

برنامه ریزی نوعی

• نوشته : (1) Arie P. de Geus

• نقل از :

Harvard Business Review

March - April 1988

• ترجمه : ناهیده راعی

فراگیری

است

حرکتهای جمعی در برنامه ریزی و تمرکز افکار گروه یکی از راههای توفیق در بلند مدت است . اغلب دیده میشود که مدیران هریک به تنهایی افرادی باتجربه اند ولی نداشتن درک گروهی سطح تصمیم گیریهای جمعی را به شدت پائین می آورد . در مقاله ی حاضر که نوشته ی یکی از پرتجربه ترین اعضای یکی از موفق ترین شرکتهای جهان است میخوانیم که برنامه ریزی چگونه باید باشد و چه کسانی میتوانند در بازار پر رقابت امروز در صحنه ی بین المللی توفیق یابند .

۱ - آری پ دوگو رئیس گروه برنامه ریزی گروه شرکتهای رویال داچ / شل است . او که بیش از ۲۰ سال با شرکت شل همکاری داشته ، در تمام جهان برای شرکت کار کرده و اخیراً نیز رئیس گروه هماهنگی شرکت در آفریقا ، آسیای جنوبی و رئیس شرکتهای شل در برزیل بوده است .

چند سال پیش گروه برنامه ریزی شرکت شل پرسشنامه هائی برای ۲۰ شرکت که هر يك دست کم ۷۵ سال فعالیت کرده بودند ، ارسال داشت . نکته ای که همه ی ما را به شدت تحت تاثیر قرار داده بود ، توانائی این شرکتهای در حفظ توازن تجاری در دوره ای چنین طولانی بود . آنها توانسته بودند در اوضاع بحرانی برای تداوم و بقای خود فعالیت کنند و در موافقی که وضع تجارتی آرام و مطلوب بود به رشد بپردازند . این ارزیابی نکته هائی آشنا را مشخص کرد زیرا شرکت شل هم در تاریخ حرکت خود دوره های رونق و رکود بسیار را پشت سر نهاده بود .

به عنوان مثال ، در سالهای اولیه ی فعالیت این شرکت ، در خاور دور دسترسی به ثروت به سادگی ممکن میشد و بازار نفت در حلب و نفت برای چراغهای نفتی در دست ما بود . هنگامی که شرکت استاندارد اوایل متعلق به راکفلر باپائین آوردن قیمت بازار را در اختیار گرفت ، سیاست شرکت شل به تداوم بقا مبدل شد . در واقع انگیزه ی تداوم بقا بود که در سال ۱۹۰۷ ادغام شرکت نفتست رویال داچ و شرکت حمل و نقل و تجارت شل را به بار آورد . این دو شرکت تا آن زمان بطور جداگانه فعالیت میکردند و در خاور دور رقیب یکدیگر بودند . این عمل راه را برای گسترش دامنه ی فعالیت شل در امریکا در سال ۱۹۱۱ هموار ساخت و محصول شل به بازار امریکا بنزین سوماتران بود که آن هم در واکنش نسبت به فعالیتهای استاندارد اوایل ساخته شده بود .

چنین نتایجی بطور خودکار به وقوع نمی پیوندد . برعکس این نتایج به توانائی مدیران ارشد شرکت در جذب و قایع محیط تجاری اطراف آنها و به حرکت این مدیران در واکنش نسبت به اطلاعاتی که سبب بالابردن رونق کسب و کار میشود ، بستگی دارد . به بیان دیگر ، نتایج حاصل به فراگیری مدیران وابسته است . به طور دقیقتر ، فراگیری سازمانی است که اهمیت دارد . فراگیری سازمانی جریانی است که بر اساس آن گروه مدیران به تعویق الگوسوی فکری شان درباره ی شرکت ، بازار و رقبایشان مبادرت می ورزند .

