

خلاصة كتاب

پنجمين فرمان  
خلق سازمان يادگيرنده

بيتر سنگه

مترجمان: حافظ كمال هدايت  
محمد روشن

سازمان مديريت صنعتي  
۱۳۸۲

## پنجمین فرمان

### مقدمه

پیچیدگی از مشخصات عصر حاضر است. همگی ما در زندگی حرفه‌ای و شخصی خود با مسائل غامض و پیچیده‌ای روبه‌رو می‌شویم که از آنها گریزی نیست و باید برای حل آنها چاره‌ای اندیشید.

بسیاری از علمای علوم اجتماعی به خیال چنین چاره‌هایی بوده‌اند و کوشش زیادی در این راه می‌دول داشته‌اند. هر چند این تلاش‌ها بی‌ثمر نبوده‌اند ولی باید گفت که هر يك آفاتی نیز با خود به همراه داشته‌اند. ساده‌انگاری شایع‌ترین این آفات است. در بعد مدیریت این قضیه خود را به شکل عمل‌زدگی و اشتیاق در استفاده از الگوهای تکراری حل مسائل و در يك کلام، جستجوی نسخه‌ای شفابخش و ابزاری همه‌کاره، نشان می‌دهد. تئوری‌های همه‌شمول و جامعی که مدعی حل تمامی مسائل غامض و پیچیده مدیریت هستند و خود را بی‌نیاز از آزمون و تدبیر می‌دانند، بارزترین نماد این جریان آفت‌زده هستند.

این کتاب سعی و تلاشی است در جهت شناسایی ریشه‌های تفکر ساده‌انگارانه مدیران و تبیین ناتوانی‌هایی که از این رهگذر سازمان‌ها را گرفتار می‌سازد. کتاب حاضر راه حلی جدید و اساسی برای درمان مسائل و مشکلات سازمان‌ها ارائه نمی‌کند؛ بلکه فراخوانی است به تفکر و تدبیر و ترک ساده‌انگاری و پرهیز از فرضیه‌های همه‌شمولی که همواره پیروز و ظفرمند هستند.

مخاطب این کتاب تنها مدیران نیستند، بلکه تك تك ما می‌توانیم از اصول و ضوابط کلی آن در زندگی روزمره خود سود ببریم. هرچند برای کسانی که در پی تقلید و فرار از تفکر هستند مطالب چندانی در آن نمی‌توان یافت.

مؤلف این کتاب آقای پیتر سینگه استاد مدرسه مدیریت انستیتوی تکنولوژی ماساچوست (M.I.T.) و یکی از مشاوران برجسته علم مدیریت است. وی یکی از مبدعان کارگاه‌های مدیریت و استفاده از روش‌های نوین شبیه‌سازی در این شاخه می‌باشد و طی دو دهه گذشته در (M.I.T.) برگزار کننده این کارگاه‌ها برای چند هزار مدیر طراز اول شرکت‌های مختلف جهان بوده است.

## فصل اول

### چگونه اعمال ما واقعیت را می‌سازد؟ و چگونه قادر به تغییر آن هستیم؟

**“ اهرمی به اندازه کافی بلند به من بدهید... و به تنهایی قادر خواهم بود جهان را جابه‌جا کنم.”**

از سنین کودکی به ما آموخته‌اند که مسائل را باید شکست، که دنیا را باید خرد کرد، این عمل ظاهراً باعث می‌شود که بتوان با مسائل پیچیده به سهولت بیشتری برخورد کرد، اما در واقع بهای پنهان بسیار گزافی برای آن می‌پردازیم. ما دیگر قادر به دیدن توالی اعمال خود نخواهیم بود و آن حس درونی ارتباط با يك کل جامع‌تر را از دست

می‌دهیم. زمانی که تلاش می‌کنیم "تصویر بزرگ" را دریابیم در ذهن خود اجزای خرد شده آن را کنار هم قرار می‌دهیم و سعی می‌کنیم که بدان‌ها سامان بخشیم. اما همان‌طور که دیوید بوهام فیزیکدان بیان می‌کند، این عمل بی‌هوده‌ای بیش نیست. درست‌نظر این است که بخواهیم از کنار هم قراردادن تکه‌های يك آئینه شکسته، تصویری کامل به دست آوریم. بدین ترتیب پس از مدتی دیگر از صرافت دیدن کل یکپارچه خواهیم افتاد.

ابزارها و ایده‌هایی که در این کتاب ارائه می‌شوند، برای زدودن این باور غلط هستند که دنیا از نیروهای مجزای غیر مرتبط ساخته شده است. زمانی که این باور غلط را کنار گذاریم، آنگاه قادر به ساخت "سازمان‌های فراگیر" خواهیم بود. جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. موفق‌ترین سازمان‌ها در دهه نود آنهایی هستند که بدان‌ها "سازمان‌های فراگیر" اطلاق می‌شود.

رییس برنامه‌ریزی کمپانی رویال داچ - شل می‌گوید «توانایی یادگیری زودتر و سریع‌تر از رقبا، تنها مزیت نسبی در دهه آینده خواهد بود.»  
در آینده نزدیک تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در "تمامی" سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری نماید.

"سازمان فراگیر" قابل حصول است چرا که همگی ما در اعماق وجودمان يك یادگیرنده و يك آموزنده هستیم.

### اصول سازمان‌های فراگیر

تفکر نظام گرا: تکه ابری متراکم می‌شود، آسمان تیره می‌شود، برگ‌ها در هوا سرگردان می‌شوند و می‌توان فهمید که طوفان خواهد شد. ما همچنین در می‌یابیم که بعد از طوفان، باران زمین‌های پایین‌دست را مشروب خواهد ساخت و فردا آسمان شفاف خواهد بود. تمام این وقایع در زمان آینده رخ خواهند داد اما در عین حال تمامی آنها در يك چارچوب با یکدیگر در ارتباطند. هر يك از آنها اثری بر بقیه دارد، اثری که معمولاً از انظار پنهان است. شما تنها قادر خواهید بود که سیستم بارندگی را از طریق در نظر داشتن آن به صورت يك کل درک نمایید و نه از طریق نگرش به هریک از اجزاء آن.

### تسلط و یا قابلیت‌های شخصی

تسلط و قابلیت‌های شخصی عبارت است از نظامی که در آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی‌غرض درمی‌یابد. با چنین تعریفی، تسلط و توانایی‌های شخصی یکی از ارکان اساسی در سازمان‌های فراگیر است.

### مدل‌های ذهنی

مدل‌های ذهنی انگاشت‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می‌گذارند، آگاهی کامل نداریم.

### ایجاد تصویر آرمانی مشترک

ایده‌ای که همواره الهام بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است، عبارت است از ظرفیت ایجاد يك تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. به‌سختی

می‌توان سازمانی را نام برد که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد، بدون آنکه دارای اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی باشد که عمیقاً در سطح مؤسسه پذیرفته شده باشند.

### فراگیری تیمی

فرمان یادگیری تیمی با گفتگو (دیالوگ) آغاز می‌شود. توانایی اعضای تیم که پیش‌فرض‌ها را کنار بگذارند و وارد مرحله تکلم مشترک شوند. نکته قابل توجه این است که تجربه گفتگو یا "دیالوگ" در بسیاری از جوامع بدوی رایج بوده است؛ اما تقریباً در جوامع مدرن و امروزی محو شده است. امروزه تلاش می‌شود که اصول گفتگو مجدداً کشف شده و در عمل به کار گرفته شود. (دقت شود که مراد از گفتگو بحث و مجادله‌ای نیست که در آن هدف طرفین متقاعد کردن دیگری و به کرسی نشانیدن نظر خود است.) گفتگو همچنین باعث خواهد شد که الگوهای تعامل در تیم‌هایی که یادگیری را باور ندارند شناسایی شود.

## فصل دوم

### آیا سازمان شما از نظر یادگیری ناتوان است؟

در اکثر مؤسساتی که از بین می‌روند از مدت‌ها قبل نشانه‌های بارزی دال بر وجود مشکل به چشم می‌خورد. حتی در مواردی که افراد خاصی متوجه این نشانه‌های بیماری می‌شوند معمولاً آنها را نادیده گرفته و به آنها اعتنای جدی نمی‌شود. علت آن این است که سازمان‌ها به صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و در خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌ها عاجزند.

اینکه سازمان‌ها دچار فقر و ضعف در یادگیری هستند امری تصادفی نیست. روشی که سازمان‌ها طراحی شده و مدیریت می‌شوند، طریقی که مشاغل افراد تعریف شده است و مهم‌تر از همه راهی که به همگی ما آموخته شده است که چگونه فکر کنیم و چگونه ارتباط برقرار کنیم (نه تنها در داخل مؤسسه بلکه در سطوح وسیع‌تر) همه و همه به وجود آورنده ناتوانی‌های اساسی در زمینه یادگیری هستند. بسیار رقت بار است که کودکی دچار ناتوانی در یادگیری باشد. بالاخص زمانی که والدین بدان پی نبرند و درصدد رفع و یا تخفیف آن نباشند. در مورد سازمان‌ها نیز مطلب تفاوت چندانی ندارد. اولین قدم در درمان این درد، تشخیص ناتوانی‌های هفت‌گانه در امر فراگیری است.

### من یعنی شغلم

به ما آموخته شده است که نسبت به کار خود وفادار و متعهد باشیم. آنچنان که برخی مواقع کار ما مبین شخصیت‌مان می‌گردد. در اوایل دهه هشتاد میلادی یک کارخانه عظیم فولاد سازی در ایالات متحده شروع به تعطیل واحدهای خود نمود و پیشنهاد کرد که فلزکاران خود را برای سایر مشاغل آموزش دهد. این آموزش هیچگاه رخ نداد و افرادی که کار خود را از دست داده بودند یا به دنبال حقوق دوران بیکاری رفتند و یا دست به مشاغل عجیبی زدند. علت این امر را روانشناسان در پدیده‌ای به نام بحران شخصیت جستجو می‌کنند. «چگونه ممکن است که من کار دیگری انجام دهم؟» من تراشکار هستم.

### دشمن جایی آن بیرون است

بیماری "دشمن جایی آن بیرون است" در حقیقت محصول درد قبلی یعنی "من یعنی شغلم" است و تأکیدی است بر نگرش غیر سیستماتیک و غیر جامع‌نگر به مسائل. زمانی که تنها بر شغل خود متمرکز هستیم، قادر نیستیم که اثرات عملکرد خود را در محدوده خارج از مرزهای شغل خود ببینیم. زمانی که عملکرد خودمان منتج به نتایجی

می‌شود که برایمان آزردهنده است، آنها را ناشی از عملکرد سایر افراد و دیگر مسئولیت‌ها می‌دانیم. دقیقاً نظیر فردی که توسط سایه خودش تعقیب می‌شود.

### توهم پذیرش مسئولیت

مدیران اغلب دم از نیاز به مسئولیت‌پذیری در مواجهه با مشکلات می‌زنند. معنی و مفهوم این قضیه این است که زمانی که با مسائل مشکل مواجه می‌شویم باید خود در جهت حل آن تلاش کرده و منتظر نباشیم که دیگران کاری انجام دهند و در نهایت پیش از آنکه مسائل تبدیل به بحران شوند آنها را از میان برداریم. این نوع برخورد فعال و آینده‌نگر با مسائل به عنوان پادزهر برخورد انفعالی با مشکلات، یعنی برخوردی که در آن پس از اینکه اوضاع از کنترل خارج شد اولین قدم برداشته می‌شود، مطرح است. اما آیا واقعاً اقدامی جسورانه در قبال یک دشمن خارجی به معنای برخورد فعال و آینده‌نگر است؟

### تمرکز بروی وقایع

تمرکز بروی وقایع در حقیقت بخشی از فرآیند تغییر و تحول است. نکته بسیار حائز اهمیت این است که امروزه اصلی‌ترین تهدیدها که متوجه بقای سازمان‌ها و جوامع ما هستند، نتیجه فرآیندهای آرام و قدیمی هستند و نه وقایع ناگهانی. در سازمانی که افکار مسئولان آن مملو از وقایع روزمره است نمی‌توان صحبت از فراگیری فزاینده به عمل آورد.

### پندار بیهوده در مورد یادگیری از تجارب

پیچیده‌ترین مسئله‌ای که فراروی سازمان‌ها از نقطه نظر یادگیری قرار دارد، در این نکته نهفته است که "بهترین نقطه یادگیری تجربه است". اما ما هرگز مستقیماً نتایج بسیاری از مهم‌ترین تصمیماتمان را نمی‌آزماییم. اساسی‌ترین تصمیماتی که در سازمان‌ها اتخاذ می‌شوند و دارای اثرات فراگیری هستند و نتایج آنها پس از گذشت چندین سال مشخص می‌شوند.

### افسانه‌ای به نام تیم مدیریت

گروهی متشکل از مدیران با تجربه و دانا که هر یک معرف قسمت و فعالیت‌های در سازمان هستند. آنها در کنار یکدیگر بنا دارند که موارد پیچیده‌ای را که به واحدهای عملیاتی مختلف مربوط است، مرتب و حل نمایند. واقعاً چقدر اطمینان وجود دارد که این تیم‌های مدیریتی بتوانند بر ناتوانی‌های یادگیری سازمان فایق آیند. معمولاً دقت این تیم‌ها عمدتاً صرف جنگیدن بر سر هیچ می‌شود و همگی با احتراز کامل از اینکه تصمیمی اتخاذ نمایند که به وجهه شخصی‌شان صدمه‌ای وارد نماید، تظاهر می‌کنند.

### ناتوانی‌ها و فرامین

مدت‌های بسیار طولانی است که این ناتوانی‌های یادگیری در کنار ما هستند. دنیایی که امروزه ما در آن زندگی می‌کنیم دنیایی پرمخاطره است و ناتوانی‌های بسیاری در فراگیری و نتایج آن دامن گیر ماست. پنج فرمان سازمان‌های فراگیر می‌تواند پادزهر این ناتوانی‌ها باشد. اما قبل از هر چیز باید بتوانیم این ناتوانی‌ها را با وضوح بیشتر مشاهده کنیم چرا که بسیاری مواقع آنها در درون غبار وقایع روزمره محو می‌شوند.

## فصل سوم

### در اسارت سیستم و یا اسیر تفکرات خودمان؟

### ساختمان و ساختار مجموعه بر عملکرد آن اثر می‌گذارد

افراد مختلف در ساختارهای یکسان نتایجی را که از نظر کیفی مشابه هستند از خود بروز می‌دهند. زمانی که مشکل به وجود می‌آید و یا عملکرد و نتایج به گونه‌ای نیستند که انتظار می‌رود، همواره می‌توان به سهولت کسی یا چیزی را مقصر قلمداد نمود. اما در بسیاری از موارد، سیستم خود عامل به وجود آورنده بحران است و نه نیروهای خارجی و یا اشتباهات افراد.

