

سلطه آموزش به جای حاکمیت کنترل

فربیا لطیفی

اشاره

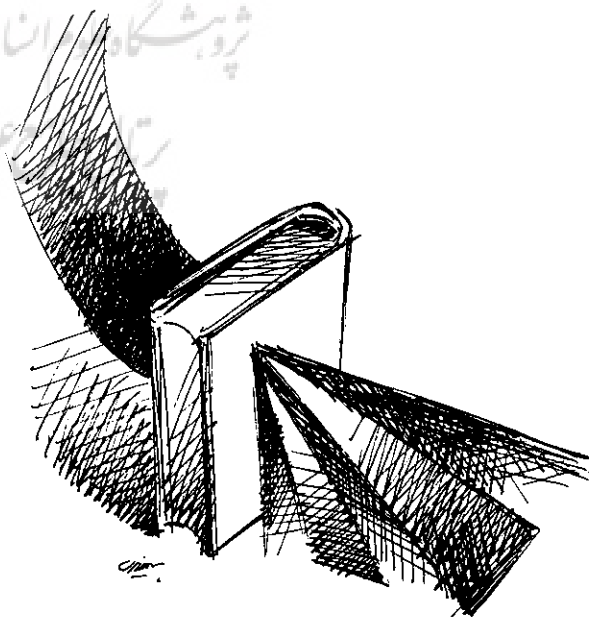
بررسی قرار دهیم. امید آنکه بتوان از موفقیت‌ها و شکست‌های آنان در این زمینه آموخت و راههای به اشتباه طی شده را دوباره نپیمود، چرا که «آزموده را آزمودن خطاست».

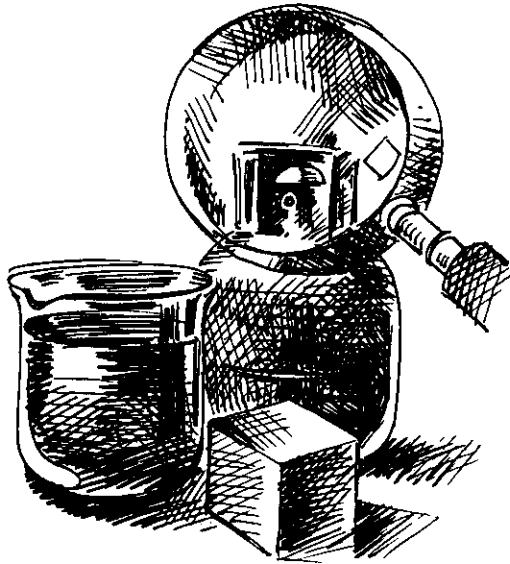
اخیراً اشتباهات و سوءبرداشت‌ها از مفهوم TQM در جامعه آمریکا مورد انتقاد قرار گرفته است بطوری که عده‌ای علت عدم موفقیت به کارگیری این مفهوم را در موسسات آمریکایی ناشی از همین سوء تفاهم‌ها می‌دانند. به‌عنوان اولین منتقد می‌توان از دکتر «دبلیو. دمینگ» (W. DEMING) نام برد که اغلب او را پدر «مدیریت کیفیت فراگیر» می‌دانند. او که یک صاحب‌نظر آمریکایی است برای اولین بار در سالهای ۱۹۵۰ این مفهوم را مطرح ساخت و طی سفری به ژاپن سعی کرد آنرا به ژاپنی‌ها نیز بیاموزد. دمینگ به‌عنوان فردی که خود برای اولین بار «کنترل آماری کیفیت»^(۱) (SQC) را در ژاپن مطرح ساخت، امروزه اظهار می‌دارد که استفاده از مفهوم کنترل کیفیت فراگیر، خود عاملی در جهت ضد بهره‌وری و تولید بوده است. او می‌گوید «آنچه من به آن می‌اندیشم، ایجاد یک تحول در مدیریت و فراهم آوردن دانشی است که لازمه این تحول است در صورتی که «کنترل کیفیت» انسانها را از تفکر بازمی‌دارد».

منتقد دیگر دکتر ادوارد بیکر (EDWARD BAKER) مدیر دفتر کیفیت شرکت فورد است، وی می‌گوید: «نه کنترل کیفیت و نه کنترل کیفیت فراگیر هیچ کدام قادر نیست آن مفهوم اصلی را که در پشت این نگرش وجود دارد، بخوبی بیان کند. نگرش کیفیت چیزی است که درباره توسعه رفتارهای سازمانی درکل و بهبود و توسعه قابلیت‌های یک سیستم و اجزای آن در جهت دستیابی به اهدافش بحث می‌کند».