به این جهت ، ما برنامه ریزی رانوعی فراگیری می شمیریم و برنامه ریزی برای شرکت رانوعی فراگیری سازمانی می خوانیم .
فراگیری سازمانی در مقایسه با فراگیری فردی به مراتب دشوارتر است . بالا بودن سطح فکر مدیران اغلب شرکتها ستایش انگیز است و با این وصف سطح فکری که گروه مدیران شرکتها در باره ی شرکتشان دارند به مراتب پائین تر از تواناییهای فکری آن مدیران دیده میشود . در وضعیت فراگیری سازمانی سطح فکری گروه متفکر اغلب در حد فکری پائین ترین عضو آن گروه قرار میگیرد و این امر به ویژه در مورد گروههایی که خود را متخصص در امور فنی میدانند بیشتر صدق میکند : مدیر تولید فقط به تولید فکر میکند ، مدیر توزیع فقط مشکلات توزیع را مد نظر قرار میدهد و مدیر بازاریابی فقط به بازاریابی مینگردد .

از آن جا که فراگیری سازمانی سطح بالا ، موثر و مداوم و تحولاتی که به دلیل این فراگیری در شرکت پیش می آید شروط اولیه ی توفیق شرکتهاست ، مادر شرکت شل از خودمان دو موضوع را میپرسیم : چطور یک شرکت فرامیگیرد و خود را نسبت به آموخته هایش تعدیل میکند ؟ ، و نقش برنامه ریزی در برنامه ریزی برای شرکت چیست ؟

پاسخ من به مورد اول این است که بسیاری از شرکتها یا اصولاً یاد نمی گیرند و واکنش نشان نمی دهند یا اگر هم چنین میکنند جریبان کار بسیار کند است . بیش از یک سوم شرکتهایی که در طبقه بندی ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا در سال ۱۹۷۰ در نشریه ی فورچون " ۵۰۰ "

(Fortune) از آنها نام برده شد ، در سال ۱۹۸۲ از صفحه تجارت محو شده بودند و استوارت هاو (Steward Howe) در سال ۱۹۸۶ در کتابش به نام استراتژی شرکتها (Corporate Strategy) به این نکته اشاره میکند که در مقابل هر یک مورد شرکت موفق دو مورد شرکت بیمار وجود دارد که نمیتوانند بهبودی حاصل کنند . در واقع بررسی ماچند شرکت را مشخص کرد که پس از گذشت ۲۰۰ ، ۲۰۰ و حتی ۷۰۰ سال از عمر فعالیتشان هنوز فعالانه دست اندر کار بودند . علت این تفاوت چیست ؟

چرا بعضی از شرکتها بهتر از سایرین میتوانند از خود انعطاف پذیری نشان دهند؟

جامعه شناسان و روانشناسان به مامیگویند که رنج سبب تغییر نظام زندگی میشود^(۲) و بدون تردید شرکتها نیز به رنجهای خاص خود در زمانهای بحران مبتلا میشوند. اما مدیریت بحران یابہ روایتی اداره ی رنجا ، راهی خطرناک برای تغییر محسوب میشود . زمانی که سازمان مبتلا به بحران شد ، همه ی افراد رنج و درد آن را حس خواهند کرد . مشکل آن است که در این قبیل موارد انسان وقت کم دارد و راه حلها نیز بسیار محدود است . هر قدر شرکت عمقی تر در بحران فرورفته باشد ، تعداد راه چاره ها کمتر میشود . در این حالت ، مدیریت بحران به لزوم مدیریتی مطلقه میشود . ویژگی مثبت مدیریت بحران سرعت زیاد اقدامات است . روی دیگر این سکه البته آن است که اجرای تصمیمات به ندرت به خوبی صورت می پذیرد . بسیاری از شرکتها از مهلکه جان به در نمی برند .

بنابراین ، مبارزه شناسائی تغییرات محیطی و واکنش نشان دهی نسبت به آن پیش از بروز مرحله ی دردناک بحران است . جای تعجب نیست که شرکتهائی که توانسته اند در بلند مدت پابرجا باقی بمانند ، شرکتهائی هستند که در شناسائی بحران موفق بوده اند . همه ی این شرکتها توانی تکان دهنده در سازمان دهی بتغییرات داشته اند . آنها هرگز را کد نبوده اند . علاوه بر آن ، به نظر میرسد که این شرکتها می دانسته اند توانائیهای ذاتی دارند که مشاهده ی تغییراتی محیطی میتوانند آن توانائیها را شکوفاسازند . به این ترتیب ، شرکت بروکر مک کانل Brooker Mc Connell که در سال ۱۹۰۶ تاسیس یافت و فعالیت خود را با تولید شکر آغاز نمود به تدریج توانست یک شرکت کشتیرانی هم داشته باشد . شرکت توتون بریتیش امریکن British American به این نکته پی برد

(۲) در فارسی ضرب المثلی است که میگوید "احتیاج مادر اختراع است".

