

نقش تئوری پیچیدگی در تحول سازمان‌ها

دکتر اکرم هادی زاده مقدم
a-hadizadeh@sbu.ac.ir

مریم نکویی زاده
mmnekoee@yahoo.com

لیلا میرزاده
leilamirzade@gmail.com



چکیده

در گذشته تفکر سازمانی به طور عمیقی تحت تأثیر تفکر مکانیکی قرار گرفته بود که معتقد بود جهان مجموعه‌ای از سیستم‌ها و معلول‌های خطی است که بر یکدیگر تأثیر می‌گذارد. تحت تأثیر این فضای تفکری، اولویت رهبران سازمان حفظ وضع موجود بود، اما پیچیدگی و تغییرات روزافزون در محیط‌های سازمانی امروزی، مفاهیم جدیدی از جمله تئوری پیچیدگی، دیدگاه کوانتومی و سازمان یادگیرنده را وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است. دیدگاه کوانتومی، جهان را به عنوان یک سیستم پویا خودسازمانده و غیر قابل پیش بینی توصیف می‌کند. در این دیدگاه سازمان‌ها باید آرایش یادگیرنده داشته باشند. بنابراین در چنین سازمان‌هایی ویژگی‌ها، مهارت‌ها و وظایف رهبران باید متفاوت از نوع سنتی آن باشد تا بتوانند در چنین محیطی ظرفیت یادگیری‌شان را بهبود بخشند و سازمان‌هایشان را توسعه دهند. در این مقاله نقش تئوری پیچیدگی در تحول سازمان‌ها از سستی به یادگیرنده با توجه به دیدگاه کوانتومی تبیین می‌شود.

سازمان‌ها نمی‌توانند تنها با دانش قبلی خود به حیاتشان ادامه دهند. آنها برای ادامه حیات در دنیای متلاطم و متغیر می‌بایست پیوسته بیاموزند. باید با یادگیری پیوسته و مداوم برای مسائل جدید، پاسخ پیدا کنند. سازمان‌ها نه تنها برای رقابت پذیر ماندن حتی برای نوآوری‌تر شدن نیز، نیاز به مهار دانش خود دارند. برای مدیران تنها چابک بودن کافی نیست، بلکه نیازمند آن هستند که سازمان‌هایی باهوش و یادگیرنده در اختیار داشته باشند؛ سازمان‌هایی که در دنیای رقابتی امکان توفیق بسیار داشته و قادر باشند به خوبی مأموریت‌های خود را محقق سازند. این سازمان‌ها نیازمند تئوری‌هایی برای درک پیچیدگی محیطی هستند. یکی از این تئوری‌ها، تئوری پیچیدگی است که چگونگی تطبیق سازمان‌ها با محیط‌شان را توضیح می‌دهد و با تأکید بر دیدگاه کوانتومی که مبتنی بر این تئوری است، به خلق سازمان‌های یادگیرنده کمک می‌کند.

در این مقاله سعی بر این است که ارتباط سازمان یادگیرنده و تئوری پیچیدگی با توجه به دیدگاه کوانتومی مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور ابتدا این مفاهیم تعریف می‌شوند و سپس نقش تئوری پیچیدگی از طریق دیدگاه کوانتومی در خلق سازمان‌های یادگیرنده بیان می‌شود. در نهایت نیز به مهارت‌ها و وظایف رهبران کوانتومی در چنین سازمان‌هایی پرداخته می‌شود.

