

## مصاحبه با پیتر سنج

ترجمه هادی توکلی

دکتر پیتر سنج مدرّس ارشد مؤسسه فناوری ماساچوست و همچنین بنیانگذار کرسی جامعه یادگیری سازمانی (SOL) است که مجموعه‌ای جهانی از شرکتهای، محققان و مشاوران مرتبط با توسعه متقابل افراد و مؤسسات آنهاست. او نویسنده کتاب مشهور نظم پنجم، هنر و تجربه سازمان یادگیرنده (۱۹۹۰) است.

دکتر پیتر سنج در سرتاسر جهان سخنرانیهای زیادی داشته است که طی آن ایده‌ها و نظریه سیستمها را به ابزارهایی برای فهم بهتر تغییر سازمانی و اقتصادی تبدیل کرده است. علاقه اختصاصی او به تمرکززدایی نقش رهبری در سازمان است که موجب افزایش ظرفیت همه افراد برای کار بهره‌ور در دستیابی به اهداف مشترک می‌شود. وی با رهبران در تجارت، تعلیم و تربیت، مراقبت بهداشت و دولت همکاری کرده است.

- شما خود را «آرمان‌گرای عمل‌گرا» معرفی کرده‌اید، منظور شما از این اصطلاح چیست؟
- خوب تصور می‌کنم که به کار اصلی خودم نظر داشته‌ام – آنچه بیشتر اوقات مرا به خود اختصاص داده و بیش از همه به آن اهمیت داده‌ام این است که چگونه می‌توانیم به تغییرات بزرگ دست یازیم. به گمان من، معنای واقعی اصطلاح فوق همین است. می‌دانید که من نویسنده کتاب نیستم. بعد از سالها مقاومت مجبور به نوشتن کتاب نظم پنجم شدم. در حقیقت بیش از آن که به سخن گفتن در مورد انواع تغییر لازم تمایل داشته باشم

به این که چگونه می‌توان در عمل به آن دست یافت علاقه‌مندم.

● شما در کتابهای خود، از جمله در نظم پنجم درباره تغییرات پارادایمی که برای تبدیل سازمانها به سازمان یادگیرنده لازم است سخن گفته‌اید. و «سازمان یادگیرنده» به نظر می‌رسد که در حال حاضر عبارت‌گیری است، اما وقتی که به ایده سازمانی که قدرت یادگیری جمعی دارد می‌اندیشید، به نظر شما تغییرات پارادایمی که چنین سازمانی را در عمل به وجود می‌آورد کدام‌اند؟

در این مورد می‌توان در سطوح مختلف سخن گفت و اصطلاح «تغییر پارادایمی» شاید کمی اهمیت آن را کاهش دهد، زیرا باعث می‌شود آن را نوعی تغییر انفرادی جلوه دهد. از این رو، می‌توان در مورد سطح انفرادی سخن گفت. در سطح انفرادی برای همه ما انس گرفتن به یادگیری آسان است اما ما در محاصره ۱۵، ۲۰، ۳۰ یا ۴۰ سال سازمانی شدن قرار گرفته‌ایم. این مطلب از زمانی آغازید که ما ۶ یا ۷ ساله و دانش‌آموز مدرسه بودیم و می‌دانید که این مربوط به گرفتن پاسخ درست است نه مربوط به یادگیری. اگر در مورد راه رفتن همین نگرش مدرسه‌ای را داشتیم

هرگز راه رفتن را یاد نمی‌گرفتیم. تنها دلیل این که چیزی را یاد می‌گیرید این است که در حقیقت به آن اهمیت می‌دهید و آزادید که کاری انجام دهید که مورد تمسخر قرار گیرید و مرتکب اشتباهاتی شوید و باید از این حالت اشتباه کردن استقبال کنید. کودکان یادگیرنده‌های خوبی هستند، زیرا آنها از اینکه کردن به نظر رسند درک زیادی ندارند. وقتی که ده ساله می‌شویم معمولاً کمی حساس می‌شویم، در ۲۰ سالگی تَخُس و در ۳۰ سالگی ناامیدکننده می‌شویم. در سطح انفرادی این نمایانگر تغییری واقعاً بزرگ است، و می‌توان به طرق مختلف در مورد آن سخن گفت، اما این مبارزه‌ای عمیق است. اگر در حقیقت در این مورد جدی هستیم، ناچاریم زندگی خود را وقف یادگیری کنیم. البته فکر نمی‌کنم آن‌گونه که بیان کردم کاملاً سیاه و سفید باشد، زیرا اگر در زندگی هر کدام از ما دقت شود جنبه‌های خاصی وجود دارد که ما حقیقتاً از یادگیری استقبال می‌کنیم - آنجا که چیزی برای ما اهمیت زیادی دارد و می‌دانیم که گذرا نیست مایلیم که نادان به نظر برسیم و مایلیم که اشتباهات زیادی مرتکب شویم، متأسفانه معمولاً نحوه عمل حرفه‌ای ما چنین مشخصه‌ای