### **ساختار سیستم‌هایی که انسان در آنها دخیل است بسیار ظریف و ماهرانه است.**

ما علاقه‌مند هستیم که از ساختار به عنوان منابع بیرونی بر سر راه افراد نام ببریم. در سیستم‌هایی که انسان با آن سروکار دارد، ساختار مشخص‌کننده این است که افراد چگونه تصمیم می‌گیرند. سیاست‌های عملیاتی که ما از آنها تحت عنوان اهداف قوانین و هنجارها نام می‌بریم حاصل همین ساختار هستند.

### **سازوکار اهرمی معمولاً نتیجه طرز تفکری جدید است**

در سیستم‌هایی که انسان‌ها در آن دخیل هستند، افراد عموماً دارای اهرمی هستند که در عمل آن را به کار نمی‌برند، به خاطر اینکه بر تصمیمات خود متمرکز می‌شوند و از چگونگی تأثیر آن بر دیگران غافلند. جوایز و ترفیعات از آن افرادی است که نتایج ملموس به دست می‌آورند اما زمانی که چیزی خراب می‌شود اعتقاد همه بر آن است که کسی مقصر است.

### **ساختار سیستم به وجود آورنده رفتار آن است**

افراد مختلف زمانی که در یک سیستم ثابت قرار می‌گیرند، نتایج یکسانی از خود بروز می‌دهند. نگرش سیستماتیک به ما می‌گوید که برای فهمیدن مشکلات اساسی لازم است که به مسائلی فراتر از اشتباهات فردی و یا بخت و اقبال نامساعد بپردازیم. باید از وقایع و شخصیت‌ها بالاتر برویم. باید به عمق ساختاری پی ببریم که اعمال افراد و شرایط را به گونه‌ای شکل می‌دهد که رویکردی اتفاق می‌افتد.

### **ناتوانی در یادگیری و طرز تلقی و نگرش‌ها**

- ① از آنجا که "هرکسی خود را در شغلش معنا می‌کند" افراد قادر به درک اثر اعمال خود بر روی موقعیت دیگران نیستند.
- ② زمانی که مشکلات بروز می‌کنند، هرکدام از کارکنان به سرعت اقدام به نکوهش دیگران می‌کنند. کارمندی که در موقعیت دیگری قرار دارد و یا حتی مشتری نهایی تبدیل به "دشمن" می‌شود.
- ③ به عنوان برخوردار فعال و آینده‌نگر با مسئله افراد اقدام به افزایش سفارشات می‌کنند که این خود شرایط را بحرانی‌تر می‌کند.
- ④ از آنجا که سفارشات مازاد افراد، به تدریج به وجود می‌آیند، هیچکس متوجه خطر نمی‌شود تا زمانی که دیگر فرصتی برای عکس‌العمل مناسب باقی نمانده است.
- ⑤ هیچکس از تجارب خود چیزی فرا نمی‌گیرد. زیرا مهم‌ترین نتایج عملکرد هر کس، جایی دیگر در سیستم بروز می‌کند و در نهایت زمانی به خودمان بازمی‌گردد که ما مشغول سرزنش دیگران برای به وجود آوردن شرایط موجود هستیم.
- ⑥ گروه‌هایی که در موقعیت‌های مختلف قرار دارند (معمولاً دو یا سه نفر در هر موقعیتی قرار می‌گیرند) آنچنان سرگرم شماتت دیگران برای بروز مسائل هستند که هر روزنه‌ای را برای استفاده از تجارب دیگران برخورد می‌بندند.

اهمیت بسیار بالای تفاسیر ساختاری تنها ناشی از آن است که بر علل اساسی رفتارها در سطحی دخالت می‌نمایند که می‌توان الگوهای رفتاری را تغییر داد. ساختار

به وجود آورنده رفتار است و تغییر در ساختار می‌تواند باعث بروز الگوهای رفتاری متفاوتی شود. بدین معنی تفاسیر ساختاری ذاتاً مولد و سازنده هستند. علاوه بر این از آنجا که ساختار سیستم‌هایی که انسان در آنها دخیل است، مشتمل بر سیاست‌های عملیاتی تصمیم‌گیران نیز می‌باشد، تجدید نظر در نحوه تصمیم‌گیری باعث تغییر ساختار سیستم نیز خواهد شد.

برای کارکنان عمیق‌ترین درک نسبت به سیستم زمانی حاصل می‌شود که متوجه می‌شوند که مسائل ایشان و آمالشان برای بهبود وضعیت، با طرز فکر و نگرش ایشان به مسئله عجین است. در مؤسسه‌ای که نگرش حاکم مواجهه با وقایع و اتفاقات روزمره است، نمی‌توان صحبت از فراگیری مولد نمود. چنین مقوله‌ای نیازمند چارچوبی ساختاریافته و نگرش سیستماتیک است که در آن افراد قادر به کشف علل ساختاری رفتارها باشند. تمایل شدید به ساختن آینده مطلوب لازم است اما کافی نیست.

### فصل چهارم

#### قوانین پنجمین فرمان

اغلب اوقات ما مواجه با مسائل و مشکلاتی می‌شویم که ناشی از توجه صرف به علل و عوامل مشکل‌زا در گذشته بوده است. مثلاً یک بنگاه اقتصادی که فروش موفقی در سه ماه گذشته داشته است ناگهان با کاهش فروش مواجه می‌شود، چرا؟ زیرا فروش موفق گذشته در اثر اعمال تخفیف ویژه بوده است و با قطع آن، فروش نیز به سرعت سقوط کرده است. باید گفت که راه‌حل‌هایی که مسائل و مشکلات را فقط از ناحیه‌ای به ناحیه دیگر در سیستم منتقل می‌نماید، اغلب باعث می‌شود که علت اصلی نامکشوف باقی بماند.

عمل چشم بسته هر اندازه سخت، واکنشی سخت‌تر و بدتر از طرف سیستم را سبب می‌شود. در کتاب قلعه حیوانات اثر جورج اورول اسب بارکشی معرفی می‌گردد که همواره پاسخی برای تمامی سؤالات دارد. او می‌گفت «من سخت‌تر کار خواهم کرد». در نظر اول این شعار سبب تحریک و سخت‌کوشی سایرین می‌شد. ولی پس از چندی آثار مخرب و نتایجی معکوس به بار آورد. انجام کار بیشتر سبب افزایش ارجاع کار به او می‌گردید و این چرخه پیوسته ادامه داشت. در تفکر سیستمی این پدیده «پس‌خور جبرانی» نامیده می‌شود. این مفهوم در واقع بیانگر پاسخ خلاف انتظاری است که سیستم به یک عمل به ظاهر صحیح و مناسب می‌دهد.

رفتارها و نتایج خوب مقطعی و زودگذر به دنبال خود نتایج بدی به بار می‌آورند. همواره باید در نظر داشت که اعمال و رفتارهای مقطعی و کوتاه‌مدت ممکن است در ابتدا آثار خوبی به بار آورند، ولی اگر آنها را مقدمه و بنیانی برای آینده بدانیم، مسلماً نتایج وخیمی را به دنبال خواهند داشت. ممکن است خانه‌های جدیدی ساخت، کودک گرسنه‌ای را سیر کرد، کارمند آزموده‌ای را آموزش داد و از نتایج کوتاه‌مدت این اقدامات نیز راضی و خشنود بود. اما پس‌خور جبرانی آثار خود را با تأخیر زمانی بروز می‌دهد و معمولاً بین منافع کوتاه‌مدت و مضرات درازمدت اقدامات سطحی و بی‌بنیان تفاوت زمانی قابل ملاحظه‌ای وجود دارد.

#### معمولاً راه حل‌های ساده‌انگارانه راه به جایی نمی‌برند

افسانه قدیمی وجود دارد که در آن شخصی کلید منزل خود را در مقابل درب خانه گم کرد ولی به دنبال آن در کوچه می‌گشت و دلیل این کار را روشن بودن کوچه و تاریکی درب منزل عنوان کرد. این را باید به خاطر سپرد که اگر راه حل آنقدر ساده باشد که همگان بتوانند به آن دست یابند پس چرا و چگونه است که تا کنون مسئله حل نشده و به قوت خود باقی است.

### درمان می‌تواند از خود مرض بدتر باشد

بعضی اوقات درمان بیماری نه تنها می‌تواند بی‌اثر باشد بلکه ممکن است منجر به وضعی وخیم‌تر و اعتیاد برای بیمار شود. راه‌های غیر سیستمی که به طور خزنده اعمال می‌گردند، نه تنها شفا بخش نیستند بلکه نیاز به ارائه راه‌های بیشتری را ایجاد می‌کنند. سعی و اجبار در رشد سریع‌تر نتیجه‌اش معکوس است و رشدی کندتر به بار می‌آورد.

برای اکثریت مردم آمریکا و به خصوص آنانی که با فعالیت‌های اقتصادی سروکار دارند بهترین نرخ رشد، سریع‌ترین آن است. اما هر سیستمی اعم از طبیعی، اکوسیستم تا سازمان‌های پیچیده اداری همگی نرخ رشد بهینه ذاتی دارند که بسیار کمتر از سریع‌ترین نرخ رشد ممکن برای آنهاست. نشانه‌های بیماری سیستم‌های و اسباب و علل این بیماری‌ها به لحاظ زمانی و مکانی الزاماً نزدیک به هم نیستند.

در زیر سطح تمامی مسائل ذکر شده دو مشخصه بسیار مهم سیستم‌های پیچیده انسانی قرار دارد. علائم و علل. این دو مشخصه در زمان و مکان با یکدیگر قرین و نزدیک نیستند. تغییرات کوچک نتایج بزرگی به بار می‌آورند ولی باید دانست محدوده عمل این تغییرات لزوماً بدیهی نیستند.

بسیاری معتقدند که تفکر سیستمی "علم یأس‌آور جدید" است، زیرا به ما می‌آموزد که بدیهی‌ترین راه حل‌ها در بهترین شرایط فقط در کوتاه‌مدت بهبودی را به وجود می‌آورد ولی در بلندمدت اوضاع را بدتر می‌کند. اما این فقط یک طرف قضیه است. تفکر سیستمی این واقعیت را نیز نشان می‌دهد که یک اقدام کوچک اگر به‌خوبی و با قدرت کافی در محل مناسب صورت گیرد، می‌تواند پیشرفتی قابل ملاحظه و بزرگ در رفتار سیستم خلق کند.

### شما می‌توانید یکی در اختیار داشته باشید و آن را بخورید ولی نه در یک زمان

بعضی اوقات اگر به وضعیتی دشوار از دیدگاه سیستمی نظر کنیم ابدأ مشکل و یا مسئله‌ای وجود ندارد، بلکه مسئله ناشی از این واقعیت است که به جای دیدن فرآیند رویدادها تنها تصویر عجولانه و غیر واقعی از حوادث و اتفاقات در ذهن داریم. دیدن فرآیند و نگرش جدید به آنها می‌تواند نقاط تاریک و مبهم مسئله را روشن و تبیین کند و ما را از دوراهی برحذر دارد.

### تقسیم یک فیل بزرگ به دو قسمت، دو فیل کوچک به وجود نمی‌آورد

سیستم‌های زنده، یکپارچه هستند و خصوصیات آنها را باید در کل مجموعه بررسی کرد. سازمان‌ها نیز از چنین خصوصیتی برخوردارند. برای درک و فهم بسیاری از چالش‌ها و درگیری‌ها در آن، مدیریت باید کل نظام و سازمان را زیر نظر قرار دهد و کل‌نگری داشته باشد.

### هرگز نباید شرایط محیطی را سرزنش کرد

ما غالباً شرایط محیطی را مقصر اصلی ناکامی‌هایمان می‌شناسیم و همواره تمامی گناهان را به عهده چیزی بیرون از خود می‌نهیم. رقبا، تغییر شرایط بازار، دولت و امثالهم معمولاً جزء این مقصرین هستند. تفکر سیستمیک، به ما می‌آموزد 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 جزئی از آن می‌باشد.



## فصل ۵ تغییر نگرش‌ها

### جهان را به گونه‌ای جدید ببینیم

تفکر سیستمیک راه و روشی برای کل‌نگری است. چارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده‌هاست و نه شناسایی تک تک آنها، ادراک الگوهای تغییر و تحول است و نه شناختی ایستا.

این تفکر سیستمیک را فرمان پنجم نامیده‌ام. زیرا معتقدم که آن سنگ زیربنای تمامی پنج فرمان فراگیری در این کتاب است. این تفکر است که ما را تشویق به تغییر در ذهنیت خود می‌کند به گونه‌ای که پدیده‌ها را در کل ببینیم، انسان را به جای آنکه تنها و منفعل مشاهده کنیم به عنوان بازیگری فعال در جهت به وجود آوردن آینده خود بدانیم. بدون این تفکر هیچ انگیزه و ابزاری برای به کارگیری همزمان پنج فرمان ذکر شده وجود نخواهد داشت. این تفکر زیربنای چگونگی نگرش سازمان‌های فراگیر به جهان پیرامون خود است. جوهر اصلی نظام تفکر سیستماتیک تغییر در نگرش است:

- مشاهده و درک روابط درونی پدیده‌های به جای روابط خطی علت و معلول
  - شناخت فرآیند تغییر در سیستم به جای اقدام فوری و عاجل
- آغاز تغییر در نگرش و بروز تفکر سیستماتیک تمرین و ممارست در شناخت مفهوم "پس‌خور" در سیستم‌هاست. پدیده‌ای که چگونگی تقویت و یا ایجاد تعادل آثار تعامل بین متغیرها در سیستم را تفسیر می‌کند.

### حلقه‌های علیت را باید دریافت

واقعیت‌ها از حلقه‌های علت و معلول تشکیل یافته‌اند. در صورتی که ما روابط بین آنها را به صورت خطی می‌بینیم. این اولین محدودیت ما در مقابل تفکر سیستماتیک است.

### چگونه دیگرام یک سیستم را بخوانیم

کلید بازگشایی سیستم و درک روابط آن، پی بردن به حلقه‌های تأثیر علت و معلول، به جای خطوط مستقیم است. این نگرش قدم اول در رهایی از تفکر خطی است. هر حلقه واقعیتی را بیان می‌کند که با تعقیب آن می‌توان الگویی را شناخت که مرتباً تکرار می‌شود و شرایط را بهتر یا بدتر می‌کند.

### تقویت و تعدیل سیستم‌ها توسط پس‌خور و تأخیر، سنگ بنای ساختار تفکر سیستماتیک

فرآیند پس‌خور به دو نوع کاملاً مجزا تقسیم می‌گردد. تقویت و تعدیل. فرآیند پس‌خور از نوع تقویت، موتور افزایش نرخ در هر دو جهت رشد و یا کوچک و کم شدن است. تعدیل یا ایجاد ثبات، فرآیند پس‌خوری است که به دنبال به دست آوردن و تثبیت هدفی مشخص است. به عبارت دیگر این فرآیند رفتاری هدفدار از خود نشان می‌دهد.

### پس‌خور تقویتی

- درک چگونگی رشد و گسترش یک تغییر کوچک
- حضور دائمی ما در میان حلقه پس‌خور تقویتی ممکن است ما را از دریافت چگونگی رشد عوامل و رشته تسلسل وقایع باز دارد. این اثر ممکن است در هر دو جهت بهبود و یا تباهی سیستم باشد. برای درک چنین پویایی اغلب لازم است که به کل سیستم نگاه کنیم و آن را مورد مذاقه قرار دهیم.