سازمان یادگیرنده

بسیاری از سازمان‌ها درصددند که مدیریت مبتنی بر سلسله مراتب اختیارات و سستی را کنار بگذارند و همه اعضای سازمان و افراد را در امور جاری به طور کامل مشارکت دهند. این تغییر و تحول موجب شده است که شکل سازمان هم تغییر کند و شکل‌های جدیدی از جمله سازمان‌های یادگیرنده به وجود آید (دفت، ۱۳۸۱: ۵۹۵). سازمان یادگیرنده جایی است که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند

(الوانی، ۱۳۸۱: ۳۳۰). در تعریفی دیگر سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر قابلیت‌های خود را افزایش می‌دهند تا نتایجی را که واقعاً می‌خواهند، ایجاد کنند؛ یعنی جایی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش می‌یابند و افراد به صورت مداوم یاد می‌گیرند که به یکدیگر یاد دهند (Frago and skyrme, 1995). پس می‌توان گفت که سازمان یادگیرنده سازمانی است پویا که در آن اطلاعات در تمام سطوح سازمانی جریان دارد و دارای کارکنانی خلاق و ماهر با اهدافی مشترک هستند که برای رسیدن به آن اهداف در حال یادگیری مطالب جدیدند. سازمان یادگیرنده دارای این توانایی است که در برابر تغییر، پیچیدگی و عدم اطمینان واکنش و پاسخ مناسبی از خود نشان دهد.

تئوری پیچیدگی

تئوری پیچیدگی به عنوان روشی غالب در دهه ۱۹۹۰ مطرح شده است. این تئوری که با تئوری آشوب (Chaos Theory) مرتبط است، چند سال قبل با کتاب‌هایی مانند: «زندگی در لبه آشوب» اثر راجر لویین در سال ۱۹۹۲ و کتاب «پیچیدگی: علم یادیار» شده در لبه نظم و بی‌نظمی که در همان سال چاپ گردید، شناخته شد. مشکلاتی در مورد مفاهیم و واژه‌های پیچیدگی و بی‌نظمی و زمینه‌های مرتبط با آنها وجود دارد. بسیاری از افراد استدلال می‌کنند که تئوری آشوب یک تئوری عمومی از پویایی‌های غیر خطی و تئوری پیچیدگی زیر مجموعه‌ای از تئوری آشوب است. بعضی دقیقاً مخالف این نظر را بیان کرده‌اند یا حتی بعضی تفاوت کمی بین این دو می‌بینند. مکتب فکری دیگری معتقد است که پیچیدگی و آشوب دو روی یک مسئله یکسان‌اند و تئوری پیچیدگی از طریق تئوری آشوب معنی پیدا کرده است. ادوارد لورنز بحث می‌کند که واژه پیچیدگی اغلب مترادف با اصطلاح آشوب است. اما پیچیدگی بعضی اوقات به صورت یک مفهوم ویژه‌ای استفاده می‌شود که به بی‌نظمی در مکان اشاره دارد در حالی که آشفتگی به بی‌نظمی در زمان اشاره دارد. دیگر اینکه پیچیدگی ممکن است به

اندازه مجموعه ساختارهای مورد نیاز برای توصیف یک سیستم اشاره داشته باشد. هر دو تئوری (آشوب و پیچیدگی) بیان کرده‌اند که پویایی‌های یک سیستم، چیزی بیشتر از رابطه علت و معلولی (اگر الف آنگاه ب) - که در آن پیامد، تابع ساده‌ای از درونداد است - را شامل می‌شود (Russ, 1999: 5-7). از این دو تئوری استدلال می‌شود که رفتار سیستم، اغلب اوقات از تعاملات پیچیده و غیر خطی در بین اجزای تشکیل دهنده سیستم ناشی می‌شود و به علت غیر خطی بودن، پیش‌بینی رفتار مشکل یا غیر ممکن است.

