Stack) رییس مشهور کمپانی اسپرینگ فیلد (Springfield Remanufacturing) یک متفکر کوانتومی است. او همکاران خود را به فراتر رفتن از راه‌حل‌های ساده‌انگارانه دوتایی و این یا آن و ارایه راه‌حل‌های بسیار ابتکاری برای روبرویی با چالش‌های یادگیری سازمانی ترغیب می‌کند. یک بار زمانی که رانندگان کامیون اعتصاب کردند و هیچ فولادی به کارخانه حمل نمی‌شد، کارخانه تعطیل شد. جک استک همه افراد را احضار کرد و از آنها سؤال کرد که آیا هیچ نظری در مورد اینکه چگونه می‌توان بدون وقفه و بدون اینکه دیگران متوجه شوند فولاد را به کارخانه رساند دارند یا خیر. شخصی استفاده از اتوبوس‌های مدرسه و شخص دیگری استفاده از لباس

روحانیت راهبه‌ها را برای رانندگان پیشنهاد دادند. مشکل حل شد! اتوبوس‌های مدرسه که به وسیله راهبه‌ها رانده می‌شد، مواد خام مورد نیاز را به کارخانه حمل می‌کرد. استک اظهار می‌دارد: «ما همواره در حال انجام چنین کارهای به ظاهر احمقانه‌ای برای نگهداری خطوط فعلی خود هستیم و هیچ چیز مانع ما نشده و ما را متوقف نکرده است. ما حتی برای وحشتناک‌ترین اوضاعی که تاکنون شنیده‌اید نیز چاره‌ای اندیشیده‌ایم و آنها معمولاً جواب داده‌اند (و ما را به هدفمان رسانده‌اند)».

به گفته یکی از صاحب نظران یادگیری، کلید یادگیری این است که: به افراد یاد دهیم که فکر موافقت و هم‌رنگی با دیگران را از سر بیرون کنند (هم‌رنگ جماعت نشدن). سازمان‌ها نیازمند انرژی خلاقانه‌ای هستند که از طریق تفاوت‌ها ایجاد می‌شود، به خصوص تفاوت‌های تناقض‌آمیز. هنگامی که رهبران مهارت تفکر کوانتومی را به کار می‌گیرند، از این تفاوت‌ها برای ایجاد جریانی از نظرات بسیار ابداعی استفاده می‌کنند که به مدیران کمک می‌کند، مافوق تفکر دوتایی عمل کنند. توانایی برای ترقی کردن و شاید حتی زنده ماندن در محیط یادگیری پیچیده امروز نیازمند این است که این مهارت شناخته شده و گسترش یابد.

احساس کوانتومی (Quantum feeling)

سومین مهارت، احساس کوانتومی (توانایی داشتن احساس زنده و حیاتبخش) مبتنی بر این منطق است که انسان‌ها از انرژی مشابهی مانند بقیه جهان تشکیل شده‌اند. بنابراین تابع قوانین جهانی تحریک انرژی هستند. تحقیقات مؤسسه هارت مت (Heart Math) بیان می‌کند: قلب انسان منبع اصلی انرژی برای سیستم ذهن-بدن است. قلب قویترین سیگنال الکترومغناطیسی را در بدن انسان تولید می‌کند و قدرت آن سیگنال اساساً تابعی از تفکرات و احساسات است. احساسات یا هیجانات مثبت (مانند: عشق، عاطفه،

دلسوزی، امید، شادی و قدردانی) باعث افزایش انسجام و در نتیجه افزایش انرژی می‌شوند. احساسات یا هیجانات منفی (مانند: دلسردی، ترس، عصبانیت تضاد و استرس) موجب کاهش امواج الکترومغناطیس قلب شده و موجب می‌شوند سیستم ذهن، انرژی از دست دهد. این تحقیق بیان می‌کند که مدیران می‌توانند سطوح بالایی از انرژی و نشاط را به سادگی به وسیله انتخاب تمرکز بر جنبه‌های مثبت هر واقعه‌ای، حفظ کنند.