«پیترو سنج» (PETER SENGE) از مرکز آموزشهای سازمانی MIT در مقاله‌ای تحت عنوان «پی‌ریزی بنای سازمانهای فراگیرنده»^(۲) علت شکست شرکتهای آمریکایی را دربرداشت ناقص آنان از مفهوم کنترل کیفیت فراگیر می‌داند و چنین اظهار می‌دارد که: «بدون وجود یک چارچوب و مفهوم وسیع همگانی از «جنبش کیفیت» در جامعه، این

چندی است که موضوع مدیریت کنترل کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY MANAGEMENT یا TQM در سطح مراکز آموزشی و صنعتی کشور مطرح است و برخی از سازمانها نیز در صدد پیاده کردن آن در موسسه‌های خود برآمده‌اند. لذا جا دارد برآنچه که از شروع «جنبش کیفیت» (QUALITY MOVEMENT) در کشورهای نظیر ژاپن و آمریکا - که طلایه داران این نهضت بوده‌اند - تا امروز گذشته است مروری داشته باشیم و سیر تکوین ۴۰ ساله آنرا در این کشورها مورد





● **دمینگ به عنوان فردی که خود برای اولین بار «کنترل آماری کیفیت» را در ژاپن مطرح ساخت، امروزه اظهار می‌دارد که استفاده از مفهوم کنترل کیفیت فراگیر، خود عاملی در جهت ضدبهره‌وری و تولید بوده است.**

جنبش در آمریکا منزوی و ابتر خواهد ماند. نظریه «مشتی‌گرایی» تنها می‌تواند فرآیند تولید را اصلاح کند و نه انسانها و کارکنان را. «سنج» (SENGE) معتقد است که حتی شرکت‌های آمریکایی که توجه و اهمیت خاصی به مدیریت کیفیت در سازمان خود داده‌اند نیز طی چند سال گذشته با نرخ کاهنده رشد و توسعه روبرو بوده‌اند.

اینها نمونه‌ای چند از انتقاداتی است به آنچه که طی سالهای گذشته در اذهان جامعه آمریکایی تحت عنوان «مدیریت کیفیت» شکل گرفته است و موسسات آمریکایی در صدد پیاده کردن آن بوده‌اند. در واقع این شکل برداشت از مدیریت کیفیت در واقع همان مفهومی است که در اوایل سالهای ۱۹۶۰ به عنوان «جنبش کیفیت» پا گرفت و امروز در اذهان جامعه ژاپنی رنگ باخته و جای خود را به مفهوم ISHI KAWA به معنای «تحول تفکر در مدیریت» داده است. این مفهوم هنوز هم در حال توسعه و تحول است.

در واقع منتقدان، علت عدم موفقیت مدیریت کیفیت در آمریکا را در برداشت‌های سطحی از آن می‌دانند، در حالی که در این واژه مفاهیمی بسیار عمیق و گسترده نهفته است. این صاحب‌نظران علت موفقیت رقبای خود از جمله ژاپن را در دستیابی به این عمق و سیطره می‌دانند و معتقدند که آنها جنبش کیفیت را مثله نکرده، بلکه سعی در توسعه مفاهیم اولیه آن داشته و در این راه هم دست‌آوردهایی داشته‌اند که کاملاً با مدل‌های مکانیکی و سنتی مدیریت متفاوت است. در این مفهوم جدید، «کیفیت فراگیر» یک متدولوژی و روش بسته نیست بلکه فرآیندی باز است که بر اساس نیازهای جامعه توسعه می‌یابد.

سازمانهای فراگیرنده^(۳)

«سنج» (SENGE) می‌گوید: «من معتقدم که جنبش کیفیت بطوری که ما آنرا در آمریکا می‌شناسیم در واقع موج اول در ایجاد و پا گرفتن پدیده‌ای بنام «سازمانهای فراگیرنده» است. سازمانهای فراگیرنده سازمانهای هستند که بطور مداوم در حال توسعه قابلیت‌های خود برای تطبیق با آینده مطلوب می‌باشند.