طرفداران تئوری پیچیدگی آن را به عنوان ابزاری جهت ساده‌سازی سیستم‌هایی که پیچیده به نظر می‌رسند، می‌بینند. این تئوری می‌تواند هر نوع از سیستم‌های پیچیده مثل شرکت‌های چندملیتی و اکوسیستم‌هایی مثل جنگل‌های استوایی یا هوش انسانی را توضیح دهد. همه اینها بر اساس قوانینی مشابه ساخته شده‌اند (King et al., 2008: 167). تئوری پیچیدگی یک تئوری است از چگونگی یادگیری که در سازمان‌های انسانی اتفاق می‌افتد. هر زمان که دانش مربوط به شیوه عمل اصلاح یا به روز شود در پاسخ، رفتار و عمل اصلاح می‌شود. در سازمان‌ها اطلاعات را به کار نمی‌برند، دانش را به کار می‌برند و دانش پیوسته تغییر می‌کند. تئوری پیچیدگی یکی از نیرومندترین و مقبول‌ترین تئوری‌ها در مورد ماهیت و نقش شناخت در سیستم‌های زنده ارائه می‌دهد و مشتمل بر حالت‌هایی است که در آن دانش در سازمان‌های انسانی تکامل می‌یابد. پیچیدگی درکی از اینکه چگونه یادگیری در سیستم‌های زنده رخ می‌دهد، فراهم می‌سازد (McElroy, 2000). پیچیدگی، علم جدیدی برای بررسی سیستم‌های پیچیده است و به مطالعه «زندگی در لبه آشوب» و مشاهده خصیصه‌های سیستم‌های پیچیده در آن نقطه می‌پردازد. غنای عالی و تنوع کنش‌ها و تعامل‌ها میان تعداد زیادی از متغیرهای مستقل، سیستم‌های پیچیده را قادر می‌سازد تا خود را سازمان دهند. سیستم‌های پیچیده و ناشناخته دارای مفروضات خاصی به ترتیب زیرند: رفتار غیرخطی، سازگاری پویا، دوشاخگی

دوره‌ای و خود سازماندهی.
رفتار غیر خطی: همه سیستم های پیچیده دارای اجزای گوناگون و متعددند که این اجزا با یکدیگر روابط مختلفی دارند. بنابراین تخمین مراحل بعدی عمر یا پیش‌بینی رفتار آتی این سیستم بسیار دشوار است.

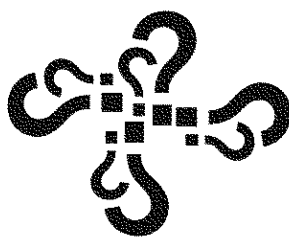
دوشاخگی دوره ای: پیوستار پیچیدگی دارای نقاطی است که بی نظمی در آنها از سطحی به سطح دیگر تغییر می کند. این نقاط آن دسته از سطوح بی نظمی اند که در آنها پیچیدگی رفتار سیستم دو برابر می شود.

سازگاری پویا: سیستم های بی نظم در ارتباط با محیطشان همچون موجودات زنده عمل و نوعی تطابق پویا با پیرامونشان برقرار می کنند.

خود سازماندهی: پدیده‌ای است که در آن سیستم، ساختار درونی خود را مستقل از علل بیرونی سازماندهی می کند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۱).

تأثیر تئوری پیچیدگی بر سازمان یادگیرنده با توجه به دیدگاه کوانتومی
در گذشته دانشمندان تصور می کردند که جهان مجموعه ای از سیستم هاست و معلول ها به صورت خطی بر ایند علت‌های خاصی هستند. ولی اکنون آنان به نقش خلاقانه آشوب و بی نظمی تکیه می کنند و جهان را مجموعه ای از سیستم ها می دانند که به شیوه خلاق و خود سازمانده عمل می کنند که این علم نوین تئوری پیچیدگی است.

تفکر سازمانی در گذشته نیز به طور عمیقی تحت تأثیر تفکر مکانیکی نیوتن در قرن ۱۷ قرار گرفته بود. این دیدگاه جهانی مبتنی بر سه فرضیه کلیدی بود: واقعیت عینی است، معلول ها قابل پیش‌بینی‌اند، دانش صرفاً از طریق درک و فهم (جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده ها) به وجود می آید. دیدگاه نظریه پردازانی مثل تیلور و فایول با دیدگاه مکانیکی نیوتن در ارتباط بود. در آن زمان یادگیری سازمانی یک برتری و اولویت نبود و مدیران تشویق به حفظ وضع موجود می شدند. مهارت های سنتی مدیریت که فایول ارائه داد (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی،



سازمان‌های سنتی در لبه تعادل عمل می‌کنند، در حالی که سازمان‌های کوانتومی در جهت معکوس، در لبه آشوب عمل می‌کنند.