### فرآیندهای متعادل کننده

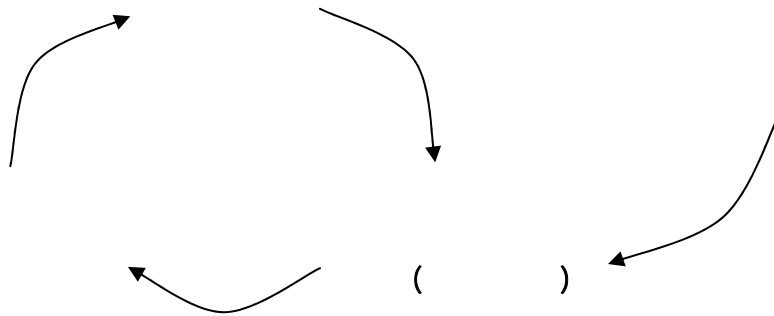
• شناسایی منشأ پایداری و مقاومت

یک سیستم متعادل‌کننده، سیستمی است که به دنبال پایداری و ثبات است. اگر هدف این سیستم موافق با نظر شما باشد، قطعاً عملکرد سیستم سبب خوشحالی شما خواهد شد. در غیر این صورت شما با این واقعیت مواجه خواهید شد که هرگونه تلاش و کوشش برای تغییر شرایط و اوضاع با ناکامی روبه‌رو می‌گردد و بهترین راه همانا تغییر هدف از طرف شماست. طبیعت اصولاً میل به توازن و تعادل دارد و این اعمال انسان‌هاست که برخی اوقات این تعادل را به هم می‌زند.

**چگونه نمودار دایره‌های متعادل‌کننده را باید خواند**

نمودار زیر یک فرآیند بازخور متعادل‌کننده را نشان می‌دهد. برای دنبال کردن فرآیند، عموماً مناسب‌تر است که از شکاف و فاصله مابین میزان مطلوب و موجود آغاز به حرکت کنیم.

**تأخیرها**



**زمانی که پدیده‌ای رخ می‌دهد ..... و سرانجام آن**

همان‌گونه که متوجه شده‌اید، به نظر می‌رسد سیستم‌ها مانند خود ما دارای شعور هستند. اما از یک مطلب نباید غافل شد و آن وجود تأخیر در سیستم است. فاصله زمانی بین عمل شما و تبعات ناشی از آن تأخیر می‌تواند شما را به اشتباهات فاحشی در مورد عملکرد سیستم مبتلی سازد و یا آثاری مثبت به بار آورد، اگر به‌خوبی شناسایی شود و با آن همراهی گردد. یکی از مهم‌ترین نقاط تکیه‌گاهی اهرمی که به دنبال افزایش کارایی و توان سیستم‌هاست کمینه کردن تأخیر است. ذهنیت گروهی از تولیدکنندگان امریکایی بر روی کنترل سخت و دقیق موجودی انبارهاست در حالی که رقبای ژاپنی اقدامات مؤثری در جهت کاهش تأخیرهای سیستم انجام داده‌اند.

## فصل ۶ کلیشه‌های طبیعت

یکی از مهم‌ترین و ثمربخش‌ترین نکات و نظرگاه‌هایی که تفکر جوان سیستماتیک به دست می‌دهد آن است که الگوهای ساختاری به طور مرتب و مکرر بروز می‌کنند. این الگوهای پایدار در سیستم و یا ساختارهای اساسی، کلید درک و فهم رفتارهای شخصی در زندگی روزمره افراد و همچنین رفتارهای سازمانی هستند.

یک سازمان فقط در صورتی فراگیر خواهد بود که مدیران آن شروع به تفکر در جهت شناسایی الگوهای سیستمی نمایند و این شیوه را به عنوان ابزاری کارآمد در رفتار و تصمیمات روزانه خود به کارگیرند و از این طریق توان پرده برداری از رازهای پنهان مسائل و مشکلات را در خود ایجاد نمایند.

غرض اصلی از آموختن الگوهای سیستمی، آرایش مجدد ادراک است. به طوری که بتوان هرچه بیشتر و دقیق‌تر ساختارها و اهرم‌های ایجاد مشکلات و مسائل را درک کرد. یک الگوی سیستمی همواره موضعی را که این اهرم‌ها در آن مؤثر یا غیر مؤثر عمل می‌کنند، نمایش می‌دهد.

تمامی الگوهای سیستمی به وسیله سنگ بناهای تفکر سیستماتیک ساخته شده‌اند. در اینجا به دو الگویی که بیشترین حضور را در مسائل دارند و پایه تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده محسوب می‌گردند، اشاره می‌شود.

### الگوی شماره ۱: محدودیت‌های رشد

تعریف: فرآیندی تقویتی (تشدید کننده) برای حصول به نتیجه‌ای دلخواه برقرار می‌گردد. این فرآیند موجب مسیری مارپیچ به سمت موفقیت می‌گردد، لیکن موجب پیدایش غیر عمودی اثراتی ثانوی (آن‌گونه که در فرآیند تعادلی مشاهده می‌شود) می‌گردد که در غایت موجب افت موفقیت می‌شود.

### قانون مدیریت

نتیجه ملموس این الگو برای مدیران آن است که به خاطر داشته باشند: "رشد با زور و اجبار حاصل نمی‌شود بلکه باید عوامل محدودکننده آن را از میان برداشت."

### محدودیت‌های رشد را کجا می‌توان یافت؟

محدودیت‌های رشد را نزد پدیده‌هایی که رشدی سریع دارند، می‌توان جستجو کرد. زیرا برخوردی واضح با عوامل ایجاد رشد دارند. برای مثال سازمانی که ابتدا رشدی قابل توجه دارد ولی ناگاه با رکود مواجه می‌شود. بسیاری از تصمیمات انفجاری و قاطع و با نیت قبلی برای پیشرفت و بهبود با عوامل محدود کننده رشد درگیر می‌شوند. یک کشاورز می‌تواند در اثر استفاده از انواع کود، رشد زیادی را در محصولات خود سبب گردد. این رشد سریع ممکن است به میزانی بیشتر از آب موجود در منطقه نیاز داشته باشد که خود عاملی محدودکننده است.

### الگوی شماره ۲: انتقال مسئولیت و فشارها

تعریف: مسائلی که مورد غفلت قرار گرفته‌اند و یا به هر صورتی به آنان توجه نشده است عوارضی را به بار می‌آورند که قابل صرف‌نظر کردن نمی‌باشد، اما توجه به این‌گونه مسائل برای مردم دشوار است. زیرا ظاهراً بگرنج هستند و یا هزینه و وقت زیادی را صرف می‌نمایند. بنابراین افراد راه حل دیگری را انتخاب می‌کنند و آن انتقال مسئولیت و فشار مسئله به مسائل دیگر است که ظاهراً عملی و کاراست. متأسفانه راه‌حل‌های ساده‌تر فقط عوارض را از بین می‌برند و به طور ریشه‌ای با مسئله برخورد نمی‌نمایند. در نتیجه مسائل پوشیده و همچنان به قوت خود باقی هستند و به رشد

خود ادامه می دهند و به دلیل دفع ظاهری عوارض توجهی کمتر به آنها نیز می گردد. حاصل چنین وضعیتی عدم آمادگی سیستم در حل به موقع مسئله و محو تدریجی توان آن برای برخورد با مشکل است.

### قانون مدیریت

مراقب راه حل های مقطعی و نه ریشه ای باشید. اگر چه راه حل های مقطعی به دلیل منافع زود هنگام خود، مقبول هستند، ولی در دراز مدت مشکلات مجدداً با توان بیشتری سربرمی آورند و فشار برای یافتن راه حل به شدت افزایش می یابد. در صورتی که توان سیستم برای پاسخگویی و مقابله با مشکلات به تدریج کاهش یافته است و یا به کلی از میان رفته است.

### انتقال فشار را در کجا می توان یافت؟

انتقال فشار و مسئولیت را در زندگانی روزمره هر فرد، همچنین در سازمان ها می توان یافت. این ساختار زمانی که عوارض واضح و مشهود مسائل به وسیله اعمال مقطعی حداقل برای مدتی رفع می شوند، حضور دارد.

مسئله افزایش تنش در اثر قبول مسئولیت بیش از ظرفیت و توان را در نظر بگیرید. ما سعی می کنیم با تردستی به لطایف الحیل کار را به انجام برسانیم و حاصل آن فعالیت های بی پایان است. باید پذیرفت که اگر حجم کار و مسئولیت بیش از توان ما بود اموری که غالباً برای تمامی ما رخ می دهد، تنها راه حل اساسی، محدود کردن میزان پذیرش مسئولیت است. این راه حل شاید در وهله اول نامقبول به نظر رسد. زیرا امکانی را که در اثر کار زیاد برای پیشرفت حاصل آمده است، از میان می برد یا از قدر و منزلت انسان می کاهد. در واقع باید انتخابی کرد و براساس اولویت ها تصمیمی گرفت. بسیاری از مردم قبول کار بیشتر را انتخاب می کنند و به ناچار برای زودودن تنش حاصله به عواملی چون الکل، مواد مخدر و یا اهرم های سالم تری نظیر ورزش یا روش های تمرکز ذهن پناه می برند. البته چنین راه حل هایی کاملاً موقتی و مقطعی است. تنش بار دیگر باز می گردد.

## فصل ۷

### قانون اهرم ها

حرف آخر را در تفکر سیستماتیک، اهرم های عملیاتی می زنند. سازوکارهایی که سبب تغییرات عمده و پیشرفت در سیستم ها می گردند. مفهوم اهرم در خود استفاده حداقل از نیرو و توان برای انجام کارهای بزرگ را نهفته دارد.

نقش اهرم ها آنجا مهم است که نتایج زیادی از سعی و کوشش فراوان حاصل نمی گردد، ولی با استفاده از آنان و با صرف نیروی کم، ناگاه نتیجه شگرفی به دست می آید. تفکر غیر سیستمیک محصول اندکی از سعی به دست می دهد. زیرا ما را به تغییرات کوچک و غیر اهرمی متوجه می کند. ما به عوارض و معلول ها توجه می کنیم و در پی دفع آنها هستیم. اما چنین تلاشی امور را در برهه ای کوتاه از زمان، سامان می دهد و شرایط بسیار بدتر و دشوارتر در آینده را پیش روی ما قرار می دهد.

علی الاصول همگان قانون اهرم ها را باور دارند. اما یافتن اهرم هایی عملیاتی در سیستم های واقعی، نظیر سازمان ها، دشوار است و بازیگران اصلی صحنه از حضور در آن غافلند. آنها ساختارهای پنهانی را که در پس پرده عمل می کنند نمی بینند و در نتیجه از اهرم های نهفته استفاده نمی کنند. مقصود اصلی از تبیین الگوهای پایه ای سیستم ها، نظیر محدودیت های واقعی اقتصادی و بهبود اوضاع سازمان ها و تقلیل فشار بروی آنهاست.

از هر ده کمپانی جدید التأسيس، تنها پنج عدد به پنج سالگی می‌رسند و فقط چهار شرکت پنج سال دوم عمر خود را به سر می‌آورند. سه شرکت موفق می‌شوند که به پانزده سالگی برسند. هرگاه نظیر چنین وقایعی خاصی را به عنوان علل فروپاشی ذکر می‌کنند، مشکلات تولیدی، ضعف مدیریت، از دست دادن افراد کلیدی و مؤثر، رقابت شدید و غیرقابل پیش‌بینی، یا اوضاع نامساعد اقتصادی و تجاری از جمله این وقایعند. علل سیستماتیک عمیق‌تر در این وقایع به چشم می‌خورند. عللی که عدم پایداری و ثبات در رشد يك سیستم را بیان می‌کند. با استفاده از الگوهای پایه‌ای سیستم‌ها غالباً می‌توان درک عمیقی از علل ناکامی بدست آورد و براساس آن سیاست‌های موفقی را ترسیم کرد.

به عنوان يك تحلیل‌گر سیستم، شما برای تشخیص درد کمپانی و درمان آن باید به دنبال سرنخ‌ها باشید، هر چیزی که یکی از الگوهای پایه‌ای را تداعی کند. در هنگام برخورد با ساختار محدودیت‌های رشد، بدترین کار ممکن فشار آوردن بر حلقه تقویتی برای بهبود اوضاع است.

ساختارهای سیستمی نهان، وضع پیچیده يك شرکت را نشان می‌دهند. شرایطی که طی آن يك شرکت می‌تواند بسیار سریع رشد کند ولی ناگهان به طور مرموزی ستاره اقبال آن افول کند. در حقیقت الگوی پایه‌ای دیگری را می‌توان برای تفسیر دقیق و جامع از وضعیت يك شرکت تعریف کرد. الگویی که قدری پیچیده‌تر از دو الگوی قبلی است. این تئوری را می‌توان رشد و کمبود ظرفیت‌سازی نامید. این الگو زمانی به کار می‌آید که يك بنگاه اقتصادی با محدودیت رشد، در اثر کمبود سرمایه‌گذاری‌های مالی و یا غیر آن مواجه شود. به عبارت کلی‌تر هرگاه ظرفیت‌های يك بنگاه کمتر از میزان لازم برای ارضای کامل و مناسب نیازهای مشتریان باشد، صحبت از این الگو معنی‌دار خواهد بود. علامت مشخصه این الگو آن است که علی‌رغم تلاش و کوشش فراوان، توانایی و استعداد رشد و توسعه از دست می‌رود و سیستم قادر به رشد مداوم و پایا نمی‌باشد (يك علامت مهم کمبود سرمایه‌گذاری). تنش‌های مالی سرمایه‌گذاری پیشاپیش راه را مشکل یا ناممکن می‌سازد، حال آنکه تنش مالی امروز ریشه در کمبود سرمایه‌گذاری گذشته دارد.

اگر دقیق‌تر شوید همچنین می‌توانید درون شرکت یا صنعت افت استانداردهای کیفیت را نیز مشاهده نمایید. (منظور از کیفیت تمامی مواردی است که به مشتری ارتباط دارد مانند کیفیت محصولات، کیفیت خدمات اعتبار و ثبات خدمات). کاهش سطح کیفیت محصولات و به طور کلی کیفیت (به معنی اخیر) نسبت به رقبای ناشی از عدم ظرفیت‌سازی به‌موقع و سرمایه‌گذاری کافی در جهت ارضای نیازمندی‌های مشتریان و جلب رضایت آنان است (ظرفیت‌سازی و یا سرمایه‌گذاری به معنی ایجاد و یا توسعه هرگونه ظرفیت فیزیکی، آموزش پرسنل یا بهبود ساختار سازمانی است).