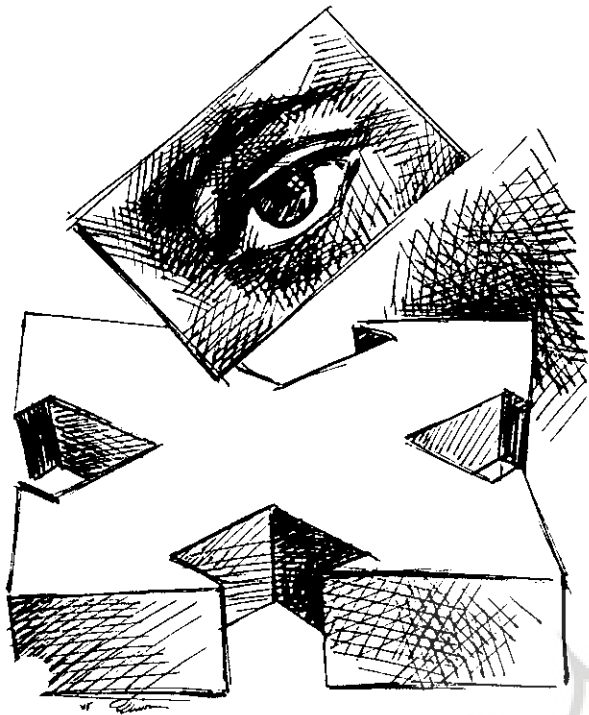
به این ترتیب جنبش کیفیت در واقع بر یک باور اساسی استوار است و آن این که: راه حیات سازمانها، آموزش مداوم است و تنها از این طریق است که عملکرد سازمانها به عنوان سیستم‌هایی باز و هدف‌جو ارتقاء خواهد یافت. ایجاد این باور در سازمانها و بطریق اولی در جامعه، با تفکرات و باورهای سنتی در مورد سلسله مراتب اختیارات و فرماندهی و کنترل در تضاد و تقابل است، زیرا در این‌گونه سیستم‌های فکری باور بر این است که رأس باید فکر کند و سطوح پایین عمل نمایند. در حالی که در سازمانهای فراگیرنده که توانایی ایجاد کیفیت را دارند، همه مسئول ارائه کیفیت هستند و لذا همه آموزش می‌بینند و همه در همه سطوح فکر می‌کنند، و همه هم عمل می‌کنند. باید دانست که به اجرا درآوردن این ایده و ساختن سازمانهای فراگیرنده نیاز به یک تجدیدنظر اساسی و بازسازی در سازمانها دارد و آن استقرار **سلطه «آموزش» به جای حاکمیت «کنترل»** است. چنانچه در اجرا و پیاده‌سازی کنترل کیفیت فراگیر به این مفهوم اساسی توجه کافی نشود، دور نخواهد بود که دریابیم که دانه در شوره‌زار کاشته‌ایم و خانه‌ای را که بنا نهاده‌ایم از پای بست ویران است. عده‌ای علت موفقیت ژاپن را در اجرای کنترل کیفیت فراگیر در توجه به همین مطلب می‌دانند و معتقدند که ژاپنی‌ها بخوبی لزوم این تحول

اساسی را دریافته و به آن عمل کرده‌اند «جی.گریسون» (J.GRAYSON) از مرکز بهره‌وری و کیفیت در آمریکا می‌گوید: «بزرگترین مزیت نسبی و بلندمدت ژاپن در سیستم مدیریتی‌اش نیست، بلکه در تعهد و پایبندی ژاپنی‌ها به (آموزش) است». بطوری که ذکر شد صاحب‌نظران بزرگترین و عمده‌ترین خصوصیت مدیریت ژاپنی و تحولی را که طی ۴۰ سال گذشته یافته است، در ارزش و اهمیتی که برای آموزش قائل بوده‌اند می‌دانند و معتقدند که این تحول با آموزش «فرآیند کنترل آماری^(۴)» به گروه‌های کوچک ماموران کنترل کیفیت شروع شد و سپس آموزش ابزار بهبود کیفیت به کلیه کارکنان خطوط اول تولید در سازمانها مورد توجه قرار گرفت و بالاخره در مسیر توسعه خود آموزش‌های مدیریتی را دربرگرفت.

موجهای مدیریت کنترل کیفیت

برای درک بهتر چگونگی تحول مفهوم مدیریت کنترل کیفیت و چگونگی ایجاد و توسعه مفهوم سازمانهای فراگیرنده نظری کوتاه به موجهای کنترل کیفیت فراگیر می‌اندازیم. «سنج» (SENGE) معتقد است که سیر تحول مدیریت کیفیت را در طول سه موج می‌توان بررسی کرد. این امواج سه‌گانه به ترتیب زیر است:

● **موج اول کیفیت:** در واقع این موج همان پدیده‌ای است که امروزه بیشتر مدیران آنرا به عنوان مدیریت کیفیت می‌شناسند و آن مفهومی است که بر بهبود و ارتقای شیوه‌های کار تاکید دارد. در موج اول کیفیت، تمرکز و تاکید بر تغییر و ارتقای سطح کارگران خط اول تولید به منظور



○ منتقدان علت عدم موفقیت مدیریت کیفیت در آمریکا را در برداشته‌های سطحی از آن می‌دانند.
● جنبش کیفیت در واقع بر یک باور اساسی استوار است و آن این که: راه حیات سازمانها آموزش مداوم است.

بهبود کیفیت تولید است و در اینجا نقش مدیر به تلاش در جهت بهبود مداوم تولید، برداشتن موانعی از قبیل بوروکراسی غیر ضروری - که باعث سلب قدرت کارکنان می‌شود - و بالاخره بر حمایت از کارهای نو و استاندارد بهتر خلاصه می‌شود.

● موج دوم کیفیت: در این موج، توجه از تاکید بر روی بهبود روشهای انجام کار به تاکید بر روی ارتقاء چگونگی انجام کار معطوف می‌شود. به این ترتیب آنچه که در این موج بیش از هر چیز از اهمیت برخوردار است، تلاش در جهت بهبود و ارتقای راههای توسعه تفکر و تعامل انسانها از طریق آموزش است تا در این پروسه آمادگی برخورد با مسایل پیچیده و پویا را بیابند و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان منجر شود. و لذا تمرکز اصلی این موج بر روی تغییر و ارتقای سطح خود مدیران است. پیام اساسی موج دوم کیفیت این است که اهم نهایی برای پیشرفت و بهبود کار توسعه و تعالی انسانهاست و نه صرفاً بهبود فرآیند کار.