سازمان‌های سنتی در لبه تعادل عمل می‌کنند، در حالی که سازمان های کوانتومی در جهت معکوس، در لبه آشوب عمل می‌کنند. (Youngblood, 1997:10) پیچیدگی در سازمان‌ها یا پیچیدگی مرتبط با کار است یا به علت کارهای انجام شده توسط آدمی به وجود آمده است، مثل پیشرفت هایی که در زمینه علوم و تکنولوژی اطلاعات انجام شده که باعث پیچیدگی محیط داخلی و خارجی بسیاری از سازمان ها شده است.

برخی دیگر از پیچیدگی ها به طور طبیعی و بدون دخالت بشر وجود داشته اند، ولی به دلیل فقدان دانش بشری، دانشمندان از آن آگاهی نداشته اند یا اینکه اقدام به ساده سازی آن پدیده های پیچیده می کردند تا بتوانند آن پدیده ها را تشریح کنند. اغلب سازمان هایی که در یادگیری ضعیف عمل می کنند، به خاطر محدودیت های تفکر مکانیکی است که محیط را ساده و ایستا، رفتارها را قابل پیش‌بینی، سازمان را به مثابه ماشین و علم را مجموعه مترادفی از دانستنی ها و روابط بین عوامل را خطی می پندارند. پس روشی که سازمان‌ها طراحی و مدیریت می شوند، روشی که مشاغل افراد تعریف می شوند و از همه مهم‌تر، روش چگونگی فکر کردن و تعامل با یکدیگر براساس این دیدگاه مکانیکی از نقیصه های اساسی در یادگیری سازمانی هستند. بنابراین برای اینکه یادگیری در سازمان ها اتفاق افتد، افراد باید طرز تفکر و مدل های ذهنی شان را تغییر دهند. افراد باید مشتاق باشند تا مدل های ذهنی خود را آشکار کنند و پس از مقایسه با یکدیگر تفاوت های آنها را مورد بحث قرار دهند و به ادراک واحدی از واقعیت سیستم دست یابند و به جای دید مکانیکی یک دیدگاه کوانتومی که مبتنی بر علوم جدید آشفتنگی و پیچیدگی است را بپذیرند. اهمیت تئوری پیچیدگی را برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده درک کنید، مهارت‌هایی که در این دیدگاه بیان شده را برای تغییر و بهبود مدل های ذهنی شان کسب کنند تا بتوانند بر نقیصه های یادگیری حاصل از تفکر مکانیکی فائق آیند و با این کار سازمان‌های پویا و یادگیرنده ایجاد کنند که مناسب این دنیای پیچیده و متغیر است.

در این دیدگاه، دانشمندان مهارت‌ها،

کنترل و فرماندهی) برای پیشرفت های اقتصادی قرن بیستم، مهارت های اساسی بودند. توانایی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل بشر را قادر می ساخت تا نیروهای طبیعت را مهار کند. اگرچه در دنیای پیچیده که به طور سریع در حال تغییر است، این مهارت‌های سنتی مفیدند، اما کافی نیستند. چنین محیط پیچیده و متغیری که دارای رفتارهای غیر قابل پیش‌بینی است، برای برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل مشکل ایجاد می کند. در سال ۱۹۲۰، انجمن دیدگاه جهانی که انتمومی را ارائه داد که در آن چهار به عنوان یک سیستم پویا، غیر قابل پیش‌بینی، ذهنی و خود سازمانده توصیف می‌شود (Shelton and Darling, 2003: 353-360).