که بازاریابی برای سیگار چندان تفاوتی با بازاریابی برای عطرها ندارد. شرکت میتسو بیشی که در سال ۱۸۷۰ بصورت یک شرکت کشتیرانی و تجاری فعالیت خود را شروع کرد، بعدها معادن ذغال را خرید تا بتواند سوخت کشتیهایش را تأمین کند، سپس کارخانه‌ها برای تعمیر کشتیهای وارداتی خرید و بازاری که از معامسلات کشتیرانی خود بدست آورد بانکی تأسیس کرد.

چنین تغییراتی به دلیل شناختی بوجود آمد که شرکت از خودش و محیط اطرافش داشت. تمام مدیران این نوع شناخت را دارند و میتوانند در طول زمان به تکامل آن بپردازند زیرا انسان زنده با هر شرکتی که فعالیت میکند پیوسته در حال فراگیری است. در واقع، جریان عادی تصمیم گیری در یک شرکت جریانی بسراسر فراگیری است، زیرا مردم الگوهای فکری خود را تغییر میدهند و از راه حرف زدن الگوئی مشترک میسازند. مشکل آن است که چنین جریانی به کندی بروز میکند و در مقایسه با جهانی که در آن قدرت فراگیری تنها عامل برتری جوئی در رقابت است، جریان فراگیری به مراتب کندتر از حد مطلوب دیده میشود.

حدود پنج سال پیش مورد خوبی از زمانی داشتیم که باید پیامی را می شنیدیم. یکی از راههایی که ما از آن طریق بسسه فراگیری سازمانی میپردازیم، استفاده از سناریوهاست. (۲) با استفاده از پاره ای از سناریوها، متخصصان ما دریافته صنعت نفت که همیشه به شدت بهم پیوسته و ادغام شده بود، دیگر این وضع را ندارد. این موضوع خلاف تمام الگوهای موجود بود. در صنعتی که به شدت ادغام شده باشد، فرد کم و بیش بر تمام جوانب کنترل

(۲) برای بررسی این موضوع مراجعه شود به مقاله های :

Wack, Pierre: "Scenarios; Uncharted Waters Ahead";
Harvard Business Review; Sep-Oct. 1985

;" Scenarios: Shooting the Rapids," Harvard
Business Review ; Nov - Dec. 1985

دارد بنابراین میتواند با در نظر گرفتن امکانات به بهینه سازی سیاستها بپردازد . درشل بهینه سازی الگوی برانکیزنده ی مدیران بود . آن چه سناریو ها به ما می گفت این بود که باید راههای جدیدی برای مدیریت می یافتیم .

واکنش اولیه ی سازمان نسبت به این یافته ها را می توان در بهترین حالت ، مودبانه توصیف کرد . کسی پرسشی نکرد و بحثی هم درباره ی موضوع صورت نگرفت . برخی از مدیران با دیدی انتقادی واکنش نشان دادند آنها گفتند : " سناریو ها از نظریه هکذا بنیادی بوجود آمده است که همه کس انهارا می دانست و ارتباطی هم به واقعیات تجارت زمان خاص ندارد " . همه به پیام گوش داده بودند ولی در این مرحله کسی آن را نشنیده بود .

با گذشت حدود سه ماه افراد کم کم پرسش سئوالات گوناگون را آغاز کردند و بحث شروع شد . گذشت زمان فرصتی بود که پیام در ذهن مدیران جا بگیرد و الگوی فکری آنان چند حلقه ی اتصال بسا سناریو بیابد . به این ترتیب بود که " هضم مطلب " یعنی اولیسن مرحله از فراگیری اتفاق افتاد .