● موج سوم کیفیت: موج اول و دوم به تدریج منتهی به ظهور و بروز موج سوم کیفیت می‌شود. در این موج آموزش به عنوان تنها راه گریزناپذیر برای تعالی کارکنان و مدیران و حیات سازمان، نهادینه می‌شود.

صاحب نظران آمریکایی بر این اعتقادند که صنعت آمریکا عمدتاً در موج اول کیفیت عمل می‌کند و علیرغم همه پیشرفت‌های حاصله در دانش مدیریت این کشور، رفتار اساسی مدیران، خصوصاً مدیران سطوح بالا، هنوز تغییر زیادی نکرده است. و در مقابل در ژاپن موج دوم بخوبی در حال پیاده شدن است. مسئله‌ای که امروزه در آمریکا بسیار مطرح است این است که پیاده کردن فلسفه مدیریت کنترل کیفیت از طریق برنامه‌های اصلاح کیفیت مکانیکی قابل حصول نیست و چنانچه سازمانها تلاشی در جهت تعمیق جنبش کیفیت انجام ندهند، این جنبش در آمریکا ره به جایی نخواهد برد.

ریشه‌های جنبش کیفیت در آموزش

نگاهی عمیق به مدیریت کیفیت نشان می‌دهد که همواره این مفاهیم ریشه در آموزش داشته است. چنانچه ذکر شد این جنبش با آموزش شیوه‌های آماری کنترل کیفیت به بازرسان تولید، شروع شد و لزوم تسری این آموزش‌ها به تمامی کارکنان و مدیران بر این باور تاکید دارد که انسانهای آموزش دیده و با کیفیت می‌توانند تولید کیفیت کنند. و در واقع این آموزش است که می‌تواند کیفیت را وجدان انسانها سازد.

دمینگ می‌گوید: «سیستم سنتی مدیریت انسانها را ضایع می‌کند، زیرا این سیستم با ایجاد و اعمال سیستم‌های کنترل خارجی انگیزه و سیستم‌های کنترل درونی انسانها را می‌کشد. انسانها با انگیزش‌های درونی و ذاتی مانند نیاز به خودیابی، مورد احترام بودن، علاقه به دانستن و لذت از آموختن زاده می‌شوند و ما با اعمال کنترل‌های مکانیکی و انگیزش‌های خارجی باعث تضعیف و حتی سرکوب آنها می‌شویم.»

انگیزه‌های درونی در مقابل انگیزه‌های بیرونی

برانگیختن انگیزه‌های درونی در قلب فلسفه مدیریت کیفیت، نهفته است، در صورتی که اساس مدیریت غربی را اتکا به انگیزه‌های بیرونی می‌سازد. باور مدیریت غربی بر این است که «انسانها کاری را انجام

می‌دهند که برای آن پاداش دریافت می‌دارند» و این چیزی است که کاملاً با روح مدیریت کیفیت در تقابل است. البته مفهوم این سخن این نیست که پاداش‌ها در برانگیختن انسانها بی‌تأثیر است بلکه مطلب در این است که همواره تقویت‌کننده‌ها اعم از مثبت یا منفی (تنبیه یا پاداش) می‌توانند جایگزین انگیزه‌های درونی شوند و این انگیزه‌های درونی از طریق آموزش شکوفا می‌شود. سازمان و جامعه‌ای که به کیفیت می‌اندیشد و سعی بر ایجاد کیفیتی دارد که متکی بر انگیزش‌های درونی افراد نیست و کیفیت وجدان انسانها نشده است، خانه‌ای می‌سازد که بنیانی سست و متزلزل دارد.

در آن سیستم فکری که باور بر این است که تنها راه ارتقای سازمان و تولید، تکیه به انسانهایی است که با انگیزه‌های بیرونی برانگیخته می‌شوند، مدیر باید همواره درصدد دستیابی و شناخت شیوه‌های جدید انگیزش کارکنان باشد زیرا در این تفکر کارکنان تنها وقتی رفتار خود را اصلاح می‌کنند که انگیزه‌های خارجی آنها را وادار به این کار کند. و یا به عبارت دیگر انسانها موجوداتی هستند که چنانچه یک نیروی بیرونی دائماً انگیزه پیشرفت را در آنان تقویت نکند، همواره در سطحی که

هستند باقی می‌مانند و یا حتی تنزل می‌کنند.