دانشمندانی که عملکرد سیستم‌های پویا را مطالعه کرده اند، معتقدند که سیستم‌های زنده در لبه آشوب منعطف‌ترند و توان بالقوه بالایی برای خلاقیت و نوآوری دارند. وقتی سیستم های پویا به سطوح ضروری ایستایی می رسند-یعنی وقتی که دور از تعامل عمل می کنند و به آشوب نمی رسند- به گونه ای خلاق به سطوح بالاتر نظم که هم پیچیده‌تر و هم ایستاتر است، خودسازماندهی می شوند.

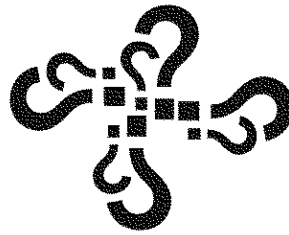
ویژگی‌ها و وظایف خاصی را برای رهبران سازمان‌ها مطرح می‌کند. این موارد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند در جهت خلق سازمانی یادگیرنده حرکت کنند. در ادامه به این مباحث پرداخته می‌شود.

مهارت های کوانتومی

انیشتین یک اساس مفهومی شامل هفت مهارت کوانتومی (Quantum Skills) ارائه می‌دهد. این مهارت‌ها با ورود به ادبیات سازمانی، رهبران را قادر می‌سازد که مدل‌های ذهنی خود را آشکار و آزمایش کنند و بنابراین ظرفیت یادگیریشان را بهبود بخشند. برای انجام چنین کاری آنها سازمان‌های پویا و مبتنی بر بهبود مستمر و یادگیری را ایجاد خواهند کرد. این هفت مهارت کوانتومی که مبتنی بر علوم جدید آشفته‌گی و پیچیدگی بدین صورت است:

۱. دیدن کوانتومی (Quantum Seeing): دیدن کوانتومی یا توانایی مشاهده آگاهانه، مبتنی بر این فرض است که واقعیت به طور ذاتی ذهنی است و ۸۰ درصد آنچه در دنیای خارج دیده می‌شود، تابعی از فرضیات و عقاید درونی است. این مهارت، رهبران را قادر می‌سازد که بیشتر از نیاتشان آگاه باشند. واضح بودن نیات یا مقصود نقش مهمی را در تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده ایفا می‌کند (Shelton and Darling, 2003:353-360).

۲. تفکر کوانتومی (Quantum Thinking): زوهار (۱۹۹۸) معتقد است که افراد در سطح معانی و ارزش‌ها به سه نوع تفکر سوق داده می‌شوند. اولین نوع، تفکر عقلایی، منطقی و قانونمند است. دومین نوع تفکر گروهی و از روی عادت است که به ما توانایی شناخت از روی الگو را می‌دهد و سومین تفکر، تفکر کوانتومی است. این سطحی است که در آن خلاقیت اتفاق می‌افتد و به طور روزافزونی بر وقایع درون و برون سازمانی تسلط می‌یابد (Zohar, 1998:57). تفکر کوانتومی توانایی فکر کردن به گونه‌ای متضاد است. بسیاری از مسائل اصلی سازمانی بر سوالات متناقضی مبتنی هستند که به سادگی از طریق فرایندهای تصمیم‌گیری عقلایی و خطی پاسخ داده نمی‌شوند.



اغلب سازمان‌هایی که در یادگیری ضعیف عمل می‌کنند، به خاطر محدودیت‌های تفکر مکانیکی است که محیط را ساده و ایستا، رفتارها را قابل پیش‌بینی، سازمان را به مثابه ماشین و علم را مجموعه مترادفی از دانستنی‌ها و روابط بین عوامل را خطی می‌پندارند.

است. رهبرانی که از این مهارت استفاده می‌کنند، نوع جدیدی از سازمان‌های یادگیرنده را ایجاد خواهند کرد.

۵. عمل کوانتومی (Quantum Acting): توانایی عمل برای کل مجموعه است. رهبران می‌توانند این مهارت را برای طراحی مقاصدشان که هم برای خود و هم برای سیستم بزرگ‌تر مفید است، استفاده کنند.