در نه ماه بعد ، ما از مراحل بعدی جریان فراگیری گذشتیم . مدیران اجرایی شل اطلاع جدید حاصل از سناریو را در الگوهای تجاری فکری خود جادادند . آنها از بررسی الگوهای تجدید نظر شده نتایجی را بدست آوردند و این نتایج را با تجربیات خود آزمودند . سپس ، در مرحله ی نهائی آنها بر اساس الگوی تغییر شکل یافته عمل کردند . شنیدن ، هضم ، تأیید و عمل همه مراحل بعدی بودند و هر یک از آنها به نوبه ی خود به وقت نیاز داشت .

به تجربه ی من این فاصله ی زمانی ، فرصت متعارف است . احتمال دارد که از زمان دریافت اولین نشانه تا زمان اقدام بین ۱۲ تا ۱۸ ماه فاصله باشد . بنابراین ، موضوع این نیست که آیا شرکت فرامیگیرد ، اما این است که زود وتند فرامی گیرد یا نه ؟ پرسش اصلی این است که " آیا میتوانیم بر سرعت فراگیری سازمانی بیفزائیم ؟ "

من هر لحظه بیش از پیش قانع می‌شوم که جواب این پرسش مثبت است . اما پیش از آن که توضیح بدهم به چه جهست ، می‌خواهم بر نکته‌ی پراهمیتی درباره‌ی فراگیری و نقش برنامه ریز تاکید کنم . یگانه نوع مربوط به فراگیری در هر شرکت ، فراگیری افرادی است که قدرت اقدام دارند . پس ، هدف واقعی برنامه ریز موثر برنامه سازی نیست ، اما تغییر بافت و ساخت است تا الگوهای فکری برنامه ریزان تغییر داده شود این کاری است که برنامه ریزان در شرکت‌های بزرگ انجام می‌دهند .

برنامه ریزان در این جا نقش تسهیل کننده ، فعال سازنده و تشدید کننده را در جریان فراگیری سازمانی بازی میکنند و بنا بر این احتمال دارد در چندین مورد گرفتار شوند . یکی از موارد این است که بعضی از اوقات از یک الگوی فکری شروع میکنیم که برای نیوشندگان ماقابل تشخیص نیست . مشکل دیگر از آن جانشینی میشود که در هر مرحله اقدامات بیش از حد زیادی رامی گنجانیم . مورد سوم که جدی ترین مشکل است که در موارد متعددی در اطلاعاتمان را با آموزش به دیگران منتقل میکنیم . این یک تله‌ی طبیعی است زیرا این وضعی است که در تمام زندگی با آن سروکار داشته ایم . اما به گفته‌ی جان هولت (John Holt) در واقع یکی از نا کارآمدترین روشهای انتقال شناخت به دیگران است (۴) . در بهترین حالت فقط ۴۰ درصد از آنچه درس داده میشود فرا گرفته خواهد شد و در حالات طبیعی نرخ فراگیری از مطالب سبب تدریس شده به حدود ۲۵ درصد محدود میشود .

پی بردن به درجه‌ی نا کارآئی آموزش انسان رایکوده میکند اما تعمق در تجربیات شخصی صحت موضوع را به اثبات میرساند . از همه

Holt, John ; "How Children Learn ?";

Rev. ed.; New York; Delacorte; 1983

Holt, John; "How Children Fail?"; Revised

ed.; New York; Delacorte; 1982.

گذشته ، ما حدود ۱۵ سال کار(۵) راصرف آماده سازی سناریوهائی کرده بودیم که باصرف ۲/۵ ساعت میخواستیم آن رابه دیگران منتقل سازیم . آیابه راستی می توانستیم باورکنیم که نبوشندگان ما خیلی خوب به موضوع صحبتمان پی برده بودند ؟

آموزش يك عیب دیگر هم دارد که به ویژه درکارهای غیر درسی ظاهر میشود . شاگردان باید بپذیرند که استادشان ازآنها بهتر می فهمد . وقتی برنامه ریزی نتیجه ی رحمت سالهاکسار افراش رابرای هیأت مدیره تشریح میکند، هیأت مدیره اغلب به خودش حق میدهد که برگفته ی برنامه ریز به دیده ی تردید بنگرد . ممکن است برنامه ریز بیشتر از هیأت مدیره بداند اما هنگامی که وی به اطاف هیأت مدیره گام می نهد تمام اختیارات خود را در تصمیم گیریهازدست میدهد . وقتی شما اختیاری نمی توانید داشته باشید ، امکان وقدرت درس دادن هم خواهید داشت .