ولی در مقابل، در طرز تفکری که انگیزه پیشرفت انسانها را انگیزه‌های درونی و ذاتی می‌داند، انسان موجودی است که ذاتاً به دنبال ارتقا و پیشرفت است. بنابراین چنانچه انسانها به محرک‌های ذاتی خود واگذار شوند، بطور طبیعی جویای بهبود انجام کارها خواهند بود و تنها چیزی که در این راه نیاز دارند، اطلاعات و وسایل مناسب است. در این دیدگاه، انگیزه درونی و تمایلات ذاتی انسانها، یک موتور قوی برای پیشرفت و بهبود امور است که با هیچ انگیزش و پاداش خارجی قابل مقایسه نیست. برخی اعتقاد دارند که اتکا به انگیزش‌های بیرونی از فلسفه «انسان اقتصادی» آدام اسمیت سرچشمه می‌گیرد. زیرا در این فلسفه انسان موجودی است که همواره درصدد افزایش درآمد خود است تا آموخته‌ها و دانش خود، و لذا معتقدند که این طرز تفکر، نظریات اقتصادی و تئوریهای مدیریتی غرب را تحت تاثیر خود قرار داده است. نظریاتی از این دست که: اگر امکان بالابردن حقوق وجود ندارد به‌عنوان جایگزین باید از نردبان ترقی سلسله مراتب استفاده کرد، اگر ترسی از تنزل یا اخراج نباشد کارکنان برای تولید تلاش نمی‌کنند و یا اگر رقابتی نباشد خلاقیتی وجود ندارد. این موارد از جمله تئوریهای مدیریت غربی و ناشی از طرز تلقی انسان اقتصادی است.

اخیراً یک اقتصاددان آمریکایی بنام «بلایندر» (BLINDER) تحقیقی انجام داده که طی آن تعدادی از عملکردهای ژاپنی‌ها که نشان از پشت کردن آنان به اساس فکری انسان اقتصادی است مطرح شده است برخی از این عملکردها از این قرار است: آزادگذاشتن انحصاری یا کارتل‌ها، عرضه کنندگان منحصر به فرد، اعمال سیستم‌های پرداختی که بین طبقات حقوق بگیر تفاوت چشمگیری وجود ندارد، منتظر نگه داشتن مدیران جوان به مدت طولانی برای ارتقا، استخدام مادام‌العمر و ممنوعیت اخراج کارکنان. وی در گزارش تحقیق خود به‌عنوان نتیجه‌گیری بیان می‌دارد که جای تعجب است که چطور این همه عملکردهای اشتباه و زیرآگذاردن قوانین پذیرفته شده اقتصادی در یک جامعه صورت می‌گیرد و این همه نتایج نیکو به‌بار می‌آورد؟! او نتیجه می‌گیرد که جواب این معما این است که تئوریهای اقتصادی غرب صرفاً بر انگیزش‌های خارجی استوار شده است.

می‌شوند. برای مثال یک کودک اول کشف می‌کند که می‌تواند راه برود بعد تصمیم می‌گیرد که شروع به این کار کند و عمل می‌کند و بالاخره بر اثر بازیگری عملکردش سعی در اصلاح و بهبود عملکرد خود می‌کند. به این ترتیب مشخص می‌شود که در این مفهوم آموزش تنها به آموزش‌های کلاسیک و سنتی اطلاق نمی‌شود و منحصر به آموزشی که در کلاسهای درس اتفاق می‌افتد نمی‌شود بلکه مفهوم یادگیری به مفهوم وسیع کلمه را دربرمی‌گیرد. صاحب‌نظران معتقدند که یکی از دلایل عدم موفقیت کنترل کیفیت فراگیر در آمریکا تفاوت نگرش به چرخه کیفیت در این کشور در مقایسه با کشور ژاپن است. «سنج» (SENGE) می‌گوید: «مدیران آمریکایی بسیار عجول و بی‌حوصله هستند و به دنبال نتایج زود بازده می‌باشند و لذا معمولاً از مرحله طرح به مرحله اجرا جهش می‌کنند» به این ترتیب در این فرآیند به مراحل میانی یعنی آزمایش و بازخور- که مرحله‌ای هستند که جنبه یادگیری و آموزش دارند - کمتر توجه می‌شود. باید توجه داشت که برای داشتن یک چرخه کیفیت موثر هم مهارت و هم تمرین و ممارست چه در سطح مدیران و چه در سطح کارکنان هر دو لازم است. کارشناسان آمریکایی معتقدند که اجرای چرخه کیفیت در آمریکا بیشتر به‌صورت اجرای برنامه‌های رسمی و به‌منظور رسیدن به عملکرد بالاتر و بدست آوردن سود بیشتر بوده است و از این‌روست که طبق گفته یکی از این صاحب‌نظران بنام «لاولر» (LAWLER) در آمریکا مدیران میانی چرخه کنترل کیفیت را به‌عنوان یک تهدید در مقابل اختیارات خود می‌دانند و از طرف دیگر کارکنان نیز آنرا به‌عنوان یک بازی یا حقه جدید برای کارکنی بیشتر و تقلیل قدرت اتحادیه‌ها تلقی می‌کنند. و معتقدند در مقابل در ژاپن شروع چرخه کیفیت همراه با تمایل عمومی برای مشارکت در بهبود کیفیت بوده که در واقع تولد مفهوم «کایزن» (KAIZAN) را در این سرزمین را به‌دنبال داشته است.