ندارد. ما در مقام مدیر در پهنه حرفه‌ای به این مطلب رجوع می‌کنیم که «خوب من ناچارم که به پاسخ درست دست یابم اگر پاسخ درست را نداشته باشم بهتر است اطمینان حاصل کنم که در نظر دیگران به گونه‌ای جلوه کنم که گویی پاسخ درست را در اختیار دارم.» در نتیجه این واقعیت دارد و یک سطح کلی از اجتماع در مجموعه کاری، در یک تیم کاری یا شبکه‌های بزرگتری که سازمانی را به وجود می‌آورند، وجود دارد، از این‌رو، سطح دیگری هم سراغ داریم، اما در بسیاری مواقع مهمترین سطح، سطح اجتماع عمومی است. می‌دانید که فرهنگ ما عمیقاً بی‌پایه است.

● از این‌رو، تغییر پارادایمی در زمینه یادگیری است و البته در زمینه اینکه اجتماع چیست و اجتماع کیست؟

دقیقاً. و من معتقدم که سازمانها و مشاغل حقیقتاً مهم‌اند، زیرا تجارت احتمالاً مهمترین نهاد جهان است. می‌دانید که تجارت جهانی‌ترین نهاد جهان است - چندملیتی‌های بزرگ تأثیرات جهانی بسیار بیشتری از اغلب کشورها دارند. در حقیقت آنها اغلب بزرگتر از غالب اقتصادها هستند. بنابراین، تجارت در حقیقت مهم است. این تنها بازی

شما در مورد وجود اقلیت از اینها سخن گفتید، آیا نظر شما ناظر به تمامی گروههاست یا فقط مجموعه‌های داخل سازمانها؟

هر دو. من فکر می‌کنم همیشه این موضوع به مجموعه‌ها منتهی می‌شود، اما در بعضی موارد مجموعه‌ها ممکن است مشتمل بر رئیس و مدیر عامل نیز باشد. اما باز هم ما در مورد تغییر عمیق سخن می‌گوییم. برای اینکه منظورم را روشن کنم - این فکر که هدف تجارت به حداکثر رساندن سود است فکری احمقانه است. این فکر هرگز مشخصه بهترین شرکتها نبوده است. اما به گونه‌ای آئین ۲۰ سال گذشته بوده است تمامی

شهری نیست اما اگر بپرسید، «چگونه می‌توان بعضی از این الگوهای جهانی را تغییر داد» به گمان من، رهبری از طریق تجارت واقعاً حیاتی است. متأسفانه تا ۵ سال گذشته در این زمینه اشتغال جدی وجود نداشت. امروزه من فکر کنم کمی تغییر کرده است. به نظر من حالا اقلیت درخور توجه سراغ داریم. هنوز اقلیت است اما اقلیتی درخور توجه. آنها دارند متوجه می‌شوند که اگر رهبری واقعی نداشته باشند امور فقط به سمت بدتر شدن پیش خواهد رفت.

● شما در مورد وجود اقلیت از اینها سخن گفتید، آیا نظر شما ناظر به تمامی گروههاست یا فقط مجموعه‌های داخل سازمانها؟

هر دو. من فکر می‌کنم همیشه این موضوع به مجموعه‌ها منتهی می‌شود، اما در بعضی موارد مجموعه‌ها ممکن است مشتمل بر رئیس و مدیر عامل نیز باشد. اما باز هم ما در مورد تغییر عمیق سخن می‌گوییم. برای اینکه منظورم را روشن کنم - این فکر که هدف تجارت به حداکثر رساندن سود است فکری احمقانه است. این فکر هرگز مشخصه بهترین شرکتها نبوده است. اما به گونه‌ای آئین ۲۰ سال گذشته بوده است تمامی