وقتی به شناخت برنامه ریزی ونقش آن مسلح شدیم ، درپی یافتن راههائی برآمدیم که شناخت سازمانی راتسریع کند . باکمال حیرت دیدیم که دردمورد تغییر مقررات یالغوپاره ای ازمقررات عامل تسریع فراگیری میشود . مقررات درشرکتهابه غایت بسیار اهمیتند . هیچکس آن رادوست ندارد ولی همه از آن اطاعت میکنند . زیرا کارکنان به مقررات به دیده ی چسب متصل کننده ی اجزای سازمان مینگرند . باوجود این ، همه ی مامد یسرا ن خارق العاده ای رامیشناسیم که باتغییر يك مورد ازمقررات شرکت آن رازرتباهی رهانیدند . عمل آنها درواقع تغییر سازمان و رسم برخورد سازمان باموضوعات بود ودرنتیجه ی این عمل فراگیری سازمانی تشدید شد .

چندسال پیش یکی از گروههای کار ماناگهان قاعده ی تازه ای رادستورالعمل کارخود قرارداداد : " درنیمه ی اول سال برنامه ریزیهاک استراتژیکی باید انجام پذیرد" .

'گروه کارآن قدر عاقل بود که جزئیات برنامه ی ذهنی خود را بیان نکند. برخی از شرکتهای فعال تلفن کردند تا از ما بپرسند " برنامه ریزیهای استراتژیکی " چه نوع برنامه هائی را در بر میگیرد اما، به آنها گفته شد که " اندیشه ها ارتعداد برنامه ها با اهمیت تر است " و این پاسخ هم به اندازه ی کافی گنگ بود. سایر شرکتهای از فصل بهار جلسات مذاکره درباره ی برنامه ها ریزیهای استراتژیکی خود را آغاز کردند.

در سال اول ، نتایج این بازی جدید بسیار اندک و در بیشتر موارد تکرار طرحهای تجارتي سال ماقبل بود . اما در سال دوم برنامه ها جدیدتر شد و هر سال کیفیت فکری که به پای برنامه ریز بهسای استراتژیک صرف شد بهبود یافت . به این ترتیب ، ما از خود مان می پرسیم که آیا با تغییر قوانین بازی (که به دلیل برنامه ریزی پیش آمده بود) توانسته ایم به فراگیری سازمانی سرعت ببخشیم ؟ و پاسخ ما مثبت بود . ما قوانین را تغییر دادیم و شرکت از قوانین جدیدی پیروی میکرد که هر روز روبه تکامل بود .

وقتی خواستیم پاره ای از قوانین را لغو کنیم نیز وضعی مشابه بروز کرد . در ۱۹۸۴ سناریوئی داشتیم که در آن ارز نفت ۱۵ دلار هر بشکه حرف زده میشد (باید توجه کرد که در سال ۱۹۸۴ قیمت نفت هر بشکه ۲۸ دلار بود و ۱۵ دلار ارز ید دست اندرکاران صنعت نفت يك فاجعه بود) . بنظر ما مهم بود که در اوایل سال ۱۹۸۵ و هر چه زودتر در آن سال ، مدیران ارشد ما از امکان قیمت ۱۵ دلار برای هر بشکه نفت آگاهی یابند . اما واکنش عمومی این بود که " اگر میخواید مادر باره ی وقایع این جهان فکر کنیم ، اول بمابگوئید چه وقت قیمت نفت سقوط خواهد کرد ، چقدر قیمت کاهش خواهد یافت و این افت قیمت چه مدت ادامه خواهد داشت " .