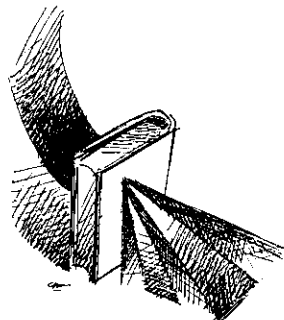
«کایزن» به مفهوم پایبندی وسیع و گسترده عمومی به بهبود و ارتقای دائمی است. و توجه به همین مفهوم بود که سازمانهای ژاپنی را بر آن داشت تا به آموزش وسیع مهارت‌های تیمی و گروهی بپردازند و از این طریق هنجارها و قابلیت‌هایی را که برای چرخه کیفیت لازم است، فراهم آورند. منتقدان آمریکایی معتقدند که هنگامی که ۱۰ تا ۱۵ سال بعد آمریکائیان درصدد برآمدند که این مفهوم را در شرکتهای خود پیاده کنند،

ریشه آموزش در چرخه کیفیت

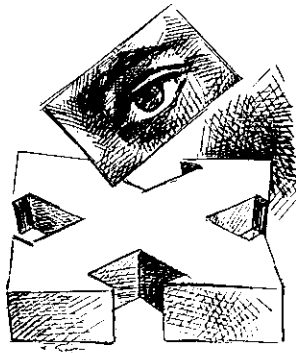
چرخه کیفیت یا چرخه PDCA^(۵) یک حلقه یا چرخه بی‌پایان است که حرکتی بی‌انتهای دارد و آن عبارت است از: PLAN-DO-CHECK-ACT یا طرح - آزمایش - بازخور - اجرا.

اولین بار دمینگ در سال ۱۹۵۰ این چرخه را در ژاپن معرفی کرد و آنرا بنام استادش چرخه SHEWHART نامید و بعدها ژاپنی‌ها آنرا چرخه دمینگ نام نهادند و امروزه بنام چرخه PDCA مشهور است. ریشه این چرخه در فلسفه یادگیری جان دیوئی نهفته است که مراحل یادگیری انسان را تشریح می‌کند: کشف یا کسب اطلاعات جدید، تولید یا انجام کاری جدید براساس آن اطلاعات و بالاخره مشاهده یا بازیگری نتایج آن کار که مرحله آخر خود منجر به کشف و کسب اطلاعات جدیدتری می‌شود و این چرخه دوباره ادامه می‌یابد. دیوئی معتقد است که بسیاری از آموخته‌های انسان مانند راه رفتن، سخن گفتن، دوچرخه سواری یا انجام کارهایی که به مهارت خاصی احتیاج دارند از این طریق حاصل

○ در سازمانهای فراگیرنده که توانایی ایجاد کیفیت را دارند همه مسئول ارائه کیفیت هستند و لذا همه آموزش می‌بینند.



تنها تاکید بر روی سازماندهی گروهی و تیمی بود و نه فراهم آوردن آموزش‌ها و مهارت‌های لازم برای کارهای گروهی و تیمی.



نکات اساسی در ایجاد سازمانهای فراگیرنده

چنانچه گفته شد لازم پیاده کردن مدیریت کیفیت در مفهوم صحیح آن، ایجاد سازمانهای فراگیرنده است، سازمانهایی که قابلیت پذیرش و اجرای این مفهوم وسیع را داشته باشند. قابلیت‌های لازم برای شکل‌گیری سازمانهای فراگیرنده به شرح زیر است:

- پی‌ریزی یک دیدگاه مشترک - ایجاد یک دیدگاه روشن و مشخص، جلب توافق عمومی و پایبندی و تعهد همگانی به آن، نیاز به آموزش را در سازمان فراهم می‌آورد. بدون وجود این دیدگاه و خواسته مشترک آموزش‌ها منحصر به زمانهای بحرانی شده و به محض رفع بحران آموزش‌ها نیز متوقف می‌شوند.

- تسبیر و مهارت فردی - دیدگاه‌های مشترک سازمانی از دیدگاه‌های فردی سرچشمه می‌گیرد. پایبندی دست‌جمعی به آموزش ناشی از پایبندی افراد به آموزش و یادگیری است. سازمانی که می‌خواهد دائماً درمورد اینکه چگونه آینده بهتری برای خود بسازد آموزش ببیند باید دارای افرادی باشد که شوق فراگیری داشته باشند و علاقمند باشند که بیاموزند چگونه می‌توانند چیزهایی را که برایشان مهم است بیافرینند.