مشتریان ناراضی به سمت منابع دیگری برای رفع حاجات خود می‌روند و اگر منابع دیگری موجود نبود، مانند کاهش کلی سطح کیفیت در مجموع صنایع، آنگاه آنان مصرف خود را کاهش می‌دهند. کاهش تقاضا، نشان‌دهنده عارضه عدم ارضای نیازهاست که خود سبب تقلیل منابع سرمایه‌گذاری می‌گردد و نهایتاً ظرفیت‌سازی کاهش می‌یابد.

اگر تمامی این وقایع در ظرف یکماه رخ دهد، تمامی يك سازمان یا صنعت باید برای مقابله با آن بسیج شوند. تمامی مشکل از آنجا ناشی می‌شود که پویایی فرسایش و دوری از اهداف و کاهش رشد به‌آهستگی و بسیار مخفی صورت می‌گیرد. و در نتیجه ظرفیت و توان پاسخگویی سازمان یا صنعت با این شرایط از میان می‌رود. به اعتقاد من پویایی فرسایش اهداف و کمبود ظرفیت‌سازی، دلیل اصلی نابودی بسیاری از صنایع در فاصله دهه شصت تا هشتاد در امریکا بود. صنایع نظیر فولادسازی، ساخت ماشین‌های ابزار و صنایع مصرفی الکترونیکی گرفتار این ساختار شدند.

## فصل ۸

### هنر دیدن جنگل از میان درختان

در میان رؤسای جمهور اخیر آمریکا، شاید هیچکدام به اندازه جیمی کارتر خود را درگیر مسائل داخلی و ملی آمریکا نکرده باشد. پرزیدنت کارتر به عنوان یک رهبر ناموفق و غیرمؤثر کمترین میزان محبوبیت را در زمان ترک کاخ سفید داشت. تنها ۲۲ درصد از رأی‌دهندگان در این زمان به او اطمینان داشتند که بعد از جنگ جهانی دوم به جز در مورد ریچارد نیکسون بی سابقه بود.

جیمی کارتر تشنه آن بود که به طور کامل از جزئیات مسائل با خبر شود بدون اینکه تصویر روشنی از کل مسائل به دست آورد. او در واقع قربانی پیچیدگی سیستم شد. اما آیا به‌راستی رفتار کارتر در مقایسه با سایر رهبران معاصرش در بخش خصوصی و یا عمومی متفاوت بود؟ چه تعداد از مدیران امروز قادرند تنها پانزده دقیقه در مورد مهم‌ترین مسائل سیستماتیک خود و استراتژی‌هایی که سبب اوج یا حوض نقض آنان گردیده است، صحبت نمایند؟ همگی ما این شعار را تکرار می‌کنیم که باید قدمی به عقب نهاد تا مسائل را در کلیت خود دید. به عبارت دیگر یک قدم به عقب برو تا جنگل را در میان انبوه درختان، نظاره‌گر باشی. اما متأسفانه برای بسیاری از ما در عمل این عقب‌نشینی منجر به دیدن درختان خواهد شد در حالی که جنگل را تشخیص نمی‌دهیم. ما بنا به سلیقه و شناخت خود، چند مسئله مهم را گزینش می‌کنیم و تنها به دنبال حل آنها هستیم. بزرگ‌ترین مزیت تفکر سیستماتیک برای ما آن است که توانایی تشخیص تغییرات پدیده را از کم‌دانه در پیچیده‌ترین شرایط در اختیار می‌گذارد. در واقع هنر تفکر سیستماتیک آن است که ما را قادر می‌سازد تا از میان انبوه پیچیدگی‌ها به ساختار اصلی مسائل دست یابیم و قوانین حرکت آنها را بشناسیم. در عین حال تفکر سیستماتیک به معنی چشم پوشی از پیچیدگی‌ها نیست.

جهان امروز جهان پیچیدگی‌های روزافزون است و بسیاری از مدیران در این محیط غامض، دلیل اصلی عملکرد غیر مؤثر خود را فقدان و یا کمبود اطلاعات می‌دانند. اما من معتقدم که مسئله اطلاعات که مدیران با آن مواجه هستند نه کمبود اطلاعات بلکه درست برعکس انبوهی اطلاعات در دسترس آنهاست. چیزی که ما همواره باید به دنبال آن باشیم آن است که چه مطلبي مهم و چه اطلاعی بی‌اهمیت است. کدام متغیر کلیدی است و توجه بیشتری را می‌طلبد و کدامیک کمتر؟ در هر حال ما باید چنین شناختی را از اطلاعات و متغیرها به دست آوریم تا بتوانیم در مسیری متعالی حرکت نماییم.

درک و هضم ساختار رشد و کمبود ظرفیت سازی به عنوان یکی از الگوهای پایه‌ای و اساسی سیستم‌ها، اولین قدم در هنر دیدن توأم جنگل و درختان است. به عبارت دیگر 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 می‌توان پاسخی قوی به تغییرات و چالش‌های پیچیده داد. اما به دست آوردن مهارت ویژه در به کار بردن زبان تفکر سیستمیک در شرح و تفسیر حوادث نیازمند فراگیری قوانین و فرامین مکمل دیگری نیز می‌باشد. قوانینی که هر یک ابزاری مهم و مفید در تبدیل نگرش، افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها از خطی به سیستماتیک است.

## فصل ۹

### قابلیت‌های شخصی

نیروی فعال هر کمپانی انسان‌ها هستند. مستقل از اینکه بخش تحقیق و توسعه در آن موجود باشد و یا مدیریت و هر نهاد وابسته به آن چگونه باشد. باید دانست که انسان‌ها برای خود شخصیتی دارند خود فکر می‌کنند و راه فکر را خودشان می‌یابند. اگر در

کارکنان انگیزه کافی برای دستیابی به هدف رشد و توسعه و ایجاد تکنولوژی نباشد، به سادگی باید گفت که رشد محقق نخواهد شد، بهره‌وری بیشتری میسر نیست و توسعه تکنولوژیک به دست نمی‌آید.

قابلیت‌های فردی چیزی فراتر از مهارت‌های اکتسابی و قدرت رقابت است، اگرچه این توانایی را می‌توان بر این دو بنا نهاد. زمانی که توانایی‌های شخصی نهادی شوند و بدل به قوانین و فرامین زندگی گردند (یعنی فعالیتی که با زندگی ما عجین شده است) آنگاه دو حرکت اصلی و اساسی ما را در برمی‌گیرد:

اول: تشخیص و شفاف کردن پیوسته آنچه که برای ما مهم است. ما اغلب زمان زیادی را صرف کلنجار با مسائل و مشکلات در چارچوب الگویی مشخص می‌نماییم، در حالی که اصولاً به این فکر نمی‌کنیم که چرا در این چارچوب قرار گرفته ایم. نتیجه چنین رفتاری، تصویری گنگ و مبهم از چیزهایی است که برای ما مهم می‌باشند.

دوم: آموزشی دائم در باب چگونگی درک کامل و واضح واقعیت‌های موجود. ما همگی می‌دانیم که مردم خود را به دلیل توجیهاتی که از وضع موجود دارند و آن را مطابق میل خود تلقی می‌کنند، در چنبره‌ای از روابط دست و پاگیر و غیر مفید، اسیر می‌گردانند. به شما حتماً در جلسات کاری حضور داشته‌اید که جمع معتقد بوده‌اند که "همه چیز طبق برنامه است" در صورتی که واقعیت‌های موجود خلاف این را نشان داده است. برای حرکت به سمت مطلوب، دانستن حقایق و وضعیت موجود، امری حیاتی است.

### مقاومت

ایا واقعاً کسی وجود دارد که مزایای توانایی‌های شخصی افراد را انکار کند؟ بله بسیاری از افراد و سازمان‌ها در عمل چنین می‌کنند. به خاطر داشته باشید که ایجاد زمینه مناسب برای توسعه و تکامل جامع افراد، نیازمند اقدامی ریشه‌ای در جهت دگرگونی کامل مفهوم قرارداد کار مابین کارکنان و سازمان است. در بسیاری از موارد، لزوم تأسیس سازمان فراگیر جراحی بزرگ و عمیق در ساختارهای سازمان سنتی است.

### قوانین و فرامین مهارت‌های فردی

گام نهادن در راه توسعه مهارت‌های فردی نیازمند آن است که ابتدا یک سری قوانین و تجارب را به عنوان فرامین و اصول اولیه فراگیریم

- آرمان شخصی

آرمان شخصی از بطن و نهاد افراد بیرون می‌آید. آرمان با مقصود تفاوت دارد. مقصود مشابه جهت است و روند عمومی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد. در حالی که آرمان یک مقصد مشخص است.

- صیانت و نگهداری کیش اخلاق

اغلب انسان‌ها در بیان آرمان‌های خود با دشواری روبه‌رو هستند و این دشواری حتی در مواردی که آرمان نسبتاً روشن و واضح است، نیز وجود دارد. چرا؟ زیرا ما به شدت نگران فاصله مابین آرمان‌های خود و واقعیات هستیم و از بیان فاصله بی‌مناکیم. در حقیقت این شکاف منبع انرژی خلاق است که ما را به سمت آرمان‌ها می‌کشد. این همان انرژی است که ما آن را "کیش خلاق" نام نهاده‌ایم.

### تناقضی ساختاری

- توان ناشی از ناتوانی

بسیاری از مردمان حتی آنانی که موفق محسوب می‌شوند در پس ذهن خود نسبت به مهارت و توانایی خود مشکوک هستند و در آن ضعف‌های فراوان می‌یابند.

- تعهد به حقیقت

برای شروع ساده‌ترین استراتژی بازگو کردن حقیقت است. تعهد به حقیقت غالباً در نزد

افراد استراتژی نامناسبی به نظر می‌رسد. برای آنان پاسخ به سؤالاتی نظیر "چرا من نیازمند آنم که رفتارم را تغییر دهم؟" یا "چگونه باورهای پنهان خود را عوض کنیم؟" باید صریح و روشن باشد. آنها به دنبال فرمول یا تکنیک مشخص و کاربردی مراحل معضل تناقض ساختاری هستند. تعهد به حقیقت به معنی آن نیست که ما باید دائماً به دنبال یافتن حقایق باشیم و یا علل غایی و نهایی پدیده‌ها را کشف کنیم، بلکه بدین معنی است که ما باید با تسامح و علاقه واقعی در جستجوی عوامل و راه‌هایی باشیم که توان ما را در دیدن حقایق محدود می‌سازند و مرتباً در تکاپوی بهبود تئوری‌های خود در باب شناخت و تفسیر وقایع باشیم.

- استفاده از ضمیر ناخودآگاه

نیازی نیست همه چیز را کامل و روشن بفهمیم یکی از مفاهیم و موضوعات بسیار جالب و حیرت‌آور در انسان‌هایی که مهارت‌های فردی قوی و توسعه‌یافته دارند، آن است که آنان به‌سادگی و با نشاط وظایف مشکل و پیچیده را انجام می‌دهند.

### مهارت‌های فردی و پنجمین فرمان

همزمان با آزمودن فرامین مهارت‌های فردی، تغییری تدریجی در افراد رخ می‌دهد، برخی از این تغییرات پیچیده و غالباً به قدری تدریجی هستند که به‌سختی درک می‌شوند. برای روشن شدن مشخصات مهارت‌های فردی در قالب مجموعه‌ای منظم، علاوه بر مواردی مانند کنشش خلاق، کنشش هیجانی و تناقض ساختاری، دیدگاه سیستمی مفاهیم پیچیده‌تری را معرفی می‌کند. به خصوص تلفیق عقل و شهود، مشاهده پیوسته ارتباط و پیوستگی فرد با دنیا، همدردی و رحم و شفقت و کل‌نگری و دریافتی کلی از تمامی آنچه که در کنار ما رخ می‌دهد.

- تلفیق عقل و شعور
- مشاهده مستمر پیوستگی و ارتباط خود با دنیا
- شفقت
- تعهد و پایبندی به کلیت
- تشویق و تقویت مهارت‌های فردی در سازمان

## فصل دهم

### مدل‌های ذهنی

#### چرا ایده‌های عالی با شکست روبه‌رو می‌شوند؟

من قویاً براین اعتقادم که مشکل فقط ناشی از طرح و برنامه ضعیف یا عدم درک سیستماتیک از مسائل نیست. بلکه مدل‌های ذهنی به عنوان منشأ تفکر می‌تواند مشکل‌زا باشد. مشخصاً طرح‌های نو و بدیع به دلیل آنکه با تصویر ذهنی ما از دنیا و عملکرد آن متناقض و در ستیز هستند عقیم و ناکام می‌مانند. تصویر ذهنی و نگرش ما در واقع چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل ما را محدود می‌کند. دقیقاً به همین دلیل است که باید مدیریتی منظم و براساس اصول مدل ذهنی خود یعنی شکل دادن به ذهن، آزمودن آن و توسعه تصویر درونی و نگرش نسبت به جهان و طرز رفتار آن برقرار کنیم و به آن متعهد باشیم. این نکته یکی از ضروریات مهم و اولیه برای برپایی یک سازمان فراگیر است.

مدل‌های ذهنی را به طور مطلق نمی‌توان غلط و یا درست دانست. مدل‌ها اصولاً برای ساده‌سازی مسائل بگرنج و پیچیده پدید می‌آیند. براین اساس مشکل زمانی بروز می‌کند که به طور ناخودآگاه پشتوانه رفتار و اعمال قرار گیرد. به عبارت دیگر مدلی که برای تفسیر و ساده‌سازی پدیده‌ها ساخته می‌شود حقیقت عینی فرض شود و هیچ



سعی و تلاشی در جهت تصحیح آن صورت نگیرد.

### مقابله با بیماری اساسی سلسله مراتب در سازمان‌ها

در سازمان‌های سنتی که بر اساس سلسله مراتب قدرت و اختیار شکل گرفته‌اند، دگمی بزرگ وجود دارد و آن عبارت است از "مدیریت، سازمان‌دهی و کنترل" در سازمان فراگیر دگم جدید عبارت است از "آرمان، ارزش و مدل‌های ذهنی". یک سازمان سالم مجموعه‌ای است که به طور سیستماتیک می‌تواند انسان‌ها را در کنار یکدیگر قرار دهد و مدل ذهنی آنها را به گونه‌ای شکل دهد تا بتواند در مقابل شرایط سخت به خوبی پایداری کند.

### قوانین مدل‌های ذهنی

توسعه و ارتقای ظرفیت و توان کارکردن با مدل‌های ذهنی در یک سازمان، نیازمند فراگیری مهارت‌های جدید و به کار گرفتن این مهارت‌ها در هیئت سازمانی مناسب است. باید در طی آموزش‌ها ارتباط مابین مهارت‌های عملی و کار اقتصادی و ارتباط با افراد را برای آنان روشن ساخت. زیرا از یک طرف مدیران معمولاً عمل‌گرا هستند و کاملاً آماده فراگرفتن مواردی هستند که مستقیماً با فعالیت آنها در سازمان مرتبط می‌باشد. حال آموزش مطالبی که به نظر آنان هیچ ارتباطی با محتوای شغلی آنها ندارد مثلاً توازن بین میل به قبول و نیاز به تحقیق و تفحص در مسائل می‌تواند بسیار کسالت‌بار باشد و یا اساساً از طرف آنان پذیرفته نشود. از طرف دیگر مسائل عملی بدون فراگرفتن مهارت‌های خاص برقراری ارتباط با افراد، آن را آموزشی تطبیقی و نه خلاق و سازنده می‌سازد. فراگیری خلاق و سازنده به نظر من نیازمند مدیرانی است که کنجکاو باشند و مهارت‌های عملی در این باب داشته باشند، نه کسانی که صرفاً برنامه‌ریز و یا مشاورمنش هستند. فقط در این صورت است که محدودیت و شرایط خارجی نمی‌تواند اثری بر مدل‌های ذهنی افراد قبل از بیان آن بگذارد.