هرب کِلهر (Herb Kelleher) مشهورترین مدیر اجرایی مؤسسه هوایمایی ساوت وست (Southwest Airlines) الگو و سرمشقی برای این مهارت است. در صنعتی که ناراضی‌ی مسافری و ناآرامی‌ها و ناراحتی‌های نیروی کار همه‌گیر شده است، هوایمایی ساوت وست حتی بعد از حمله تروریستی ۱۱ سپتامبر که موجب کاهش سفرهای هوایی شده است، به سودآوری خود ادامه می‌دهد. ساوت وست هرگز هیچ یک از کارکنان خود را بیکار نکرده‌است و نماد ارایه خدمات غیر معمول به مشتریان است و به بهترین شکل ممکن در کارکنان خود ایجاد انگیزه می‌کند. پرورش روح ساوت وست کلید اصلی توانایی کِلهر برای خلق سازمان یادگیرنده‌ای است که توانایی انجام کارها را به شیوه‌ای متفاوت دارد.

برخی سازمان‌ها «تحقیق تأییدی (پرسشگری فهیمانه)» را برای ایجاد و گسترش مهارت احساس کوانتومی مورد استفاده قرار می‌دهند. پرسشگری فهیمانه (Appreciative Inquiry) یا آنچه که به اصطلاح AI نامیده می‌شود، مبتنی بر این فرض است که تغییر زمانی راحت‌تر اتفاق می‌افتد که افراد به جای تمرکز بر مشکلاتی که باید حل شده یا تغییراتی که باید انجام شوند، بر جنبه‌های مثبت و آنچه که به درستی در حال انجام است، تمرکز کنند (مثبت اندیشی). امروزه این دیدگاه به نظر نامعقول و غیرمنطقی می‌رسد، اما سازمان‌هایی مانند آون (Avon)، وندی (Wendy) و جی تی ای (GTE) از طریق استفاده از یک رویکرد مبتنی بر راه حل (Solutions-based)

approach (برای مقابله با مشکلات سازمانی ناشی از تنوع و گوناگونی و داشتن یک مدیریت خوب، به نتایج درخشانی دست یافته‌اند.

شناخت کوانتومی (Quantum knowing)

چهارمین مهارت، شناخت کوانتومی (توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی) از تئوری میدان کوانتوم گرفته شده است. میدان‌های انرژی به زبان علم فیزیک، حالت اساسی همه آنچه هست، می‌باشند (یعنی به زبان علم فیزیک همه آنچه وجود دارد از میدان‌های انرژی تشکیل شده است). این جهان نه تنها با میدان‌های انرژی پر شده است، بلکه جهان از یک بستر میدان کوانتومی پدید آمده است. این گستره زیرین بالقوه، نامحدود، فراگیر و مطلق به نظر می‌رسد و غیر قابل توصیف و محاسبه است. برخی از افراد از جهان به عنوان یک پایگاه داده (اطلاعاتی) خیلی بزرگ یاد می‌کنند. بسیاری معتقدند که از طریق فرآیندهای مبتنی بر درک مستقیم (فرآیندهای شهودی) مانند تصمیم‌گیری مراقبتی یا مراقبه و مکاشفه (مدیتیشن) می‌توان به اطلاعات در میدان‌های اطلاعاتی دسترسی پیدا کرد. حتی سازمان‌های به شدت سنتی مانند ارتش نیز، اقدام به بررسی ارزش و اعتبار فرآیندهای تصمیم‌گیری شهودی نموده‌اند. دکتر رود هیج بلوم (Dr Ruud Heijblom) استاد مدیریت استراتژیک کالج مدیریت هیلی و مشاور بسیاری از سازمان‌های اروپایی، اخیراً به فرماندهان ارتش هلند شهود استراتژیک یا آنچه وی آن را «توانایی توصیف یک کل در یک نیم نگاه» می‌نامد، آموزش داده است. این فرماندهان ارتش اگر چه به خوبی در زمینه تصمیم‌گیری منطقی و تحلیل گرایانه آموزش دیده بودند، اما با این وجود در استفاده از این رویکرد بسیار مشتاق بودند. ارتش صلح هلندی سازمان ملل در محافظت از مردم بوسنی در برابر مهاجمان صرب در صربستان شکست خورد، یکی از دلایل شکست آنها، به