- آموزش کارهای گروهی - آموزشی که در سازمانهای فراگیرنده از اهمیت خاصی برخوردار است، آموزشی است که افراد را برای اینکه بتوانند با یکدیگر به عنوان یک گروه کار کنند، آماده سازد. مشکلی که بر سر راه این مهم وجود دارد این است که ما معمولاً توانایی تبادل نظر با یکدیگر را از دست داده‌ایم. این سخن بدین معنی است که اکثر مواقع ما بجای تبادل نظر به مباحثه با یکدیگر می‌پردازیم یعنی سعی می‌کنیم که در مقابل نظرات دیگران ایده و عقیده خود را مطرح سازیم، ولی چیزی که لازمه سازمانهای فراگیرنده است مبادله افکار است یعنی آنکه ایده و عقیده در میان گذارده شود و درجهت فهم هرچه بیشتر آن تبادل نظر صورت گیرد.

تفکر سیستمیک - تنها نکته مهم این نیست که «ما چگونه می‌آموزیم، بلکه نکته اساسی دیگر این است که چه می‌آموزیم؟» یکی از نکات مهمی که در سازمانهای فراگیرنده باید آموزش داده شود این است که افراد بیاموزند که چگونه باید درمورد مسائل پیچیده بیندیشند. ما از ابتدای عمر آموخته‌ایم برای مواجهه با مسائل پیچیده باید مسئله را به اجزای کوچک و ساده بشکنیم یا تجزیه کنیم زیرا که ذهن مسائل ساده‌تر و کوچکتر را راحت‌تر درک و حل می‌کند. ولی باید دانست که در این مسیر تجزیه چیزی از دست می‌رود و آن کلیت مسئله است و لذا وقتی مسئله پیچیده‌ای از این طریق حل شد پس از اجرا و اتمام وقتی که در صدد بازنگری کار برمی‌آئیم ارتباط بین نتایج کار و عملکردهای ما مشکل و یا حتی غیرممکن می‌شود. آموزش تفکر سیستمیک این قابلیت را در افراد بوجود می‌آورد که مسائل را بطور یک کل واحد ببینند تا یک مجموعه از اجزاء منفصل از هم، و درنهایت فرد قادر خواهد بود که ببیند چگونه عملکردهایش و اقیاعات را بوجود می‌آورد.

تفویض اختیار به کارکنان - تفویض اختیار به کارکنان لازمه ارزش‌گذاری برای مهارت‌های فردی است و باعث ایجاد علاقه و پایبندی عمومی به داشتن این‌گونه مهارت‌ها می‌شود. مدیر سازمانهای فراگیرنده

● در موج سوم کیفیت، آموزش به‌عنوان تنها راه گریز ناپذیر برای تعالی کارکنان و مدیران و حیات سازمان، نهادینه می‌شود.

باید براین باور باشد که انسانهای ماهر و آموزش دیده خود می‌توانند تصمیم بگیرند و صاحب اختیارات باشند و باید بدانند که این سخن به معنی بی‌محتوا کردن مدیریت نیست بلکه مدیر در چنین سازمانی مدیر کیفیت است و سکاندار مدیریت کیفیت.

ارتباط آموزش‌های سازمانی با آموزش‌های عمومی جامعه - مهمترین درسی که آمریکائیا از تجربیات سالهای گذشته خود گرفته‌اند این است که آموزش سازمانی با آموزش عمومی جامعه مرتبط است. یعنی یک جامعه قادر به پیاده‌سازی صحیح کنترل کیفیت فراگیر و انتفاع از آن نمی‌باشد چنانچه یک تمایل عمومی برای «فراگیری مادام‌العمر»^(۱) در آن ایجاد نشود.

براساس گفته یک مردم‌شناس بنام «ادوارد هال» (EDWARD HALL) «انسانها ارگانهایی آموزش‌پذیر به سمت تعالی می‌باشند و غریزه آموختن و فراگیری مانند سایر غریزه‌های بشری از ابتدای حیات آغاز می‌شود و تا پایان عمر ادامه می‌یابد» حالا در اینجا سئوالی که مطرح می‌شود این است که اگر غریزه فراگیری اینقدر قوی است پس چرا در سازمانها تمایل به فراگیری و آموزش ضعیف است؟ دمی‌نگ این سئوال را این‌گونه پاسخ می‌دهد: «عوامل اختلال و سرکوب این غریزه از همان آغاز کودکی و نوپایی شروع می‌شود. یک آب نبات برای کسی که بهترین را انجام می‌دهد، نمره خوب برای شاگردان ممتاز در دبستان، و به همین ترتیب قصه تا دانشگاه ادامه می‌یابد».