۶. اعتماد کوانتومی (Quantum Trusting): این مهارت بر اصول آشفته‌گی و پیچیدگی مبتنی است. اعتماد کوانتومی توانایی اعتماد به فرایندهای طبیعی زندگی، پذیرش ضرورت آشفته‌گی و تشخیص این است که سیستم‌هایی که در لبه آشوب عمل می‌کنند، توانایی ذاتی برای خود سازماندهی، در سطوح بالا و بالاتری از انسجام را دارند.

۷. موجودیت کوانتومی (Quantum Being): این مهارت توانایی وارد شدن در روابط است. در سطوح بسیار کوچک، مفهوم موجودیت فقط در روابط معنی پیدا می‌کند. رهبرانی که این مهارت را استفاده می‌کنند، دریافته‌اند که همه روابط فرصت‌های فوق‌العاده یادگیری هستند و هیچکدام از آنها بدون دلیل اتفاق نمی‌افتد. رهبران باید با استفاده از این مهارت کوانتومی، محیطی را ایجاد کنند که افراد به طور باز در سطوح عمودی و افقی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، بدون اینکه ترسی از تنبیه داشته باشند.

با استفاده از این هفت مهارت، مدیران سازمان‌ها می‌توانند سازمان‌های کوانتومی ایجاد کنند؛ یعنی سازمان‌هایی که یادگیرنده هستند، جایی که در آن بهبود مستمر و یادگیری مداوم یک هنجار فرهنگی است (Shelton and Darling, 2003: 353-360).

ویژگی رهبران کوانتومی

در شرایطی که پویایی، لزوم یادگیری و بهبود مستمر، جزء جدایی‌ناپذیر محیط است، رهبران سازمان‌ها نیز برای اثربخش بودن و توسعه سازمان باید دارای ویژگی‌هایی باشند که به آنها کمک می‌کند تا سازمان را در لبه آشوب نگه دارند و کارکنان دارای بیشترین شور و نشاط و خلاقیت باشند. این ویژگی‌ها به شرح زیر

برای مثال، چگونه مدیران می‌توانند کنترل را رها کنند، اما پاسخگویی و مسئولیت را حفظ کنند؟ یا اینکه چگونه آنها می‌توانند کیفیت را بهبود و در عین حال هزینه‌ها را کاهش دهند؟

این مهارت به مدیران امکان می‌دهد تا گزینه‌های ظاهر متضاد را به صورت راه حل‌های بسیار خلاقانه بیاورند. توانایی بشرف و حتی بقا محیط یادگیری پیچیده امروزی برای این مهارت نیاز دارد.

۳. احساس کوانتومی (Quantum Feeling): توانایی احساس کردن به گونه‌ای کاملاً فعال. قلب انسان قوی‌ترین سیستم‌های مغناطیسی را در بدن ایجاد می‌کند که تابعی از تفکرات و احساسات است. احساسات مثبت انسجام را بالا می‌برند و انرژی را افزایش می‌دهد. احساسات منفی انسجام را کاهش می‌دهند و باعث می‌شود که سیستم بدن انرژی را از دست بدهد. مدیران می‌توانند سطوح بالایی از انرژی و شور و نشاط را به سادگی از طریق تمرکز روی جنبه‌های مثبت همه وقایع حفظ کنند تا تغییرات راحت‌تر اتفاق افتد.

۴. شناخت کوانتومی (Quantum Knowing): این مهارت به معنی استفاده از فرایندهای تصمیم‌گیری و درک شهودی

است:

۱. رهبران کوانتومی همیشه در جستجوی روش های جدید هستند که به کمک این روش ها قابلیت های محوری سازمان می توانند به طور موثرتری با یکدیگر رابطه متقابل داشته باشند و خلاقیت بیشتری را امکان پذیر سازند.

۲. رهبران کوانتومی به افراد اجازه می دهند با یکدیگر کار کنند تا عملکرد پویا و تعامل مثبت ایجاد کنند.