### مهارت، تأمل با تشخیص "جهش انتزاعی" آغاز می‌یابد

ذهن ما با سرعت نور می‌تواند حرکت کند. جالب اینکه همین به سرعت زیاد می‌تواند فراگیری ما را کند نماید. زیرا ما به سرعت و فوراً به سمت عمومیت بخشیدن به مسائل منحرف می‌شویم بدون آنکه این تئوری کلی و عمومی‌شده را به محک تجربه بزنیم و بیازماییم. ذهن خودآگاه معمولاً نمی‌تواند جزئیات زیادی را در خود بپذیرد. به عنوان مثال اگر تعداد زیادی عکس را به شما نشان دهند، شما به سختی می‌توانید جزئیات تصویر افراد را به ذهن بسپارید. ولی اگر آنان را دسته‌بندی کنید و عمومیتی بین هر دسته قابل شوید، آنگاه کار تشخیص برای شما سهل و آسان خواهد شد.

### توازن بین تفحص و مدافعه

بسیاری از مدیران برای پذیرش و دفاع از دستورات تربیت می‌شوند. در حقیقت در اکثر بنگاه‌های اقتصادی، مدیری خوب و لایق است که بتواند مسائل را حل کند، مشخص کند که برای انجام دستور چه کارهایی باید انجام شود و به چه ملزوماتی نیاز است و در این بین انانی موفق‌ترند که قابلیت اثرگذاری و نفوذ بیشتری در دیگران داشته باشند و به خوبی اعمال خود را توجیه و تفسیر نمایند. در این میان مهارت تحقیق و تفحص عملاً برکنار می‌ماند و به آن توجهی نمی‌شود اما اگر همین مدیر به منصبی بالاتر رود و جزء مدیران ارشد سازمان گردد، با مسائل بسیار پیچیده روبرو می‌شود که بسیار متفاوت با تجارب قبلی او هستند. در اینجا است که او نیازمند فراگرفتن و آموختن است. او باید از سایرین دید بگیرد. اما مهارت مدافعه مانعی بزرگ بر سر راهش می‌باشد. در این مقطع کاملاً مخرب محسوب می‌گردد زیرا عملاً او را از نزدیک شدن به دیگران و فراگرفتن از آنان

باز می‌دارد.  
بنابراین ترکیبی از این دو مهارت یعنی مدافعه و نیاز به تحقیق و تفحص برای تشریح مساعی در فراگیری لازم و ضروری است.

### مدلهای ذهنی و پنجمین فرمان

هرگاه تصور کنیم طرحی که در ذهن ماست عین واقعیت است و نه مدلی از آن، راه را برهنگونه تغییری که تفکر سیستماتیک می‌تواند ایجاد کند بسته‌ایم. مدیران باید فراگیرند که مدل ذهنی خود را به طور مستمر بازبینی کنند. تا زمانی که ذهن را باز نسازند و فرضیات اساسی خود را درک نکنند، هیچ دلیلی برای تغییر مدل ذهنی وجود ندارد و به تبع آن نباید توقع کاری اساسی از تفکر سیستماتیک داشته باشند. اگر نپذیرند که تنها مدلی از واقعیت در نزد آنان است که برپایه فرضیاتی انتخاب شده و شکل گرفته است، قادر نیستند تصویر جامع از محیط پیرامون خود به دست آورند و به چالشی مؤثر با محیط بپردازند و اگر چنین وضعیتی رخ دهد، بدیهی است که نمی‌توانند مهارت لازم برای تحقیق و جستجو در نظرات و نگرش دیگران به دست آورند و بدین ترتیب محدودیتی بزرگ بر سر راه آمل و تفکر خود ایجاد کرده‌اند. سرانجام اگر شناخت و درک صحیحی از مدل‌های ذهنی و فلسفه وجودی آنها نداشته باشند، اساساً قصد و منظور از به کارگیری، تفکر سیستماتیک را نمی‌فهمند و تنها صورتی بی‌محتوا از آن را در سازمان خود به کار می‌برند و شاهد هیچ پیشرفت و یا توسعه‌ای در مدل‌های ذهنی نخواهند بود.

### فصل یازدهم آرمان مشترک

آرمان مشترک تنها یک عقیده نیست. حتی اگر این عقیده چیزی مقدس چون اعتقاد به آزادی باشد. آرمان مشترک نیرویی است در درون قلب مردمان که مانند نیرویی عظیم رفتار می‌نماید و آنان را وادار به عمل می‌کند.  
آرمان مشترک چیست که چنین توان و قدرتی را ایجاد می‌کند؟ در ساده‌ترین سطح آرمان مشترک پاسخ به این سؤال است که: ما چه چیزی را می‌خواهیم خلق کنیم؟ دقیقاً مانند آرمان شخصی که تصویری است از آنچه که مطلوب و منتهای آرزوهاست در دل و روح انسان. آرمان مشترک برای ایجاد سازمان فراگیر عنصری حیاتی است. زیرا انرژی لازم را برای فراگرفتن تأمین می‌کند.

### قوانین و نظام ایجاد آرمان مشترک

آرمان شخصی افراد را تقویت کنید  
آرمان مشترک از آرمان‌های شخصی برمی‌خیزد. این اصلی است که با کمک به آن می‌توان انرژی و تعهد افراد را در راستای آرمانی واحد گرد آورد. آرمان شخصی هر کس فقط نفع شخصی او را در بر ندارد. در حقیقت آرمان شخصی افراد معمولاً منافع فامیل، سازمان، جامعه و حتی جهان را نیز لحاظ می‌کند.  
سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد آرمان مشترک در بین اعضای خود هستند، باید همواره به آرمان‌های شخصی کارکنان خود احترام گذارند و آن را تقویت کنند.

### تبدیل آرمان‌های شخصی به آرمان‌های مشترک

چگونه می‌توان از جمع‌بندی آرمان‌های شخصی به آرمان‌های مشترک دست یافت؟ بهترین مثال برای درک چگونگی وقوع این پدیده هولوگرام است. هولوگرام تصویر سه بعدی است که از تأثیر متقابل شعاع‌های نورانی حاصل می‌شود. اگر شما یک عکس

معمولی را به دو نیم کنید، هر قسمت فقط گوشه‌ای از تصویر واقعی را نشان می‌دهند اما اگر یک هوگراف را نصف کنید هر نیمه تمامی تصویر واقعی را نمایش می‌دهد. اگر این عمل را مجدداً تکرار کنید یعنی هر نیمه را نصف کنید، باز هر تکه تصویری کامل خواهد بود. به همین ترتیب وقتی در یک سازمان آرمان مشترکی وجود دارد هر عضو سازمان تصور خود را از آرمان مشترک بهترین و کامل‌ترین می‌داند. ولی در عین حال هر فرد خود را مسئول آرمان کلی سازمان می‌داند و تنها به دنبال تصور خود نیست. توجه داشته باشید که در مثال هوگرافی هیچیک از تکه‌ها مشابه یکدیگر نیستند بلکه هر یک کل تصویر را از زاویه‌ای خاص نمایش می‌دهند.

## اشاعه آرمان‌ها

رغبت، تعهد، تمکین

شاید هیچ موضوعی به اندازه تعهد در مدیریت جدید و معاصر، اهمیت نداشته باشد. مطالبات انجام شده نشان می‌دهند که اکثر کارگران امریکایی تعهد کمی دارند در مقابل رقبای جهانی خود که داستان تعهد کارگزارانشان بیشتر به افسانه شبیه است. مدیران امریکایی ناچار شده‌اند که روش‌هایی نظیر "مدیریت متعهدانه"، سیستم‌های کاری معطوف به تعهد و نگرش‌هایی این چنین را برگزینند. به راستی که تعهد واقعی در سازمان‌های امروز بسیار نادر است. تجربه نشان داده است که نود درصد مواقع تعهد افراد در واقع ماهیتاً تمکین است.

## خط مشی برای ایجاد تعهد و رغبت

رغبت فرآیندی طبیعی است که در اثر کشش افراد نسبت به آرمان خود و رضامندی از مشارکت و مشاوره با دیگران، حاصل می‌شود و به جریان می‌افتد. خط مشی‌ای که می‌توان برای ترغیب ارائه کرد عبارت است از:

- ابتدا خود را راغب سازید، سپس از دیگران متوقع باشید.
- مطالب رارواست و روشن بیان کنید.
- اجازه دهید هرکس خود انتخاب کند.

## آرمان مثبت در مقابل آرمان منفی

باید دانست که آرمان منفی و مثبت تفاوت عمده‌ای با هم دارند. اینکه ما چه چیزی را می‌خواهیم بسیار با این حرف که از چه چیزی باید پرهیز کنیم تفاوت دارد. این مفهوم بسیار بدیهی به نظر می‌رسد ولی در حقیقت آرمان‌های منفی بسیار معمول‌تر و رایج‌تر از آرمان‌های مثبت هستند. بسیاری از سازمان‌ها تنها زمانی گردهم می‌آیند که خطر نابودی آنها را تهدید می‌کند. بنابراین فقط بر چیزهایی که باید از آن پرهیز کرد تأکید می‌نمایند. آرمان‌های منفی به سه دلیل محدودیت‌ساز هستند. اول اینکه انرژی که می‌تواند صرف بهبود و یا ابداع شود در جهت "حفظ" و "پرهیز" از چیزی که ممکن است روی دهد مصرف می‌گردد. دوم: آرمان منفی مبلغ آن است که مردم یا سازمان‌ها فقط وقتی به فکر یکدیگر می‌افتند که خطری عمده در میان باشد. و بالاخره وجود کوتاه‌نگری و مقطعی فکر کردن در آرمان منفی امری اجتناب‌ناپذیر است.

## آرمان مشترك و پنجمین فرمان

چرا آرمان‌ها در نطفه خفه می‌شوند؟

بسیاری از آرمان‌ها علی‌رغم شایستگی و توانی که دارند هرگز ریشه نمی‌دانند و پا نمی‌گیرند. زیرا ساختارهای محدودکننده رشد وارد عمل می‌شوند و تمامی قوت و توان آرمان را از آن سلب می‌کنند و آن را عقیم می‌سازند. درک و شناخت این ساختارها می‌تواند کمک مؤثری در جهت استمرار فرآیند آرمان‌پردازی باشد. دلیل اشاعه و بقای یک

آرمان وجود فرآیند تقویته، در جهت افزایش وضوح و شفافیت، عشق و علاقه، ارتباط و تعهد در سازمان است. هر قدر افراد با یکدیگر بیشتر گفتگو کنند، آرمان مشترک رشد و وضوح بیشتری می‌یابد. شفافیت بیشتر عشق و شور را افزایش می‌دهد. به این ترتیب چرخه گسترش و ترویج آرمان در ماریج ارتباط تشویق و تحریک تقویت می‌شود و به کار می‌افتد. هر قدر تعقیب آرمان قوی‌تر و مؤثرتر صورت گیرد، عشق و شور و علاقه‌مندی بیشتر می‌شود و به همین ترتیب تأثیر متقابل این دو عامل با یکدیگر صورت واقعی به خود می‌گیرد.

## فصل ۱۲ یادگیری جمعی

یادگیری جمعی عبارت است از فرآیندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به‌گونه‌ای هم‌سو شود که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. این یادگیری بر یک قاعده استوار است و آن عبارت است از قاعده آرمان مشترک است. در عین حال رکن اصلی دیگر قابلیت‌های شخصی است چرا که گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند. اما آرمان مشترک و استعداد فردی به‌تنهایی کافی نیست. جهان مملو از گروه‌های از افراد با لیاقت است که برای مدت زمانی دارای یک خواسته و آرزوی مشترک بوده‌اند و پس از آن به واسطه شکست در یادگیری از بین رفته‌اند.

### فرمان یادگیری جمعی مباحثه و گفتگو

علوم ریشه در بحث و گفتگو دارند. امروزه می‌دانیم که گفتگو ایده‌ای است بسیار قدیمی که در یونان باستان به کار می‌رفته و بسیاری از جوامع ابتدایی نظیر سرخ پوستان آمریکا نیز از آن بهره می‌بردند. اما در دنیای مدرن گمشده‌ای بیش نیست. همگی ما کم و بیش طعم گفتگو را چشیده‌ایم در برخی مواقع خاص مکالمه‌هایی زاینده می‌شوند و ما را به جهانی می‌کشانند که پیش از آن برایمان قابل تصور نبود. اما این تجارب بسیار نادرند و پیش از آنکه حاصل تلاشی سیستماتیک و تجربه‌ای سازمان یافته باشند، محصول شرایط خاص و ویژه‌ای هستند.

دو دسته کلی برخورد و تعامل وجود دارد، یکی گفتگو و دیگری مباحثه. برای یک گروه که دارای توانایی یادگیری خلاق و مستمر است هر دوی اینها واجد اهمیت می‌باشند. اما قدرت آنها در نتیجه حاصل از برخورد نهفته است و طبیعی است که این مهم زمانی که تمایز بین این دو فهمیده نشده است، حاصل نخواهد شد.

در یادگیری جمعی، مباحثه همراه ضروری گفتگوست. در مباحثه نقطه نظر متفاوت مطرح شده و از آنها دفاع می‌شود این امر ممکن است منجر به ارائه تحلیلی مفید نسبت به کل موقعیت گردد. در مباحثه، نقطه نظر متفاوت به عنوان ابزاری جهت کشف نقطه نظری تازه مطرح می‌شود. در مباحثه تصمیم‌هایی اتخاذ می‌شود. در گفتگو موارد پیچیده شکافته می‌شود اما وقتی که گروهی باید به نتیجه‌ای برسد و باید تصمیمی اتخاذ شود، بحث ضروری خواهد بود.

یک تیم یادگیر استناد حرکت بین بحث و گفتگو می‌باشد. قواعد پایه در این دو مقوله با یکدیگر متفاوتند. اهداف نیز کاملاً متمایز هستند. اگر گروه‌ها نتوانند بین این دو تمایز قابل شوند معمولاً قادرند که مباحثاتی ثمربخش داشته باشند و نه گفتگویی سازنده.