از کجا آغاز کنیم؟

بچه کوچک در دبستان به زودی می‌آموزد که بازی کردن به منظور آموختن نیست بلکه برای کسب امتیاز یا رتبه خوب است. در بازی، مهم آموختن نیست بلکه خوب بازی کردن و برنده شدن هدف است. از آنجا که اشتباهات منجر به تنبیه و جواب‌های صحیح به پاداش ختم می‌شود لذا اگر جواب صحیح را نمی‌دانی بهتر است ساکت باشی! همچنانکه در چرخه کیفیت گفته شد در این چرخه نیز مراحل آزمودن و کسب تجربه و

سلطه آموزش به جای حاکمیت کنترل

بقیه از صفحه ۱۶

فراگیری از اشتباهات اغلب حذف می‌شود. اگر ما در سالهای اولیه زندگی خود تحت تعلیم چنین سیستم آموزشی پرورش می‌یافتیم مسلماً امروز هیچکدام از ما قادر به راه رفتن یا سخن گفتن نبودیم! در چنین سیستمی اجازه اشتباه کردن به فرد فراگیرنده داده نمی‌شود و از این رو هیچ عیب نیست اگر کارکنان یا مدیران انگیزه درونی برای فراگیری را از دست بدهند چرا که باور عمومی در سطوح مدیریت بر این است که کسب تجربه و آموختن از اشتباهات سبب می‌شود که سازمان و مدیریت آن از اهداف و برنامه‌های خود بازمانند. اگر قضایا همین‌گونه باقی بماند که ما در مدارس به جای آموختن و فراگیری تنها برای خوشایند دیگران تلاش کنیم، اگر دانش چیزی است که همیشه دیگران دارند و من ندارم، اگر آموزش فرورکردن محفوظات و آموخته‌های دیگران در مغز است و نه یک تجربه آزاد، اگر تعریف مدیر مانند تعریفی است که از معلم داریم و اختیار از آن کسی است که جواب را می‌داند و هموست که حق دارد کارایی و عملکرد را ارزیابی کند، بنابراین نباید توقع داشت که وضعیت فراگیری در زندگی کاری هم تغییری بکند و لذا فرصتی باقی نمی‌ماند که همه با هم بیاموزیم.

- برانگیختن انگیزه‌های درونی در قلب فلسفه مدیریت کیفیت نهفته است.
- یکی از دلایل عدم موفقیت کنترل کیفیت فراگیر در آمریکا تفاوت نگرش به چرخه کیفیت در این کشور در مقایسه با ژاپن است.

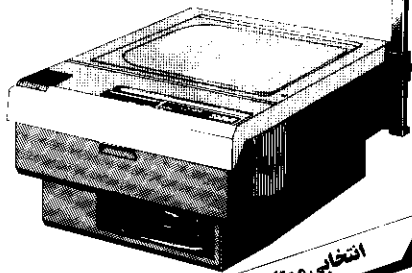
برای اصلاح این نواقص باید انقلابی در سیستم آموزشی مدارس صورت گیرد بطوری که عشق به آموختن، مهارت تفکر سیستمیک، افزایش قابلیت برای انجام کارهای گروهی در زمره اهداف آموزشی قرار گیرد و در واقع در مدارس چگونه آموختن آموزش داده شود. دمیگ اخیراً در پاسخ به این سؤال که آیا فکر می‌کند که اجرای فلسفه مدیریتی او یا مدیریت کیفیت بدون یک انقلاب اساسی در مدارس قابل پیاده شدن است؟ جواب می‌دهد «خیر».

پانوش‌ها

- 1 - STATISTIC QUALITY CONTROL
- 2 - PETER SENGE, "BUILDING LEARNING ORGANIZATION", JOURNAL FOR QUALITY AND PARTICIPATION, MARCH 1992
- 3 - LEARNING ORGANIZATION
- 4 - STATISTICAL PROCESS CONTOAL
- 5 - PDCA CYCLE
- 6 - LIFE LONG LEARNING

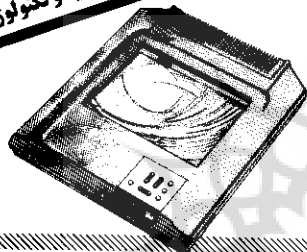
**آورهد پروژکتور،
دستگاههای رابط بین آورهد و کامپیوتر
و... سایر وسایل بصری**

3M



برای برگزاری
جلسات مؤثر و موفق
باما مشورت کنید.

انتخابی ممتاز، آمیخته از تجربه و تکنولوژی پیشرفته

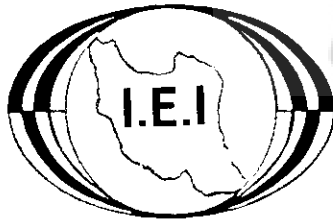


تلفن ۶۸۵۵۲۲ - ۶۸۵۳۵۶
شماره ۶۸۱۵۷۶

I E I

**INDUSTRIAL & ENGINEERING
INSPECTION CO. OF IRAN**

شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران



از هر جای دنیا که خرید کنید،

بازرسان ما آنجا هستند

دفتر مرکزی: حیابان ولعصر، بالاتر از پارک ساعی، شماره ۱۲۰۰
تلفن ۸۸۸۱۲۹۱ ۶۸۷۸۲۸ فاکس ۶۸۲۳۰۰۰ تلکس ۱۱۲۲۲۱۰ I.E.I. IR