علت شکست فرآیند تصمیم‌گیری تحلیلی آنها بود. در نتیجه در حادثه صربستان، رهبران ارتش تصمیم گرفتند تا تحقیقاتی را راجع به اینکه آیا فرآیندهای تصمیم‌گیری غیر شهودی می‌تواند کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری را در شرایط سخت و استرس‌زا افزایش دهد یا خیر انجام دهند. بدین منظور نیمی از افسران را با استفاده از فرآیندهای تصمیم‌گیری منطقی و تحلیلی و نیم دیگر را با استفاده از فرآیندهای شهودی آموزش دادند. گروهی که در زمینه تصمیم‌گیری شهودی آموزش دیده بودند، نسبت به گروهی که به صورت تحلیلی و منطقی آموزش دیده بودند در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده راه‌حل‌های بسیار خلاقانه‌تر و در زمان بسیار کمتری ارائه دادند. هنگامی که رهبران سازمان‌ها شروع به استفاده از مهارت دانستن کوانتومی می‌کنند، نوع جدیدی از سازمان‌یادگیرنده را ایجاد می‌کنند؛ جایی که اهمیت یادگیری از درون به بیرون (inside out) بسیار با ارزش است. در نوشته‌ها و مقالات یادگیری، فرآیندهای سازمانی بسیاری برای ایجاد و پرورش بصیرت و شهود (که تسریع‌کننده یادگیری است) را می‌توان یافت. موسیقی، مدیتیشن، تحرک و ورزش، هنر و تئاتر تنها برخی از تکنیک‌های عمده‌ای هستند که به افزایش ظرفیت دانستن خلاقانه کمک می‌کنند.

عمل کوانتومی (Quantum acting)

پنجمین مهارت، عمل کوانتومی (توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه) مبتنی بر مفهوم کوانتومی جدناپذیری (Nonseparability) غیر قابل تفکیک بودن است. در سطح ساب اتمیک وقتی دو سیستم به هم مربوط می‌شوند، حتی در فاصله‌های زمانی و مکانی زیاد با هم مرتبط باقی می‌مانند. هرگونه اندازه‌گیری هر یک از این سیستم‌ها، دومین سیستم را بی‌درنگ تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر چیزی در این جهان قسمتی از یک کل همبسته و پیچیده است که در آن، هر بخش بر دیگری اثر می‌گذارد و از دیگری تأثیر می‌گیرد. عمل کوانتومی

توانایی عمل کردن با توجه به کل است. کل خویشتن، کل سازمان و کل سیاره. رهبران می‌توانند از این مهارت برای طرح مفاهیم و نیاتی که هم برای خودشان و هم برای سیستم بزرگ‌تر خوب است، استفاده کنند. مدیر اجرایی شرکت کانن، ریوزابو کاکو (Ryuzaburo Kaku) یک طرفدار و مروج عمل کوانتومی یا آنچه او آن را «کار با هم برای خوب بودن همگانی» می‌نامد، است. در شرکت کانن یکی از نمونه‌های عمل کوانتومی استفاده از انرژی خورشیدی برای بازیابی کارتریج‌های موسیقی می‌باشد. همچنین سازمان کانن عمیقاً متعهد به حقوق انسانی است. کانن کلمه‌ای ژاپنی است که برای الهه مهربانی بودایی‌ها به کار می‌رود. این سازمان به برخورد کاملاً دوستانه و دلسوزانه با کارکنان، مصرف‌کنندگان و دیگر ذی‌نفعان بسیار متعهد است. کاکو عمیقاً معتقد است که این روش نه تنها روش درستی برای مؤسسات تجاری در کارشان است، بلکه سودآورترین روش نیز محسوب می‌شود. به کار بردن مهارت عمل کوانتومی موجب می‌شود که رهبران، انتخاب‌های پاسخگو و مسئولانه را انتخاب کنند. زمانی که رهبران اعمالی نظیر مهربانی، دلسوزی، همدردی و صداقت را انجام می‌دهند بر طبق گفته‌های زوهر (Z -har) این اعمال تاس کوانتوم را می‌اندازد، بنابراین این احتمال را افزایش می‌دهد که دیگر اشخاص داخل یا خارج سازمان متناسب با آن عمل کنند. هر فرد خودش یک همبستگی غیر محلی با دیگران است و هر تصمیم فردی، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی که رهبران شروع به استفاده از مهارت عمل کوانتومی می‌کنند، تعهدشان به وحدت و یکپارچگی موجب «چشم کوانتومی» (بیشرفت یا جهشی چشمگیر) می‌شود. اگر این مهارت در شرکت‌های انرون و ورلد کام (Enron and WorldCom) وجود داشت (تنها دو نمونه از سازمان‌هایی که اخیراً درگیر معاملات و کارهای غیراخلاقی شده‌اند) هزاران نفر همچنان شغل و پس‌انداز بازنشستگی‌شان را داشتند. در واقع مطلوبیت‌ها و خواسته‌های کل افراد با خودخواهی عده کمی زیر پا گذاشته شد و شوک حاصل از آن همه جهان را تحت تأثیر قرار داد (این مثال اهمیت رفتار مسئولانه و توجه به مسئولیت اجتماعی را خاطر نشان می‌کند).