### تأمل، تحقیق و گفتگو

اگر گفتگو تصویری بی‌همتا از یادگیری جمعی ارائه می‌دهد، توانایی‌های مربوط به تأمل و تحقیق نیز برای درک این تصویر ضروری هستند. دقیقاً به همان ترتیب که نقطه نظر فردی زیربنای ایجاد نگرش‌های گروهی هستند، تأمل و تحقیق نیز زیربنای گفتگو و بحث

را تشکیل می‌دهند. گفتگویی که ریشه در تأمل و تحقیق دارد نتایجی بسیار قابل اطمینان‌تر به بار خواهد آورد و اتکای کمتری بر شرایط و حالات و روحیات افراد درگیر خواهد داشت.

### مواجهه با واقعیت‌های موجود

تعارض و راه‌های تدافعی

درست برعکس تصور عامه، تیم‌های بزرگ به واسطه نبود تعارض حاصل نمی‌شوند. تجربه نشان داده است که یکی از قابل اطمینان‌ترین نشانه‌های گروهی که مستمراً در حال یادگیری است تعارض مشهود در نظرهاست. در گروه‌های بزرگ و موفق، تعارض به عاملی سازنده مبدل می‌شود چه بسا که تعارض در مورد نگرش گروهی و آرمان مجموعه نیز وجود داشته است.

### حلقه گمشده

نمی‌توان بر روی این مطلب به حد کافی تأکید کرد که یادگیری جمعی یک قابلیت جمعی است. گروهی از افراد که به تنهایی فراگیرهای قابل‌هستی هستند، الزاماً یک گروه یادگیر را تشکیل نخواهند داد، به همان صورت که گروهی از ورزشکاران برجسته الزاماً به وجود آورنده یک تیم برجسته نمی‌باشد. گروه‌های یادگیر، یاد می‌گیرند که چگونه با یکدیگر بیاموزند.

به طور قطع می‌توان گفت که ایجاد توانایی‌های گروهی چالشی دشوارتر از به وجود آوردن توانایی‌های فردی است. به همین دلیل است که گروه‌های فراگیر نیازمند زمینه‌هایی تجربی هستند که در آن قابلیت‌های یادگیری جمعی خود را توسعه بخشند. فقدان تقریباً قطعی یک تمرین معنی دار، احیاناً اصلی‌ترین دلیل است که اکثر گروه‌های مدیریتی را از تبدیل به یک واحد ثمربخش یادگیر باز می‌دارد.

### فرمان پنجم و یادگیری جمعی

نگرش و ابزار تفکر سیستماتیک، هر دو در یادگیری گروهی متبلور می‌شوند. تلاش‌هایی که در شکل بخشیدن به گفتگو انجام شده است منشأ آن نگرش سیستماتیک است. ابزاری که در تفکر سیستماتیک از آنها استفاده می‌شود نیز از اهمیت بسیار برخوردارند چرا که در حقیقت تمامی اعمال اصلی یک تیم مدیریتی از قبیل توسعه و طراحی استراتژی‌ها، ایجاد نگرش و آرمان گروهی، طراحی سیاست‌ها و ساختار سازمانی، مستلزم دست و پنجه نرم کردن با مسائل پیچیده و غامض فراوانی است. علاوه بر این، پیچیدگی‌های مزبور هیچکدام ثابت و ساکن نیستند. هر موقعیتی در حالتی مستمر از جریان و حرکت، قرار دارد.

شاید بتوان بیان کرد که بزرگترین کاستی گروه‌های مدیریتی در این است که تلاش می‌کنند واقعیات پیچیده و پویا را با زبانی که برای مسائل ساده و ایستا طراحی شده است، حل کنند. بدون زبانی مشترک برای برخورد با پیچیدگی‌ها، یادگیری گروهی محدود خواهد بود. اگر یکی از اعضای گروه مسئله را به صورت نظام یافته‌تر از بقیه ببیند، نگرش وی مورد توجه واقع نخواهد شد. دقیقاً به همان علت که در زبان محاوره‌ای روزانه انحرافی ریشه‌ای به سمت نگرش‌های ساده اندیشانه و خطی وجود دارد. از سوی دیگر مزایای تقویت توان گروهی در به کارگیری زبانی سیستماتیک و نظام یافته بی‌شمارند و نکته جالب اینکه دشواری‌های تسلط بر این زبان در یک فرآیند گروهی کمتر می‌باشد.

## فصل ۱۲ فضای باز

چگونه می‌توان بر روش‌ها و سیاست‌بازی‌های داخلی که در سازمان‌های سنتی حاکم هستند فایز آمد؟ برخی مواقع سیاست‌های رایج در مؤسسات آنچنان با حقیقت و صداقت فاصله دارند که همه از بوی بد آن مشمئز می‌شوند. اما اکثریت ما آنها را به عنوان واقعیت پذیرفته و دیگر حتی متوجه آن هم نمی‌شویم.

محیط سیاسی محیطی است که در آن "چه کسی" مهم‌تر از "چه چیزی" است. اگر رییس يك نظر جدید را مطرح نماید. همه آن را جدی می‌گیرند، اما اگر کس دیگری نظری مطرح کند هیچکس توجهی نخواهد کرد. همواره "برنده‌ها" و "بازنده‌ها" وجود دارند. افرادی که در حال ساختن قدرت خود هستند و افرادی که آن را از دست می‌دهند. قدرت همواره متمرکز است و می‌توان از آن به صورت مستبدانه بهره جست. يك نفر می‌تواند راجع به سرنوشت دیگری تصمیم بگیرد و هیچ محدودیتی برای این تصمیم‌گیری وجود ندارد. اعمال مقتدرانه قدرت بر دیگران اصل و اساس تمرکز قدرت و استبداد است. پس براساس این تعابیر محیط سیاسی محیطی است که در آن قدرت در دست يك نفر و یا يك گروه متمرکز است، حتی اگر افراد قدرتمند در مناصب و جایگاه‌های رسمی سازمانی قرار نداشته باشند.

### آرمان مشترك

ساختن محیطی که در آن منافع شخصی در درجه اول اهمیت نباشد اعتقاد رهبران بر این است که مردم براساس منافع شخصی خود برانگیخته می‌شوند و به دنبال قدرت و ثروت هستند. اگر تصور شود که افراد تنها به دنبال منافع شخصی خود هستند، آنگاه خودبه‌خود در يك سازمان روش‌ها و روحیاتی کاملاً سیاسی به وجود خواهد آمد، جایی که در آن افراد به طور مستمر به دنبال منافع شخصی خود جهت ادامه حیات هستند.

فرض بدیل این است که وراي منافع شخصی، افراد مایل هستند که چیزی از چیزی وسیع‌تر از خودشان باشند. ایشان علاقه‌مندند که در ساخت بنایی ماندنی مشارکت نمایند و برایشان مهم است که با دیگران در این زمینه سهیم باشند. زمانی که در سازمانی این تصویر مشترك پرورش داده می‌شود، معنی وسیع‌تری از تعلق و تعهد به میان می‌آید.

### فضای باز مشارکتی و فضای باز تعمقی

عبارت از این است که فرد بتواند آزادانه نقطه نظر خود را بیان کند. معمولاً به عنوان نشانه مشخص فضای باز و آزاد تلقی می‌شود. این نکته بدین دلیل است که فلسفه اساسی مدیریت مشارکتی یعنی دخالت دادن بیشتر افراد در تصمیم‌گیری‌ها مورد استقبال اکثریت است. در بعضی از سازمان‌ها این مطلب به صورت يك عقیده و باور در آمده است و آنها تبدیل به "مؤسسات مدیریت مشارکتی" شده‌اند.

### فضای باز و پیچیدگی

هیچ چیز به اندازه قطعیت، فضای باز را تحلیل نمی‌برد. زمانی که این احساس ایجاد شود هرگونه انگیزه‌ای برای محك زدن افکارمان را از دست خواهیم داد. نگرش سیستماتیک بر این نکته تأکید می‌ورزد که در مواجهه با پیچیدگی‌ها هیچ پاسخ قاطع و کاملی وجود ندارد. بدین خاطر فضای باز و تفکر سیستماتیک در یکدیگر عجين هستند.

### روح حاکم بر فضای باز

علیرغم این نکته که فضای باز تفکر و اندیشه به نحو بسیار چشم‌گیری از تعمق و تفحص و قابلیت‌های برخواسته از نگرش و دانش سیستماتیک بهره می‌جویند، برخورد

باز ابعادي به مراتب وسيع‌تر از مجموعه‌اي از قابليت‌ها و توانايي‌ها دارد. برخورد باز مقوله‌ايست فراتر از قابليت‌هاي فردي. ارتباطي است که شما با ديگران برقرار مي‌سازيد. علاوه بر مجموعه‌اي از قابليت‌ها و علوم، برخورد باز تبديلي است که در روح فرد ايجاد مي‌شود. بسيار بجا خواهد بود که از فضاي باز به عنوان مشخصه‌اي از ارتباط مابين افراد ياد کنيم. اگر برخورد باز را به عنوان درجه‌اي از ارتباط بپذيريم، به اين نتيجه مي‌رسيم که ايجاد روابطي بر مبناي باز، يکي از اساسي‌ترين اقدامات در به وجود آوردن مؤسسه‌اي است که در آن فضاي باز حاکم باشد. رابطه آموزنده ميان اعضاي کليدي يك سازمان اثر بسيار عميقي برکل سازمان خواهد داشت.

وقتي گروه کوچکي (حتي به کوچکي دو الي سه نفر) عميقاً با يکديگر عجين شده و برخوردشان با هم کاملاً باز باشد دنياي کوچکي از سازمان فراگير به وجود مي‌آيد. اين دنياي کوچک نه تنها قابليت‌هاي مورد نیاز را به آنها مي‌آموزد، بلکه به مثابه الگوي براي ديگران نیز عمل مي‌کند.

### آزادي

اکثريت افراد وقتي مي‌گويند «من آزادم کاري را که مي‌خواهم انجام دهم»، در حقيقت منظورشان اين است که، آزادي عمل دارم، کسي به من نمي‌گويد که چه بکنم. کسي مانع من نمي‌شود. اما "آزادي" به معني رها بودن از قيد موانع بيروني جايزه درخشاني نيست. هر کس مي‌تواند عمليات مربوط به خود را به هر نحو که صلاح مي‌داند انجام دهد. اما در نهايت تقريباً در تمامي موارد نتايج حاصله مغاير خواسته افراد است. بدین خاطر معمولاً به شرکت‌کنندگان احساس ناتواني و اسارت در چنبره عوامل غير قابل کنترل دست مي‌دهد، علي‌رغم اينکه همگي آنها براي تصميم‌گيري از آزادي عمل برخوردارند. علاوه بر اين، آنها قدرت تحصيل نتايج بسيار بهتري را دارند، اگر نحوه نگرش و عملکردشان بهبود مي‌يافت. نکته عجيب در آزادي عمل صرف همين است که ممکن است منجر به نتايجي گردد که فرد احساس ناتواني و اسارت نمايد.

افراد در غياب کنترل‌هاي خارجي احساس آزادي مي‌کنند، اما در حقيقت آنها در بند حصاري عميق‌تر و ريشه‌اي‌تر اسيرند و آن اينکه تنها مي‌توانند به دنيا به يك صورت نگاه کنند.

آزادي عبارت است از آزادي خلق نتايجي که به واقع طالب آن هستيم. آزادي که افرازي که به دنبال تسلط شخصي هستند در پي آنند. اين نوع آزادي قلب سازمان‌هاي فراگير است چرا که عامل محرکه در يادگيري خلاق عبارت است از تمايل به خلق چيزي نو، چيزي که در نزد ديگران داراي معني و ارزش باشد.

## فصل ۱۴

### بومیت

#### چگونه می‌توان بدون کنترل مستقیم، اعمال کنترل نمود؟

بومی کردن به معنی ظاهر ساختن تعهد کارکنان است از طریق اعطای آزادی عمل به ایشان به نحوی که بتوانند ایده‌های خود را به مرحله اجرا درآورده و مسئولیت نتایج آن را نیز بپذیرند. بومی و محلی شدن خصوصاً در زمانی که تغییرات زیاد است از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد. مدیران محلی عموماً دارای اطلاعات به‌روزتری راجع به علایق مشتریان، اقدامات رقبا و روندهای موجود در بازار هستند و در نتیجه برای راهبری تطبیق مداومی که لازمه تغییرات است از صلاحیت بیشتری برخوردارند.

بومی شدن همچنین به معنی مواجهه با چالش‌های جدید و بی‌همتا است. چالش‌هایی که در سازمان‌های سنتی سلسله‌مراتبی نه دیده می‌شوند و نه طبیعتاً قدمی در جهت حل آنها برداشته می‌شود. به طور مشخص در سازمان‌هایی که من با آنها برخورد داشته‌ام و بومی کردن را تجربه می‌کرده‌اند، دو دسته مسئله به چشم می‌خورد. اولین گروه مسائل عبارت است از تضادی که بسیاری از مدیران، بالاخص مدیران ارشد، در از دست دادن قدرت کنترل خود با آن مواجه می‌شوند. تضادی که ناشی از اعطای قدرت تصمیم‌گیری به مدیران محلی است و دومین مسئله عبارت است از اینکه چگونه می‌توان فعالیت‌های بومی و محلی را نظارت نمود؟ نگرانی بسیاری از مدیران ارشد در دادن اختیارات بیشتر، ریشه در ترس ایشان نسبت به از دست دادن اقتدارشان دارد. آیا ممکن است دیگر به وجود مدیران ارشد و یا مدیران مرکزی نیازی نباشد و آنها تبدیل به مهره‌های بی‌ارزش شوند و تمامی تصمیمات مهم در محل اخذ شود.

این ترس غیر موجه باعث می‌شود که بسیاری از مدیران ارشد از نقش خود در سازمان‌هایی که به صورت بومی و محلی اداره می‌شوند غافل شوند، مسئولیتی که در قبال گسترش ظرفیت یادگیری در سازمان خود دارند. یکی از مهمترین مسائلی که فرا راه سازمان‌هایی که در جهت محلی شدن حرکت می‌کنند وجود دارد، همین نکته است که ترس از دست دادن قدرت و اعتبار، باعث می‌شود که مدیران ارشد این نقش بسیار اساسی خود را فراموش کنند.

عدم توانایی در مواجهه و حل مسائل و مشکلاتی که در راه بومی سازی و محلی سازی سازمان‌ها وجود دارد، باعث شکست برخی از پیشروترین و با شهامت‌ترین سازمان‌های فراگیر شده است. علت شکست برخی از این سازمان‌ها، علی‌رغم وجود احساس بسیار عمیق درباره ارزش‌هایی از قبیل آزادی و مسئولیت‌های فردی، این بوده است که مدیران ارشد قادر به ترك عادت کنترل مستقیم که در سازمان‌های سنتی اعمال می‌کرده‌اند، نبودند. برخی دیگر با شکست مواجه شدند چرا که به طور کلی اعمال کنترل را قطع کردند و سپس متوجه شدند که تصمیم‌گیران مشتاق محلی از عمل تصمیم‌گیران خوبی از کار درنیامدند. برخی دیگر از طریق دخالت دادن بیشتر افراد در تصمیم‌گیری‌ها، تلاش خود را در این زمینه ادامه دادند اما موفق نشدند که اجازه دهند افراد نقطه نظر خود را توسعه داده و خود استراتژی و سیاست‌های مورد نظرشان را طراحی نموده و در نهایت نسبت به فراگیری خود احساس مسئولیت نمایند.