بن بستى در پی این جریان بوجود آمد و در دنباله ی آن ما برای از سر گرفته شدن بحث مطالعه ای موردی را آغاز کردیم و در آن مقدمه ای گنجانیدیم که بر اساس آن مجوز تفکر در باره ی تحولات جدید را بدست آوردیم . در این مقدمه گفته شده بود : " ما از آینده خبسر

نداریم ولی شما هم خبر ندارید و اگر چه هیچ کدام ازمانعی دانیم که آیا قیمت سقوط خواهد کرد یا نه ، اما میتوانیم بر سر این نکته متفق القول باشیم که سقوط قیمت میتواند خیلی جدی باشد . بنابراین این نمونه ای نوشته ایم که در آن یک نمونه از انواع امکانات در صورت بروز سقوط قیمت را نشان داده ایم " سپس موردی را شرح دادیم که در آن از پایان سال ۱۹۸۵ قیمت روند نزولی را در پییش میگرفت و چنین نتیجه گیری کردیم که " و حالا آوریل ۱۹۸۶ است و شما با قیمت ۱۶ دلار هر بشکه شروع کرده اید . لطفاً جلسه ای تشکیل بدهید و نظرتان را درباره ی این سه موضوع بیان کنید : به نظر شما دولتتان چکار خواهد کرد ؟ به نظر شما رقابتتان چه ماهیتهای خواهد داشت ؟ و شما چه کاری خواهید کرد ؟ "

نظر به این که در آن زمان قیمت ۲۸ دلار و در حال صعود بود ، موضوع را فقط میشد نوعی بازی تلقی کرد . اما این بازی در سراسر شل نوعی کار جدی را در پی داشت که به پاسخ گوئی به پرسشهایسی از قبیل " چه اتفاقی خواهد افتاد ؟ " مربوط نمیشد اما می گوئید به تفحص درباره ی این پرسش بپردازد که " اگر چنین وضعی اتفاق افتاد ، آن وقت چه باید بکنیم ؟ " سرعت گرفتن فراگیری سازمانی از این زمان آغاز شد .

آن طور که بعد معلوم شد ، هنوز در ژانویه ی ۱۹۸۶ قیمت نفت بشکه ای ۲۷ دلار بود . اما در یکم فوریه ی قیمت به ۱۷ دلار رسید و در آوریل فقط ۱۰ دلار بود . این واقعیت که شل توانسته بود پیش از بروز واقعه دنیایی با قیمت نفت ۱۵ دلار هر بشکه را در نظر مجسم کند در آن بهار حیرت برانگیز به ما کمک فراوان کرد .

تا آن زمان ، میدانستیم که در پی کاری بودیم : باریه ها میتوانند شدت قابل توجهی به سرعت فراگیری سازمانی ببخشند . وقتی درباره ی موضوع فکر میکنیم ، موضوع آن قدر هم عجیب بنظر نمیرسد . بعضی از مشکل ترین و پیچیده ترین وظایف زندگی ما با استفاده از باریه ها شروع شده است : ما ز راه انجام دادن ، تجربه و بازی کارها را یاد گرفته ایم . اما چگونه میتوانستیم بازی کردن را

درست کنیم؟

نادرند مدیرانی که قادرند بگویند، " چند اشتباه گرفتاری چندانی ندارد، پس شروع کنید و تجربه ای تازه داشته باشید ".
بنحوص وقتی بحران در جریان است نمیتوان از مدیران انتظار چنین برخوردهائی را داشت. مافکر نمی کردیم بتوانیم نزد جمعی از مدیرانی که بزرگترین شرکتهای دنیا را اداره میکردند برویم و بگوئیم " بفرمائید بیائید يك باز ی تازه را شروع کنیم ". و در هر صورت، جلسات هیأت مدیره همیشه دستور جلسه دارد و باید چنان باشد که در ساعاتی مشخص پایان پذیرد و انجام پاره ای از امور در آن جلسات ضرور است. با وجود این، با در نظر گرفتن ایـــــن محدودیتهام راههائی برای بازی کردن یافته ایم.

یکی از مشخصه های بسازی و جسود عامل عبوری (Transitional Object) در آن است. برای فردی که بازی میکند، عامل عبوری نماینده ی جهان واقعی است. کودکی که بایک بازیچه بازی میکند با سرعتی زیاد نکات بسیاری را در باره ی جهان واقعی می آموزد.