اعتماد کوانتومی (Quantum trusting)

ششمین مهارت، اعتماد کوانتومی (توانایی اعتماد به فرآیند زندگی) مبتنی بر تئوری آشوب و پیچیدگی می‌باشد. این تئوری‌ها شیوه جدیدی برای نگریستن به تغییر و آشوبی را که همراه آن است، فراهم می‌کنند. این تئوری‌ها به وضوح نشان می‌دهند که آشوب جزء لاینفکی در فرآیند تکامل است و کاتالیزور یا تسریع‌کننده‌ای است که بی‌تعدالی مورد نیاز برای تکامل سیستم را ایجاد می‌کند.

جدول ۱ - رابطه مهارت‌های کوانتومی با چالش‌های عمده محیط‌های کاری

جانش	مهارت کوانتومی	تعریف	رفتار
کیفیت	دیدن کوانتومی	توانایی دیدن هدفمند	توجه و تمرکز
نوآوری	تفکر کوانتومی	توانایی فکر کردن به شیوه متناقض	خلاق
انگیزش	احساس کوانتومی	توانایی داشتن احساس زنده و حیاتبخش	پر انرژی و پرتحرک
تفویض اختیار (توانمندسازی)	شناخت کوانتومی	توانایی دانستن به صورت شهودی	مطمئن / دارای اعتماد به نفس
مسئولیت اجتماعی	عمل کوانتومی	توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه	اخلاقی
تغییر / آشوب	اعتماد کوانتومی	توانایی اعتماد به فرآیند زندگی	انعطاف‌پذیر
کار تیمی / تنوع	وجود کوانتومی	توانایی برای برقراری ارتباط مستمر	مهربان و دلسوز

آشوب، پیش زمینه همه پیشرفت‌هاست. بدون آشوب و تغییر، زندگی را کد می‌ماند و آنتروپی اتفاق می‌افتد. اعتماد کوانتومی توانایی اعتماد به فرآیندهای طبیعی زندگی، درک کردن ضرورت آشوب و بی‌نظمی و تشخیص اینکه سیستم‌هایی که در لبه آشوب فعالیت می‌کنند، از توانایی ذاتی برای سازماندهی خود در سطوح بالاتر نظم و انسجام برخوردارند، می‌باشد. دی هاک (Dee Hock) رهبر مبتکری که صنعت مالی را از طریق طراحی اولین سیستم کارت اعتباری بین‌المللی (VISA) متحول کرده است، درباره آشوب موجود در برنامه‌ریزی و به‌کارگیری این مفهوم جدید مطالبی را بیان کرده است. او برای اولین بار واژه نظم آشوب‌گونه (Chaordic) را برای تشریح سیستم‌های سازمانی که مانند سیستم‌های زیستی اغلب به صورت غیرقابل پیش‌بینی در حالتی بین نظم و بی‌نظمی در نوسان هستند، به کار برده است. امروزه بیشترین زمان و انرژی دوران بازنشستگی وی در کمک و ترغیب رهبران به رهایی از دیوهای درونی ترس و کنترل و یادگیری اعتماد به قدرت خلاقانه آشوب و بی‌نظمی می‌گذرد.