#### توهم تحت کنترل داشتن

توهم همه چیز را تحت کنترل داشتن، ممکن است کاملاً واقعی به نظر برسد. در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، رهبران دستور می‌دهند و بقیه اطاعت می‌کنند. اما دستور دادن با تحت کنترل داشتن کاملاً متفاوت است. ممکن است تمامی قدرت در رأس هرم متمرکز شده باشد، اما قدرت اتخاذ تصمیمات یک‌جانبه نمی‌تواند عناوین تحقق اهداف مجموعه باشد. ممکن است که با مدیران ارشد برخورد خاصی صورت



پذیرد، حداکثر حقوق ممکن را دریافت کنند و از سایر مزایای مقام خود بهره‌مند شوند و لی هیچک از اینها بدین معنی نیست که ایشان قادرند کنترلی متناسب با ظاهر پراهمیت‌شان بر مجموعه اعمال کنند.

تردید در پذیرفتن این مطلب که آیا می‌توان تصمیمات را از بالا کنترل کرد یا خیر باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها بین بومی شدن و تمرکزگرایی در نوسان باشند. وقتی که کاروبار خوب است و همه چیز خوب پیش می‌رود، تصمیمات بیش از پیش در محل و به صورت بومی اخذ می‌شوند. اما وقتی که شرایط دشوار می‌شود، اولین واکنش بازگشت به مدیریت متمرکز است.

### اعمال کنترل بدون کنترل کردن

بسیاری از محققان تئوری سازمانی، سازمان‌ها را به بدن انسان تشبیه کرده‌اند و بدین وسیله تصویری کاملاً متفاوت برای کنترل سازمانی، نسبت به ساختار سلسله مراتبی سنتی ارائه داده‌اند. تصویری از کنترل‌های محلی، تعداد بیشمار از فرآیندهای تصمیم‌گیری بومی که به طور مستمر نسبت به تغییرات، واکنش نشان می‌دهند به نحوی که سالم‌ترین شرایط را برای رشدی پایدار به دست آورند.

### نقش جدید مدیریت مرکزی

انتقال به مؤسسه‌ای که به صورت محلی کنترل می‌شوند، مادامی که نقش مدیران مرکزی بدرستی مشخص نشده باشد، کامل نخواهد شد. زمانی که مدیران محلی به صورت فزاینده‌ای مسئولیت راهبردی واحدهای محلی را به عهده می‌گیرند، برای مدیران ارشدی که پیش از آن تمامی مسئولیت‌ها را بر عهده داشتند چه می‌ماند؟ همانطور که پیش از این اشاره شد یکی از اجزای نقش جدید، نظارت بر مجموعه و ارائه نقطه نظر ارشادی در زمینه ارزش‌ها و مأموریت سازمان و تغییرات مستمری است که در نگرش آن بوجود می‌آید.

### بخشش

بومی‌سازی زمانی موفق و کارا خواهد بود که ریسک‌پذیری را در میان مدیران محلی تشویق نماید. اما ترغیب پذیرش مخاطرات به معنی تجربه کردن بخشش و گذشت است. بخشش واقعی به معنی بخشیدن و فراموش کردن است. برخی مواقع سازمان‌ها فرد خاطی را می‌بخشند. بدین معنی که او را اخراج نمی‌کنند، اما انگ اشتباه همواره بر پیشانی فرد خاطی به چشم می‌خورد. بخشش واقعی شامل آشتی و مصالحه نیز می‌باشد. تصحیح روابطی که بر اثر اشتباه انجام شده، صدمه دیده‌اند.

## فصل ۱۵

### وقت يك مديران

#### چگونه مديران وقت لازم را براي فراگيري به وجود مي‌آورند؟

در یکی از سمینارهایی که اخیراً در زمینه رهبری و تسلط برگزار شده بود، با مدیری که در هند تولد و پرورش یافته بود و در شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی کار کرده بود، صحبت می‌کردم. او می‌گفت وقتی در يك شرکت ژاپنی فردي خاموش مي‌نشیند، هیچکس مزاحم او نخواهد شد. فرض بر این است که او مشغول تفکر است. اما از طرف دیگر وقتی فرد در محل کار خود حرکت می‌کند، همکارانش در صحبت با وی احساس راحتی می‌کنند.

آیا این نکته جالبی نیست؟ در آمریکا مطلب دقیقاً عکس این است. تصور این است که وقتی يك نفر آرام نشسته است، کار مهمی انجام نمی‌دهد.

چگونه ممکن است که از مردم توقع داشته باشیم که فرابگیرند، وقتی که زمان اندکی برای فکر کردن و تبادل افکار، چه به صورت فردی و چه گروهی دارند. تعداد کمی مدیر را می‌شناسم که از کمبود وقت گله‌مند نباشند. در حقیقت اکثر مدیرانی که من با ایشان برخورد داشته‌ام مستمراً برای یافتن زمان کافی برای واکنش‌های مناسب در تلاش و تکاپو هستند.

این مطلب به صورت يك باور فرهنگی درآمده است که ما در زندگی روزمره خود دائماً باید مشغول باشیم.

فراگیری نیاز به صرف وقت دارد. به عنوان مثال زمانی که فردی مدل‌های ذهنی را مدیریت می‌کند زمان قابل توجهی صرف خواهد شد که فرضیات را مشخص نماید، هم‌خوانی و صحت آنها را محک بزند و بیازماید که چگونه می‌توان مدل‌های مختلف را به یکدیگر گره زد تا تصویری منسجم و نظام‌یافته از مسائل مهم ایجاد شود.

مدیریت زمان و توجه مقوله‌ایست که مدیران طراز اول در آن نقش بسزایی دارند. نه از طریق حکم کردن و فرمان راندن بلکه از طریق ایجاد نمونه و سرمشق. در سازمانی که به خوبی طراحی شده باشد تنها مسائلی باید مورد توجه مدیران ارشد قرار گیرد که از ماهیتی پیچیده، و دشوار برخوردار باشند. اینها مواردی هستند که نیازمند توجه و تدبیر افراد ارشد و اطلاعات افراد در سطوح پایین‌تر هستند. اگر مدیران ارشد روزانه با بیست مسئله مواجه هستند، یا بسیاری از این مسائل، از نوع مشکلات همگرا هستند که مدیران محلی و سطوح دیگر نیز می‌توانند بدان‌ها پردازند و یا اینکه مدیران ارشد وقت کافی صرف مسائل اساسی و پراهمیت نمی‌کنند. در هر دو صورت مطلب مبین این نکته است که مدیریت صحیحی به مجموعه حاکم نمی‌باشد.

صحبت کردن و فهمیدن این قانون بسیار ساده است. اما در واقع بسیاری از سازمان‌ها چنین عمل نمی‌کنند. برعکس افرادی که در رأس يك سازمان قرار دارند به طور مستمر راجع به مواردی از این قبیل تصمیم‌گیری می‌کنند که چگونه به کارکنان اضافه حقوق بدهند. در حالی که چیزی که ایشان راجع به آن بایستی تصمیم بگیرند این است که اصولاً آیا باید اضافه حقوقی داده شود یا خیر؟ یا مدیران راجع به این مطلب بحث می‌کنند که چگونه به يك مشتری خاص جنس بفروشند، به جای آنکه راجع به این نکته تحقیق کنند که اصولاً محصولات آنها تا چه حد نیازهای منطقی مشتریان را برآورده می‌سازد.

نقطه آغاز مناسبی برای تمامی مدیران این است که وقت برای تفکر در برنامه خود ایجاد نمایند. اگر چنین کاری عملی نشد به دنبال علت آن باشید. آیا فشارهای کاری مانع از ایجاد چنین وقتی هستند و یا از بعضی جنبه‌ها خود ما این موانع را به وجود آورده‌ایم. در هر دو صورت آیا ما توانایی تغییر را داریم؟ در برخی افراد چنین عملی مستلزم تغییر عادات شخصی‌شان است. برخی دیگر ممکن است مجبور شوند تغییر در مشی سازمان خود دال بر "اشتغال مستمر" بدهند. روشی که هر يك از ما و دوستان ما برای مدیریت مناسب بر وقت و زمانمان برمی‌گزینیم. نشان دهنده تعهد و اعتقاد ما به امر فراگیری است.

## فصل ۱۶

### پایان دادن به جنگ بین کار و خانواده

چگونه ممکن است تسلط شخصی و فراگیری هم در کار و هم در محیط خانه نشو و نما کند؟ در سال ۱۹۹۰ مجله فورچون در تحقیقی تحت عنوان "چرا مدیران طراز اول والدین مردودی هستند" نتیجه‌گیری نمود که فرزندان مدیران موفق دارای مشکلات احساسی و سلامتی بیشتری نسبت به فرزندان والدینی هستند که از موفقیت کمتر حرفه‌ای برخوردارند. به عنوان مثال مطالعه‌ای که در شهر آن آرپور در ایالت میشیگان انجام شده

بود، نشان داد که سی و شش درصد فرزندان مدیران موفق هر ساله تحت درمان روانپزشک و مراقبت‌های لازم برای ترک اعتیاد قرار دارند. حال آنکه این رقم در خانواده‌هایی که والدین آنها جزو مدیران نمی‌باشند در همان شهر و در همان شرکت‌های نمونه، حدود پانزده درصد بوده است. نویسنده متذکر می‌شود که ساعات کار طولانی مدیران و خصوصیات فردی ایشان (کمال‌جویی، تحمل و صبر کم و کارآیی بالا) مسائل اصلی به وجود آورنده مشکلات مزبور هستند. وی توصیه می‌کند که مدیران باید یاد بگیرند که چگونه "عزت نفس" را در فرزندان خود تقویت کنند. سازمان‌های سنتی به صورتی غیرقابل انکار تضاد مابین کار و خانواده را تقویت می‌کنند. برخی مواقع این عمل به صورتی کاملاً آگاهانه صورت می‌پذیرد. به عنوان مثال بارها شاهد این تهدید ساده در محیط کار بوده‌ایم که «اگر می‌خواهی از این به بعد پیشرفت کنی باید از خیلی چیزها بگذری».

اعتقاد بر این است که فرامین سازمان فراگیر قادر هستند به حرمتی که مقوله ایجاد تعادل بین خانواده و کار را در برگرفته است و آن را از دستور کار سازمان‌ها بیرون نگاه داشته است، پایان بخشند. سازمان فراگیر قادر به ایجاد تسلط شخصی در افراد نخواهد بود مگر اینکه موفق شود این تسلط را در تمامی جنبه‌های زندگی فرد به وجود آورد. نمی‌توان در افراد نگرشی گروهی به وجود آورد مگر آنکه از نگرش‌های شخصی ایشان بهره‌گرفت و نگرش‌های شخصی همواره دارای جنبه‌های مختلفی هستند. آنها همواره مشتمل بر تمایلات متفاوتی از قبیل خواسته‌های شخصی، حرفه‌ای، سازمانی و خانوادگی هستند و دست آخر اینکه این مرز خیالی مابین کار و خانواده مانعی بر سر راه نگرش و تفکر سیستماتیک است. به طور طبیعی بین زندگی حرفه‌ای فرد و سایر جنبه‌های زندگی او ارتباطی عمیق برقرار است. ما فقط یک زندگی را می‌گذرانیم. اما برای مدت زمانی طولانی سازمان‌هایی که ما در آنها کار می‌کنیم، به گونه‌ای رفتار کرده‌اند که این واقعیت ساده را انکار نموده‌اند و چنین تصور شده است که ما دارای دو زندگی مجزا از یکدیگریم.

### نقش فرد

باید از خود پرسید که اگر عملی باشد آیا واقعاً به دنبال آن هستیم که تعادلی بین کار و خانواده خود ایجاد کنیم. در این مورد چقدر جدی هستیم؟ این سؤال به هیچ وجه کم اهمیت نیست اگر دستیابی به چنین تعادلی امری ساده بود، بسیاری از افراد بدان دست یافته بودند. بسیاری از این مسئله شکایت می‌کنند اما به صورتی واقعی به دنبال دستیابی به تعادل مطرح شده نیستند.

### نقش سازمان

تضاد بین کار و خانواده ممکن است یکی از اصلی‌ترین موانع در راه گسترش کارآیی و توان فراگیری سازمان‌ها باشد. گسترش چنین تضادی به مراتب بیش از حدی که تصور می‌شود ممکن است، باعث پریشانی و ناتوانی اعضای سازمان شود و علاوه بر این چنین سازمان‌هایی قادر به دستیابی به توان بالقوه حاصل از برخورد نیروها در سازمان فراگیر، افراد فراگیر و خانواده‌های فراگیر نخواهند بود.

تضاد بین کار و خانواده، تنها جنگ بر سر زمان نیست بلکه مسائل ارزشی نیز در میان است. تمامی عاداتی که یک مدیر در یک سازمان اقتدارگرایانه تحصیل می‌کند همان‌هایی است که از وی یک پدر یا مادر ناموفق می‌سازد.

## فصل ۱۷

### دنیای کوچک دانش فنی سازمان‌های فراگیر

**چگونه می‌توانیم کودک مشتاق فراگیری را درون خود مجدداً کشف نماییم؟**  
 افراد بشر از طریق تجربه مستقیم، بالاترین میزان فراگیری را دارند. راه رفتن، دوچرخه‌سواری، راندن اتومبیل و نواختن پیانو همگی کارهایی هستند که ما آنها را از طریق سعی و خطا می‌آموزیم. ابتدا اقدامی انجام می‌دهیم، سپس نتایج اقدام خود را بررسی می‌کنیم و در صورت لزوم آن را تصحیح می‌کنیم. اما "یادگیری از طریق انجام" تنها زمانی عملی است که نتایج اقدامات ما سریع و صریح باشند. زمانی که درون یک سیستم پیچیده دست به اقدامی می‌زنیم، نتایج حاصله، واجد هیچ یک از شرایط بالا نیستند. معمولاً این نتایج در فاصله‌ای بعید از نظر زمانی و مکانی حاصل خواهند شد. این موارد منجر به بروز یادگیری از تجربه خواهد شد.

### آزمایشگاه‌ها و فراگیری سازمانی

امروز ما در آغاز راهی هستیم که در آن از آزمایشگاه‌ها جهت شتاب بخشیدن به فراگیری سازمانی بهره گرفته می‌شود. آنچه در اینجا می‌آید برخی از سرفصل‌های اساسی‌ای است که امروزه مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

- یکپارچه سازی آزمایشگاه‌ها و دنیای واقعی

قدرت منحصر به فرد آزمایشگاه‌ها در آشکار ساختن مفروضات پنهان است. به کمک آزمایشگاه‌ها می‌توان به عدم یکپارچگی و جامعیت این فرضیه‌ها پی برد و فرضیه‌های سیستماتیک جدیدی برای بهبود سیستم واقعی توسعه داد.