این فکر در مورد عایدی سهامداران است. این کاملاً جاهلانه است. اگر تمامی حامیان تجاری را در نظر بگیرید آنکه از همه کمتر به شما اهمیت می‌دهد سهامدار است. اگر شما به سهامداران سودی نرسانید، آنها پول خود را به جای دیگر منتقل می‌کنند. و اگر شما همه منابع لازم یک تجارت برای موفقیت را در نظر بگیرید، در اغلب مواقع فراوانترین چیز سرمایه مالی است - یعنی محصول بازارهای مالی. شما می‌دانید برای به دست آوردن سرمایه راه‌های بسیار زیادی سراغ داریم، از این‌رو، ما به نحوی می‌کوشیم که غنی‌ترین منبع را به دست آوریم. این خود کاملاً جاهلانه است. و هنوز نیروی انسانی و اعضای سازمان - افرادی که در حقیقت خود را وقف سازمان کرده‌اند - به طور سنتی هزینه محسوب می‌شوند، در نتیجه این یک نوع حماقت است. سپس به مجموعه‌هایی که ما به آن تعلق داریم فکر کنید و به نظام‌های زنده بزرگتر که همه ما به آن تعلق داریم، در همه چیز یک نوع وارونگی دیده می‌شود. به طور مشخص در این چرخه مشتری اهمیت حیاتی دارد اما بسیاری از شرکتها به مشتریان خود فقط حرف تحویل

می‌دهند.

● پیتز، تجربه‌های شخصی شما که بر فکرتان در مورد دست‌یابی به تغییر و چالش‌هایی که بر شما تأثیر داشته است چه بوده است. می‌توانید مختصری در مورد تحول فکری خودتان سخن بگویید؟

تصور می‌کنم تجربه‌ها خیلی مشابه هم بوده‌اند. اینها فقط فرصتهایی برای مشاهده کردن تغییر عمیق و بودن قسمتی از آن هستند. شاید  $\frac{1}{3}$  یا کمی در تجارت  $\frac{1}{3}$  دیگر در سایر زمینه‌ها و فقط مشاهده کردن رهبران فرهیخته تغییر در هنگام کار و داشتن موقعیتهایی برای زندگی کردن با آنان و آموختن از آنها باشد.

● پس اکنون اندکی در مورد کتاب جدیدتان سخن بگوییم حضور: هدف انسانی و چشم‌انداز آینده، چه اموری در این کتاب بر ذهن شما تأثیرگذار بوده‌اند. من همواره کوشیده‌ام بر اساس تجربه در مورد امور سخن بگویم و فقط به صحبت در مورد ایده‌ها بسنده نکنم. دانشگاهیان غالباً نوعی ناتوانی حرفه‌ای غیرقابل پیشگیری دارند - اساساً در مورد ایده‌های خود و در تعارض با تجربیاتشان سخن می‌گویند. به یاد دارم

وقتی که «آری دوگو» کتابش به نام شرکت زنده را می‌نوشت مدیر بازنشسته شرکت شل بود. این کتاب ما را وادار می‌کند که در وهله اول به یادگیری سازمانی بیندیشیم. سایر کتابهای دانشگاهی که در زمینه یادگیری سازمانی نوشته شده تأثیر چندانی در من نداشته است. در این کتاب ایده‌های جالب فراوانی وجود دارد. «آری دوگو» ده سال در شرکت شل کوشید تا دیدگاهی عمومی برای برنامه‌ریزی به وجود آورد که در واقع در مورد یادگیری بود در حقیقت بر نحوه تفکر مدیران تأثیر گذاشت. به یاد دارم که می‌گفت: «دانشگاهیان در مورد آنچه می‌اندیشند می‌نویسند، اما کارگزاران تجربه‌های خود را بازتاب می‌دهند.» این مطلب واقعاً معقول است زیرا من فکر می‌کنم همواره تلاش کرده‌ام که با تمام توانم همین‌گونه عمل کنم. من فکر می‌کنم در تمام کتابهای همین طریق را پیموده‌ام. نظم پنجم مبتنی بر پانزده سال تجربه من بود. من هرگز کتاب را نمی‌نوشتم و هرگز اعتقادی به آن ابزارها، روشها و ایده‌های اساسی پیدا نمی‌کردم، اگر افراد کثیر و کثیر و کثیری را ندیده بودم که آن را به کار می‌بردند. اما کتاب حاضر کمی متفاوت است. ما آن را کمی

متفاوت نوشتیم به خاطر اینکه می‌کوشیدیم آنچه به نظر می‌رسید در کانون فرایند بزرگترین و گسترده‌ترین تغییری قرار دارد که ما نیز جزئی از آن بودیم، عمیقتر باز اندیشی کنیم و در نهایت به این نتیجه رسیدیم که تنها راه سخن گفتن در مورد این تغییر این است که <sup>۲</sup>/<sub>۳</sub> کتاب را فقط به مصاحبه اختصاص دهیم - که تجربه‌ها و قصه‌های شخصی خودمان را بازتاب می‌کرد. به گمان من همواره تأکید بر این بوده است که تجربه‌های دست اول ما را باز اندیشی و برای تفهیم آن وادارد.