البته استفاده از مهارت اعتماد کردن کوانتومی، در محیط‌های کاری سنتی، جایی که قابلیت پیش‌بینی و کنترل ارزش محسوب می‌شود، بسیار چالش‌برانگیز است. با این حال فرآیندهای سازمانی بسیار جدیدی مانند تکنولوژی فضای باز (Open space techno-ogy) وجود دارند که توانایی گروهی از افراد برای خود سازماندهی سریع به روش‌های معنی‌دار و سودمند، نشان می‌دهند. اصل اساسی سازماندهی یک گردهمایی فضای باز قانون دو دامنه است که اوون (Low of two feet) آن را به صورت زیر تعریف می‌کند: «هر زمان که شما خود را نه در حال یادگیری و نه در حال مشارکت در کاری می‌یابید، در واقع از دو دامنه استفاده می‌کنید. شما اسیر دلنگی و بی‌حوصلگی هستید، تنها اگر خودتان چنین چیزی را انتخاب کنید و بالعکس». پیامدهای یادگیری گروه‌های فضای باز بسیار تأثیرگذار و فوق‌العاده است و مشارکت‌کنندگان تقریباً همیشه این طرح را به گروه‌های ساختار یافته سنتی ترجیح می‌دهند.

وجود کوانتومی (Quantum being)

آخرین مهارت، بودن کوانتومی (توانایی برای برقراری ارتباط مستمر) به سرشت ارتباطی جهان اشاره می‌کند. در سطح ساب اتمیک (زیر اتمی)، ماده تنها از طریق ارتباطات به وجود می‌آید. ذرات ساب اتمیک مجردات (انتزاعیات) هستند. خواص آنها تنها از طریق تعاملات آنها با دیگر ذرات قابل تعریف و مشاهده است. در واقع ذرات وابسته به ارتباطات هستند. بودن کوانتومی توانایی بودن در یک رابطه مستمر یادگیری و نگاه مثبت بی‌قید و شرط (به مسایل) است. هنگامی که رهبران این

سازمان‌های کوانتوم در واقع سازمان‌های یادگیرنده هستند، جایی که بهبود مستمر و یادگیری مداوم، جزء هنجارهای فرهنگی محسوب می‌شود

مهارت را مورد استفاده قرار می‌دهند، به جای اینکه فراقنی کنند و احساسات خود را به دیگران نسبت دهند، مالک احساسات خود می‌شوند. وقتی این امر انجام شد، آنها پی می‌برند که کل ارتباطات در واقع فرصت‌های یادگیری فوق‌العاده‌ای هستند و به این نتیجه می‌رسند که هیچ کدام از امور بدون دلیل اتفاق نمی‌افتند. آنها همچنین به این امر پی می‌برند، آن کسانی که بیشترین آموزش و یادگیری را دارند (بیشتر از همه می‌خواهند به او چیزی یاد دهند) لزوماً مطلوب‌ترین افراد نیستند، بلکه کمک‌کنندگان ارزشمندی برای سلامت روحی و روانی رهبران (جهت اثربخشی سازمانی) هستند.

ریچاردو سِمِلِر (Ricardo Semler) مدیر اجرایی ارشد سِمِکو (Semco) در سانوپائولو برزیل، نمونه و الگویی از مهارت بودن کوانتومی است. عزم و تلاش وی برای تغییر سِمِکو از شرکتی با فرهنگ رقابت جویانه و خصمانه به یک محیط کاری مشارکتی و مساوات طلبانه، نه تنها موجب تحول در زندگی کارکنان سِمِکو شده است، بلکه روابط خانوادگی و شاید حتی روابط اجتماعی جامعه برزیل را نیز تحت تأثیر قرار داده است. سلسله مراتب و پدرسالاری (روابط مستبدانه) عمیقاً موجب تضعیف تعهد افراد به برقراری روابط با دیگران شده بود. سِمِلِر فرهنگ فعلی سِمِکو را به عنوان یک «مفهوم مشترک نهایی و عمیق» توصیف می‌کند که در آن ساعات کار انعطاف‌پذیر، بسته‌های حقوق و مزایا که کارکنان می‌توانند از میان آنها انتخاب کنند و چرخشی بودن مدیریت واحدها دیده می‌شود و افراد آزادی عمل زیادی برای فعالیت و برقراری ارتباط با دیگران دارند. این تغییرات موجب تبدیل سِمِکو از یک شرکت سنتی و سلسله‌مراتبی به یک سازمان یادگیرنده که پذیرای تغییرات مستمر است، شده است.