- سرعت دادن و کند کردن زمان

در آزمایشگاه‌ها می‌توان سرعت اقدامات را کند و یا تند کرد. پدیده‌ای را که دامنه آن چندین سال است، می‌توان به گونه‌ای فشرده کرد که نتایج دراز مدت آن را فوراً دریافت و راجع به آن تصمیم‌گیری نمود.

- فشرده ساختن فضا

در آزمایشگاه‌ها مدیران می‌توانند راجع به نتایج اعمالی که در نقاطی با فواصل دور از سیستم به وقوع می‌پیوندند در همان جایی که عمل را انجام داده‌اند آگاه شوند.

- جدا ساختن متغیرها

دانشمندان در آزمایشگاه‌ها می‌توانند متغیرهای خارجی زائد را حذف کرده و پیچیدگی‌های فرآیندهای واقعی را به دقت ساده‌تر کنند. در دنیای واقعی مدیریت چنین کنترلی وجود ندارد. اما آزمایشگاه‌ها محیط‌های تحت کنترلی هستند که در آن محققین می‌توانند بپرسند که اگر چنین کنند چه خواهد شد.

- نگرش تجربی

آزمایشگاه‌ها گروه‌های مدیریتی را قادر می‌سازد که استراتژی‌ها، سیاست‌ها و قابلیت‌های فراگیری جدیدی را بیازمایند. اقداماتی که در دنیای واقعی نمی‌توان آنها را تغییر داده و یا از انجام آنها صرف‌نظر نمود را می‌توان در آزمایشگاه‌ها به دفعات بی‌شماری تکرار کرد.

- توقف برای واکنش

تجارب آزمایشگاهی نشان داده است که اکثریت مدیران تا چه اندازه در نشان دادن عکس‌العمل‌های مناسب ناتوانند. علی‌رغم امکان دسترسی کامل به اطلاعات و شرایط آزمایشگاهی کنترل شده، در محیط‌های شبیه‌سازی کامپیوتری، مدیران از یک استراتژی به استراتژی دیگر می‌جهند بدون اینکه مفروضات خود را به وضوح تعریف کرده و یا حتی بررسی نمایند که چرا استراتژی قبل نتایج ناامید کننده‌ای بار آورد.

- استراتژی متکی بر دانش نظری

تجارب که در بسیاری از شرکت‌های صورت می‌پذیرد به سختی متکی به تجارب استاندارد آن حرفه و صنعت است. برعکس نگرش سیستماتیک و بهره‌گیری از آزمایشگاه‌ها مبانی بالقوه جدیدی را برای اعمال سیاست‌ها و استراتژی‌ها پیشنهاد

می‌نمایند. آنها منجر به تئوری‌هایی از دنیا سیستم پیچیده حرفه‌ای می‌شوند که مفهوم سیاست و استراتژی‌های جایگزین را به خوبی روشن می‌سازند.

• حافظه رسمی و نهادی

فراگیری برپایه‌های دانش و آگاهی قبلی و تجربه استوار است. در حقیقت پایه اصلی یادگیری حافظه است. حافظه سازمانی باید به جای اتکا بر افراد بر سر مکانیزم‌های نهادی متکی باشد. در غیر این صورت شما همواره با این خطر مواجه هستید که با رفتن افراد از يك شغل به شغل دیگر، تجاربی را که با دشواری و مشقت بسیار به دست آمده است، از دست بدهید.

به اعتقاد من در بلند مدت آزمایشگاه‌ها تأثیر عمیقی بر افراد و سازمان‌ها خواهند داشت. کامپیوتر هنوز به صورت يك محصول در زندگی روزمره همه افراد در نیامده است. اما در نسل بعد از ما، این اتفاق رخ خواهد داد.

در سازمان‌های فراگیر آینده، آزمایشگاه‌ها همان قدر متداول خواهند بود، که جلسات اداری در سازمان‌های امروزه متداول است. با این تفاوت که در جلساتی که امروزه برگزار می‌شود، تلاش اصلی این است که واقعیت‌های موجود را به گونه‌ای پذیرا باشیم، حال آنکه در آزمایشگاه‌ها تمرکز بر خلق واقعیت‌های جایگزین در آینده خواهد بود.

## فصل ۱۸

### وظایف جدید رهبر

#### برای رهبری يك سازمان فراگیر چه باید کرد؟

سازمان فراگیر نیازمند نگرشی جدید در امر رهبری است. یکی از همکاران من که در رشته مشاوره سازمانی فعالیت می‌کند، داستانی راجع به همکاری‌اش با گروهی تعریف می‌کند که درصدد ساخت محصولی جدید بوده‌اند. اعضای این گروه عمیقاً به توسعه این محصول اعتقاد داشتند و در نهایت آن را در يك سوم زمان معمول روانه بازار ساختند. این مشاور بیان می‌کند «زمانی که دورنمای این محصول جدید و چگونگی ساخت آن شروع به تبلور یافت اعضای گروه به طرز خارق‌العاده‌ای مشغول به کار شدند. انرژی و اشتیاق ایشان کاملاً ملموس بود. تك تك افراد نسبت به نحوه عملکرد گروه به عنوان يك کل احساس مسئولیتی عمیق داشتند، و تنها در فکر انجام وظیفه خود نبودند. آمادگی پذیرش افکار و ایده‌های جدید، باعث حل مسائل و مشکلات فنی گشته بود که سد راه گروه بودند.

اما مشکل دیگری بروز کرد. روش غالب رهبری گروه، روش سنتی بود. جهت‌گیری مشخص و استفاده از محرک‌های مثبت برای ترغیب افراد به فعالیت جهت تحصیل اهداف شرکت. رهبر گروه درك کرده بود که قابلیت‌ها و روش‌هایی که در گذشته از وي يك رهبر موفق و مؤثر ساخته بود، ممکن است اکنون نتایجی معکوس به بار آورد.

افرادی که فی‌نفسه خود واجد آرمان مشترک و تعهد هستند، قطعاً پذیرای مساعی فرد دیگری که می‌خواهد آنها رانسبت به کارشان علاقه‌مند سازد نخواهند بود. رهبر گروه واقعاً نمی‌دانست که چه باید انجام دهد، در حالی‌که با گروهی مواجه بود که ضمن برخورداری از نگرش واضح و روشن نسبت به آینده، خود نیز جهت حرکتشان را تعیین کرده و به کمک یکدیگر یاد می‌گیرند که چگونه باید فراگیرند.

#### رهبر در نقش طراح

فرض کنید که سازمان شما يك کشتی اقیانوس پیماست و شما رهبر آن هستید نقش شما چیست؟ کاپیتان کشتی؟ جهت‌یاب کشتی؟ سکان‌دار کشتی؟ مهندس کشتی؟ مدیر امور اجتماعی کشتی؟ علی‌رغم اینکه تمامی موارد فوق جزو نقش‌های قانونی يك رهبر است، اما نقش دیگری نیز وجود دارد که از نقطه نظر اهمیت، تمامی موارد فوق را

پشت سر می‌گذارد اما حتی به ندرت کسی راجع به آن فکر می‌کند. نقش فراموش شده رهبری عبارت است از طراح کشتی. هیچ ثمری ندارد که شما رهبر سازمانی باشید که بد طراحی شده است.

### رهبر در نقش ناظر

داستان غایبی یک رهبر، هم مقوله‌ایست شخصی و هم مطلبی است جهانی. رهبر ارتباطی بی‌همتا با دورپردازی‌ها و نگرش‌های شخصی خود برقرار می‌سازد. در حقیقت او به مثابه ناظر دورپردازی‌های خود عمل می‌کند. بهترین طریق منزلت بخشیدن به "نقش رهبر به عنوان ناظر" در چارچوب ساختمان یک سازمان فراگیر، پرداختن به این نکته است که چگونه تک تک افراد نسبت به کاری که ترجمان نگرش‌ها و نقطه‌نظرهای خودشان است، پایبند می‌باشند. در سازمان‌های فراگیر ممکن است که رهبران کار را از طریق دنبال کردن آرمان خود آغاز کنند اما زمانی که یاد می‌گیرند که به دقت به نقطه‌نظرهای دیگران نیز گوش فرادهند متوجه می‌شوند که نقطه‌نظرهای خودشان تنها بخشی از تصویری وسیع‌تر بوده است. این مطلب به هیچ عنوان باعث تقلیل مسئولیت رهبر نسبت به آرمان مجموعه نمی‌شود بلکه آن را عمیق‌تر نیز می‌نماید.

### رهبر در نقش معلم

رهبران می‌توانند به دیگران کمک کنند که واقعیت را نظیر آنچه در فصل سوم بیان شده، در چهار سطح مشاهده نمایند. وقایع، الگوهای رفتاری، ساختار سیستماتیک رهبر در نقش معلم به دنبال این نیست که به دیگران یاد بدهد که چگونه ببینند. او در پی آن است که فراگیری را در ایشان پرورش دهد. چنین رهبرانی در داخل سازمان به افراد کمک می‌کنند که نگرش و فهم سیستماتیک را در خود توسعه دهند.

### نگرانی سازنده

رهبرانی که طراح، ناظر و معلم هستند، قادرند که وظیفه اصلی خود را به خوبی تشخیص دهند. امروزه نوعی نگرانی و تشویش برای بیرون آمدن بشر از اعماق تاریکی الزامی است، این نگرانی، نگرانی سازنده است. منشأ این نگرانی در دارا بودن آرمان نسبت به امور و بیان حقیقت در مورد واقعیت‌های مرتبط با آرمان مزبور است.

### نگرانی سازنده با اضطراب متفاوت است

داستان غایبی و مقصود نهایی یک رهبر و ارزش‌ها و نقطه نظر وی، جهت حرکت و اهداف او را مشخص می‌کند. پایبندی دائمی او به حقیقت و کنجکاوی وی نسبت به شناخت نیروهایی که به وجود آورنده واقعیت‌های موجود هستند، به صورتی مستمر شکاف بین وضع موجود و آرمان‌های او را مشخص می‌سازد. رهبران نه تنها در خود، بلکه در تمام سازمان خود این حالت نگرانی سازنده را به وجود آورده و آن را هدایت می‌کنند. بدین ترتیب است که ایشان به سازمان خود انرژی و توان می‌بخشند. این است مأموریت و وظیفه اصلی ایشان و در واقع فلسفه وجودی آنها.

هدایت نگرانی خلاق و سازنده درون یک سازمان، منجر به دستیابی به تصویری کاملاً متفاوت از واقعیت خواهد شد. کارکنان به تدریج شاهد جنبه‌های تازه‌ای از حقایق خواهند بود و متوجه می‌شوند که می‌توانند بر واقعیات اثر گذارند.

## فصل ۱۹ ششمین فرمان

پنج فرمانی که اکنون در حال شکل‌گیری هستند، مشتمل بر انبوهی از مفاهیم حساس و کلیدی می‌باشند. آنها ساختن سازمان‌های فراگیر را مبدل به تلاشی سیستماتیک نموده‌اند و آن را از حالتی اتفاقی خارج کرده‌اند. اما در آینده ما شاهد نوآوری‌های دیگری نیز خواهیم بود. شاید بتوان گفت که وقوع یک یا دو اتفاق در محل‌هایی کاملاً غیر منتظره منجر به بروز نظامی تازه خواهد شد که امروزه ما حتی نمی‌توانیم تصویری از آن را ارائه دهیم.

## فصل ۲۰ بازنویسی دستورات

نگرش سیستماتیک به ما می‌آموزد که دو نوع پیچیدگی در جهان وجود دارد. اول پیچیدگی در جزئیات " که تعداد بسیار زیادی متغیر را در بر می‌گیرد" و دیگری "پیچیدگی در پویایی" که در آن آثار و نتایج روابط علت و معلولی بین عوامل مختلف از نظر زمانی و بعضاً مکانی در نزدیکی یکدیگر حاصل نمی‌شوند و لذا مقدمات واضح منجر به ایجاد نتایج منتظره نخواهند شد.

سازمان‌های فراگیر می‌توانند به منزله اهرمی در تلاش‌های بشر در مقابله با این سیستم‌های پیچیده به کار آیند. به وجود آمدن سازمان‌های فراگیر متضمن تربیت افرادیست که به تفکر سیستماتیک مجهز شده‌اند. افرادی که قابلیت‌های شخصی خود را توسعه می‌بخشند و یاد می‌گیرند که چگونه از مدل‌های ذهنی خود بهره گرفته و آنها را بهبود بخشند.

با توجه به اهمیت سازمان‌ها در دنیای امروز، این عمل ممکن است یکی از محکم‌ترین قدم‌ها در راه "بازنویسی دستورات" باشد. قدمی که نه تنها باعث تغییر فکر ما می‌شود بلکه روش‌های مسلط بر نحوه تفکر ما را نیز تغییر می‌دهد. بدین ترتیب سازمان‌های فراگیر می‌توانند به صورت ابزاری به کار روند که به کمک آنها نه تنها سازمان‌ها دچار تحول می‌شوند، بلکه دانش و خرد بشری نیز متحول می‌گردد.

## فصل ۲۱ کل بخش ناپذیر

چند سال پیش فضانوردی به نام "راستی شویکارت" در دوره‌های رهبری، شرکت کرد او به من گفت: که بسیاری از فضانوردان زمانی که به زمین بازمی‌گردند در بیان احساس خود از هنگامی که سیاره ما را از بالا نگاه می‌کرده‌اند، دچار مشکل می‌شوند. خود او به مدت پنج سال با این مشکل روبه‌رو بوده است تا بالاخره بتواند الفاظ مناسبی برای بیان احساس خود بیابد (او به عنوان فضانورد در سفینه آپولو ۹ که در ماه مارس ۱۹۶۹ میلادی مدار زمین را پشت سرگذارد حاضر بود)

این فضانورد در حالی که در فضای لایتناهی غوطه‌ور بوده است، اولین اصل تفکر سیستماتیک را دریافته است. اما او به طریقی بدین اصل رسیده است که تعداد بسیار اندکی از ما قادر بدان هستیم. او نه از طریق منطقی و خردمندانه بلکه از طریق تجربه‌ای مستقیم بدین امر دست یافت. زمین ما یک کل بخش‌ناپذیر است. دقیقاً به همان صورتی که هر یک از ما یک کل تقسیم‌ناپذیر هستیم. طبیعت (که ما را هم شامل می‌شود) از اجرایی در درون یک کل تشکیل نشده است. طبیعت از کل‌هایی درون کل‌های دیگر به وجود آمده است. تمامی مرزها، من جمله مرزهای ملی مفاهیمی اعتباری هستند. ما آنها را به وجود آورده‌ایم و ناگهان خود را اسیر و دربند آنها یافتیم. در

---

پایان دوره آموزش مفاهیم رهبری، یکی از شرکت‌کنندگان از "راستی" سؤال کرد که واقعاً آن بالا چه خبر بود؟ او مدت زمانی طولانی مکث کرد و زمانی که سخن گفت تنها به يك جمله اکتفا کرد:

"درست مثل دیدن بچه‌ای بود که در شرف دنیا آمدن است". اتفاق تازه‌ای در شرف وقوع است و این اتفاق مربوط به تمامی مطلب است، به کل آن.