● نشانه‌های این ایده کلی آگاهی جمعی یا فکر مقدس سازمانهای کنونی چیست؟

خوب، ممکن است بگوییم این همان چیزی است که هر سازمانی را در یک سطح خیلی عمیق تعریف می‌کند. اگر سازمانی مثل مدرسه، تجارت یا مرکز رهبری خلاق را در نظر بگیرید و فرض کنید با یک کودک ۸ ساله صحبت می‌کنید و می‌کوشید برای او توضیح دهید آگاهی جمعی چیست. این سؤال آسانی نیست. وقتی به یک ساختمان نگاه می‌کنید می‌گویید این فقط یک ساختمان است، به یک گزارش سالانه

نگاه می‌کنید می‌گویید «فقط یک کتاب است.» گاهی که با افرادی سروکار دارید که کاری انجام می‌دهند می‌گویید «اینها کارهای زیادی انجام می‌دهند» اما در حقیقت آنچه فعالیت‌های ما را به بهترین وجه تعریف می‌کند چیست؟ من فکر می‌کنم شما بلافاصله جواب خواهید داد: «خوب ما کارهای زیادی انجام می‌دهیم که همیشه چندان بزرگ یا مؤثر نیستند، اما گاهی ما آنها را درست انجام می‌دهیم.» و در این نقطه با این حقیقت مواجه می‌شوید که یک نوع فعالیت و فکر جمعی هست که وقتی سازمان در بهترین حالت خودش است، در سازمان جاری و ساری است.

● بنابراین آنچه من نتیجه می‌گیرم این است که اگر این فکر جمعی چیزی است که برای بسیاری از افراد در بسیاری از اوقات در هر سازمانی جریان دارد، پس برای کپی کردن آن باید آن را به چنگ آورد و سپس در این مورد بحث کرد که چگونه می‌توان باعث شد این مسئله دفعات بیشتر و برای افراد بیشتر اتفاق بیفتد.

من خوشبین نیستم که می‌توان آن را کاملاً به چنگ آورد اما دست‌کم می‌توان در مورد آن سخن گفت، آن‌گاه کلید این

است که راه‌های استخراج آن را پیدا کنیم. به عبارت دیگر، دلیل اصلی نوشتن کتاب «حضور» این بود که آیا این کتاب می‌تواند برای افرادی که نسبت به این نوع تجربهٔ خلاقیت جمعی آگاهی دارند مفید واقع شود و آنان می‌توانند احساس آرامش بیشتری داشته باشند، در مقابل چیزهایی که به گمان من در حقیقت پیچیده هستند و اگر در مورد آن صحبت کنید فکر می‌کنید دیوانه شده‌اید و مردم به شما نگاه می‌کنند و می‌گویند «هی، در مورد چه صحبت می‌کنید!»

● آخرین سؤال من در مورد عنوانی است که برای سخنرانی در کنفرانس آتی برگزیده‌اید یعنی: ایجاد یک جامعه جهانی. جدایی بدون جداشدگی. این عنوان در مورد چیست ممکن است توضیحاتی در مورد آن ارائه دهید.


این عبارت خیلی سؤال‌برانگیز است. جدایی بدون جداشدگی و معنی آن برای من این است که در یک سطح ما از هم جدایم، شما شما هستید و من من. ما از نظر فیزیکی جدا هستیم، ما به عنوان افراد بشر با درجه‌ای از جدایی عجیب هستیم و این برای همهٔ افراد طبیعت صادق است. حیوانی اینجاست و حیوان دیگری در جای دیگر. در عین حال در

سطحی عمیقتر ممکن است سطوحی از پیوستگی وجود داشته باشد که ما از آن آگاه نیستیم. عبارت «جدایی بدون جداشدگی» را دیوید بوم فیزیکدان بیان کرده است. او شخصیتی بود که به تمامی آنچه ما در گفتگو انجام می‌دهیم روح بخشید و غالباً می‌گفت مشخصه جهان این است: جدایی بدون جداشدگی. از این‌رو، بوم شخصیتی بود که با این ایده شناخته شده در فیزیک ظهور کرد اما همچنان به صورت یک راز باقی مانده است. به گمان من فیزیکدانان واقعی به شما خواهند گفت که این ایده اتفاق افتاده و ما دلایل تجربی برای آن داریم، اما اینکه چگونه اتفاق افتاده است از فهم ما خارج است. این ایده اساساً برگرفته از ریاضیات نظریه کوانتم است.