مشاوران موفق خود را در موضع عامل انتقالی قرار میدهند. جریان کار زمانی آغاز میشود که مشاوران مطلبی مانند نوشته ی زیر را به گروه مدیران میگویند: " تجربه به ما نشان داده است که سیاستهای خوبی همه ضمنی اند. اگر به ما اجازه بدهید با افراد در سطوح مختلف سازمان شما مصاحبه کنیم، می بینیم که شاید بتوانیم سیاستتان را روی کاغذ بیاوریم. در مرحله ی بعد ما دوباره پیش شما می آئیم و در کمان را با شما چک می کنیم. "

چند هفته بعد، مشاوران دوباره نزد هیأت مدیره میآیند و میگویند: " خوب، ما استراتژی شما را با در نظر گرفتن انسواع امکانات بررسی کرده ایم و به گمانمان نتیجه ی کار چنین خواهد بود. آیا این را می پسندید؟ " هیأت مدیره کم و بیش در کلیه ی موارد پاسخ منفی میدهد. بنابراین مشاوران میگویند: " بسیار خوب بیائید ببینیم چطور میتوانیم وضع را تغییر بدهیم. برگردیم به

الگوی اولیه‌ی شما و ببینیم چه عاملی در آن بود که چنین نتیجه‌ای را حاصل کرد. " به احتمال زیاد جریان اخیر چندین بار تکرار می‌شود و در این مدت الگوی اولیه‌ی هیأت مدیره تغییراتی فاحش می‌یابد این تغییرات حاصل فراگیری‌هاست که هیأت مدیره در این فاصله بدست می‌آورد.

الگوهای کامپیوتری هم مانند مشاوران می‌تواند برای بازی کردن با دیدگاه‌های هیأت مدیره درباره‌ی بازار، محید یار رقابت به کار گرفته شود. اما نقطه‌ی شروع باید الگوی فکری نیوشندگان در زمان بررسی الگو باشد. اگر برنامه ریز با الگوی کامپیوتری که زائیده‌ی فکری خودش است قدم به اطاق هیأت مدیره بگذارد، احتمال نمی‌رود که نیوشندگان وی به ریزه کاریهای کارهای کامپیوتری وی پی ببرند. اگر گروه هدف، هیأت مدیره است، در آن صورت الگوی آغاز کار باید مجموع الگوهای فردی اعضای هیأت مدیره باشد. چطور می‌توان این کار را کرد؟

یک راه این است که اعضای گروه را در تکامل الگوی مشترک به کار بگیرند و الگوهای فردی آنها در نظر گرفته نشود. راه دیگر این است که برنامه ریز الگوهای فردی را در معرض بحث علنی قرار دهد و از راه مصاحبه با افراد ویژه گیهای الگوها را آشکارتر سازد. در هر دو مورد، کامپیوتر در مقام عامل انتقالی می‌تواند بسیار مفید باشد زیرا می‌توان تمام الگوهای ساخته شده را در آن قرارداد.

از دیدگاه اغلب برنامه ریزان، یک جنبه‌ی بسیار مهم این کارهای کامپیوتری آن است که به احتمال ربط چندانی به دنیای واقعی ندارند. بنظر می‌رسد که خداوند به الگوسازان فرمان داده که الگوهای آنان باید قدرت بیش بینی داشته باشد و بنابراین باید بیان کننده‌ی جهان واقعی باشد. با وجود این، وقتی جهان در درون کامپیوتر بازسازی می‌شود، ارتباط با جهان واقعی به کلی از قلم می‌افتد. چیزی که در آن مورد مد نظر قرارداد، یافتن و شناخت الگوی فکری نیوشندگان است. بنابراین به احتمال قریب به یقین، این الگوها نشان دهنده‌ی جهان واقعی نیستند. هیچ یک از ما الگوی

ندارد که تمام جوانب جهان واقعی را دربرگیرد زیرا هیچ یک از واقعیات پیچیده را نمیتوان با تجزیه و تحلیل نشان داد و الگو در هر صورت روشی تحلیلی برای نمایاندن واقعیات است. علاوه بر آن، برای فراگیری، واقعیت بودن موضوع اهمیت ندارد اما الگویی که گروه از واقعیات میسازد مهم است زیرا این الگو میتواند درک اعضای هیأت مدیره را از جهان واقعی تغییر دهد.

ممکن است بپرسید این همه رحمت برای چیست؟ چرا نباید بر جریان طبیعی فراگیری که در طول جلسات هیأت مدیره پیش می آید تکیه کرد؟ ماسه دلیل برای این رحمتها داریم. یکم: اگرچه الگوهای فکری بشری پیچیده اند، اغلب مردم فقط میتوانند در هر زمان با سه تا چهار متغیر سروکار داشته باشند و برای رسیدن به هدفها حداکثر دوبار تکرار را کافی می شمرند.