اگر رهبران خواستار این هستند که به طور کامل مهارت بودن کوانتومی را در داخل سازمان‌هایشان جاری سازند، باید اولویت‌های سازمانی‌شان را معکوس کنند (تغییر دهند) و محیطی ایجاد کنند که افراد بدون ترس از تنبیه، بتوانند با دیگران به صورت افقی و عمودی ارتباط برقرار کنند. هنگامی که آنها چنین کاری را انجام دهند، در می‌یابند که برتری و پیشرفت پیامد جانبی همکاری و مشارکت است و این که بهبود روابط موجب نتایج مؤثرتری می‌شود.

سازمان‌های کوانتومی

هنگامی که رهبران، این مهارت‌های کوانتومی را مورد استفاده قرار می‌دهند، در واقع آنچه را که کیلمن (۲۰۰۱) و شلتون (۱۹۹۹) از آن به عنوان سازمان‌های کوانتوم یاد می‌کنند، ایجاد می‌نمایند. سازمان‌هایی که در آنها تمامی ذی‌نفعان می‌دانند که چگونه به پتانسیل (توان) نامحدود میدان کوانتومی دسترسی پیدا کنند، بنابراین سازمان‌های کوانتوم در واقع سازمان‌های یادگیرنده هستند، جایی که بهبود مستمر و یادگیری مداوم، جزء هنجارهای فرهنگی محسوب می‌شود. جدول ۱ رابطه مهارت‌های کوانتومی را با هفت چالش محیط‌های کاری معاصر نشان می‌دهد: کیفیت، نوآوری، انگیزش، تفویض اختیار (توانمندسازی)، مسئولیت اجتماعی، تغییر و تنوع. همچنانکه رهبران مدل‌های ذهنی جدید خود را که متناسب با رویکرد کوانتوم است، شکل می‌دهند، قادر خواهند بود تا روش‌های بسیار خلاقانه‌ای را برای رویارویی با این چالش‌های سازمانی کشف نمایند.

خلاصه

این مقاله تئوری‌های پیچیده علمی جدید را به مهارت‌های عملی و کاربردی تبدیل کرده است. این مهارت‌های کوانتومی رهبران را برای یک تغییر اساسی در روش تفکر و مدل‌های ذهنی‌شان به چالش می‌طلبد. هنگامی که رهبران این مهارت‌ها را مورد استفاده قرار می‌دهند، آنها اعتماد بسیار بیشتری به تغییرات پیدا نموده و پذیرای یادگیری مستمر می‌شوند. رهبرانی که شهامت تلفیق این مهارت‌ها را با فرآیندها و عملکردهای سازمانی دارند، روش‌های نوینی را برای حرکت فراسوی ناتوانی‌های سازمانی و ایجاد گروه‌های یادگیری مستمر کشف خواهند کرد. آنها عامل اصلی تغییر شده و خود و سازمان‌هایشان را از دورن به بیرون تغییر می‌دهند. نویسندگان این مقاله از تحقیقات آینده و تبادل نظر با دیگر محققانی که علاقه‌مند به کشف روش‌های جدید برای طراحی و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده هستند، استقبال می‌کنند. آنها همچنین از فرصت‌های پیش آمده برای مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی استقبال می‌کنند که استحکام و قوت این مدل را اندازه‌گیری می‌کنند و توانایی آن را برای حرکت دادن سازمان به سمت یک فرهنگ یادگیری جمعی و بهبود مستمر، مورد سنجش قرار می‌دهند. ■

منابع

Shelton, Charlotte & Darling, John R, «From theory to practice: using new science concepts to create learning organization», Journal of learning organization, Vol.10, No.6, 2003, PP.353-360.