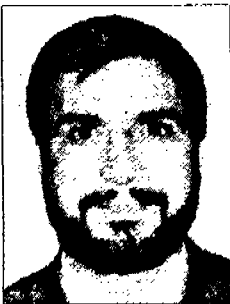
بوم تجربه‌ای را پیشنهاد کرد که در اوایل دهه شصت شخصیتی به نام «بل» آن را نهایی کرده بود و امروز به نام قضیه بل نامیده می‌شود. (بوم یکی از نظریه پردازان برجسته کوانتم بود که اینشتین فکر می‌کرد او اولین حامی او خواهد بود) بوم این فرضیه را به این صورت مطرح کرد که: اگر شما یک ذره اتمی را بگیرید و آن را بشکنید (و او این

عبارت را با شیوه خاصی بر اساس ریاضیات بیان می‌کرد) و سپس دو ذره جدا شده را بگیرید و در شکل یکی از آنها تغییری ایجاد کنید عیناً همان تغییر در شکل ذره دیگر ایجاد خواهد شد هر چند که این دو ذره در دو انتهای متقابل جهان باشند. از این‌رو، او معتقد است که جدایی بدون جدا شدن وجود دارد. تجربه مشابهی هم اکنون در مورد فوتون‌ها تجربه شده است، هنگامی که ذرات نورانی را از هم جدا و آنها را در فاصله‌های دور پراکنده کنیم. یکی از فیزیکدانان این تحلیل را انجام داده است: او گفته است این امر مثل آن است که دو نفر سکه‌هایی را پرتاب کنند. چرخش هر سکه در هنگامی که این دو نفر کنار هم هستند تصادفی است و اگر این دو به دو انتهای متقابل دنیا بروند هر بار که سکه‌ای پرتاب کنند همان طرفی از سکه برای آنان خواهد آمد که در حالت قبیل آمده بود. و در اینجا مثالهای فراوانی از این پدیده سراغ داریم که در سطح اتمی یا غیر اتمی نشان داده شده است. اکنون آنچه هر روز فیزیکدانان بیشتری ادعا می‌کنند - و بوم هم تلاش می‌کرد همین را ثابت کند - این است که این پدیده

فقط به دنیای کوانتوم اختصاص ندارد، این وضعیت هستی و وضعیت بشر است، جدایی بدون جدا شدن. امروزه فیزیکدانانی هستند که به تجربه‌هایی واقعاً غریب دست می‌زنند. برای مثال گروهی از فیزیکدانان به رهبری پرنیکتون (که افراد قابل اعتمادی هستند) به مدت پنج سال تولیدکنندگان عدد تصادفی در سرتاسر گیتی را بازبینی کردند. اکنون این عدد به وسیله برنامه‌های رایانه‌ای بازبینی می‌شود. این برنامه‌ها از نظر فیزیکی به گونه‌ای طراحی و تهیه شده‌اند که از هر نوع تأثیری - امواج الکترومغناطیسی، تلفنهای سلولی و وسایل مخابراتی - مصون هستند، زیرا فرض این است که اینها باید تصادفی

باشند. تز اصلی فیزیکدانان این است که زمینه‌ای از فکر و احساس بشری در دنیا و احتمالاً در ماورای دنیا در این تولیدکنندگان عدد تصادفی حلول کرده است. از این رو، آنان با سماجت این تولیدکنندگان عدد تصادفی را بازبینی می‌کنند تا ببینند آیا در برابر پدیده‌های برجسته سیاره بشری واکنشی وجود دارد؟ برای مثال برجسته‌ترین و ترازدی‌ترین اتفاق ۵ یا ۶ سال گذشته ۹۱۱ بود. و من در کنفرانس در مورد تولیدکنندگان عدد تصادفی در سرتاسر گیتی که مرتبط با حادثه صبح یازدهم سپتامبر دقیقه به دقیقه اتفاق افتاده است (و حدود ۳۷ مورد بوده است) صحبت خواهم کرد. 

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



### هادی توکلی

کارشناس زبان و ادبیات انگلیسی از دانشگاه فردوسی مشهد، کارشناس ارشد فقه و مبانی و حقوق اسلامی و خارج فقه و اصول از حوزه علمیه قم، مترجم و مؤلف مقالاتی در زمینه مدیریت اسلامی.