به عنوان مثال بحث جاری درباره ی قیمت نفت را در نظر بگیرید. از هر ده نفر، نه نفر الگویی میسازد که در آن کسش قیمت مدنظر قرار دارد: قیمت پائین آمده است، پس تقاضا افزایش می یابد و طبیعی است که عرضه باید کاهش داده شود. با این وصف، نتیجه ی آنها این است که در زمانی درآینده قیمت باید افزایش یابد. حال، همه ی ما میدانیم، هر چه بالا رود باید روزی سقوط کند. اما مغز ما بیش از چند بار تکرار الگو را انجام نمیدهد و مادر نقطه ای متوقف میشود که قیمت افزایش یافته است. اگر الگوی فکری مشخصی را که در نقطه ای افزایش قیمت توقف کرده است کامپیوتری کنیم، احتمال قریب به یقین نقطه ای را می بینیم که قیمت پس از افزایش اولیه دوباره کاهش می یابد. شناخت این موضوع انگیزه ی الگوسازی را از بین می برد.

دلیل دوم کامپیوتری کردن الگوهای فکری این است که در جریان استفاده از الگوهای پویا مردم درمی یابند که در نظامهای پیچیده زمان و مکان سبب جدا کردن علت و معلول میشوند. از نظر بسیاری از افراد پی بردن به این نکته نیز ضد انگیزه است. اغلب ما به ویژه در سطوح برنامه ریزی نیروی خود را بر چیزی متمرکز می کنیم که

میخواهیم به آن برسیم و سپس به فوری ترین عاملی که ما را به هدف میرساند چشم میدوریم . استفاده از الگوهای پویا ما را در یافتن راه حل های دیگر یاری میدهد و این راه حلها به واسطه ی زمان و مکان با وضع مطلوب فاصله دارند .

دست آخر ، با استفاده از کامپیوتر میتوانیم به محتوای اطلاعات مفید پی ببریم . تنها وقتی بازی با کامپیوتر را شروع میکنیم درمییابیم چقدر اطلاعات لازم داریم .

وقتی افراد به این ترتیب با الگوها بازی میکنند، در بین خود زبانی جدید برای بیان شناختشان به وجود می آورند و به این ترتیب به پر اهمیت ترین جنبه ی فراگیری سازمانی میرسیم که فراگیری سازمانی جریان یافته است متکی بر تکامل یافتن زبان . همزمان با مشخص شدن شناخت ضمنی هر یک از افراد ، الگوی فکری آن فرد به الگویی سازمانی تغییر شکل می یابد . سرعت و میزان تغییر شکل الگو به فرهنگ و ساخت سازمان بستگی دارد . گروههایی که باید با راه و رسم ها و نظامهای اطلاعاتی انعطاف ناپذیر سروکار داشته باشند در مقایسه با سایرین کند تر فرامیگیرند . سازمانهای متکی به پرسنل فرد یا اصلاً یاد نمی گیرند یا سریعترین درجه ی فراگیری را دارند در این موارد رشد سازمان در گرو تواناییهای یک فرد یا چند نفر محدود قرار دارد .

بهترین میزان فراگیری زمانی حاصل میشود که گروه دریابد جمع بهتر از فرد به تنهایی عمل میکند و کل بزرگتر از هر یک از اجزای آن است . نقطه ی شروع فراگیری سازمانی قاعده و ضابطه بخشیدن به الگوهای فکری موجود است . تفحص درباره ی فراگیری سازمانی یک امر تجملی نیست . مایه برده ایم که در جهان رقابتی فردا یگانه برتری مدیران فراگیری به نسبت سریعتر آنان است . به این ترتیب ، شرکتهایی که در این جریان رقابتی توفیق حاصل میکنند شرکتهایی هستند که پیوسته مدیرانشان را به تجدید نظر در باره ی عقاید و دیدگاههایشان نسبت به جهان وا میدارند . در این راه برنامه ریزان راه درازی را باید بیمایند ، اما پاداشی که دریافت میکنند نیز قابل ملاحظه است * * * * *