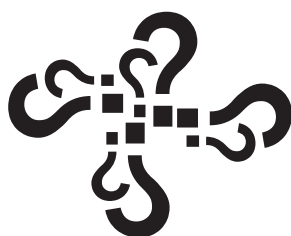
۳. رهبران کوانتومی تضمین می کنند که سیستم، یک هدف، یک جهت، یک مقصد و همچنین یک برنامه عمل دارد. بدون این جهت اجزای سیستم از هم می پاشند. رهبران باید تضمین کنند که انرژی موجود در یک روش مثبت و هدفمند در جهت رسیدن به هدف سازمان هدایت می شود.

۴. رهبران کوانتومی افرادی فرهیخته اند. آنها حقایق قدیمی در مورد ماهیت انسان را درک می کنند. نگاهشان به آینده است و روش های آماری موجود در تئوری کوانتومی را به کار می گیرند تا آینده را پیش بینی کنند. رهبران کوانتومی می دانند که در کسب و کار توسعه انسانی هستند نه توسعه مواد، محصولات یا خدماتی که آنها فراهم می کنند.

۵. رهبران کوانتومی باید رهبرانی خدمتگزار باشند که هم به طور شهودی و هم به طور رسمی استعداد موجود همکاران را درک کنند.

۶. رهبران کوانتومی می دانند که تعامل مثبت نیروی انسانی بر مبنای انرژی نامحسوس ایجاد می شود که اصول روحی و روانی نامیده می شود. آزادی بدون نظم و نظم بدون آزادی به اتلاف و پراکندگی انرژی منجر می شود. این انرژی روحی، انسجام عمیق رهبر و اعضای وابسته - اعتمادی که این انسجام در سازمان ایجاد می کند - هماهنگی ایجاد شده است که هر فردی را قادر می سازد تا در جستجوی دانش و نوآوری باشد.

۷. رهبران کوانتومی، سیستم های فرعی را قادر می سازند که با کار کردن بر روی بهینه سازی سیستم اصلی خودشان بهینه شوند. بنابراین نفع شخصی هر فرد که در سیستم های بزرگتر تحقق می یابد در جهت نفع مشترک بهبود می یابد (Quigley).



در محیط های پیچیده و آشوب گونه نیاز برای دگرگونی و حرکت به سمت سازمان های خلاق و یادگیرنده چالشی اساسی برای رهبران است. در چنین محیط هایی، وظایف رهبران نیز با وظایف سنتی متفاوت است.

(1997:14-15).

وظایف رهبران کوانتومی

در محیط های پیچیده و آشوب گونه نیاز برای دگرگونی و حرکت به سمت سازمان های خلاق و یادگیرنده چالشی اساسی برای رهبران است. در چنین محیط هایی، وظایف رهبران نیز متفاوت از وظایف سنتی است. در این دیدگاه، رهبران مسئولیت انجام سه مجموعه از فعالیت ها را برعهده دارند. این مسئولیت ها عبارتند از:

۱. ایجاد زمینه: خلاقیت و خودسازماندهی در سیستم های زنده با داشتن یک هویت واضح و روشن مرتبط است. در سازمان، هویت از طریق هدف، اصول، استراتژی و فرهنگ ایجاد می شود که همه اینها در یک پیش مشترک جمع می شوند. برای یک سازمان کوانتومی، یک ایدئولوژی قوی و خوب تعریف شده، ضروری و حیاتی است. این امر از طریق نیت و اعتقادات مشترک حاصل می شود که افراد را قادر می سازند تا آزادانه و به طور مستقل عمل کنند و هماهنگ با کل باشند، بنابراین به طور چشمگیری نیاز به کنترل های خارجی را کاهش می دهد. این حوزه ای است که سازمان های بوروکراتیک، نوعاً نادیده گرفته اند. سازمان های کوانتومی

به شدت بر روی ایدئولوژی هسته ای و بینش مشترک برای ایجاد نظم متکی اند و از کنترل های خارجی بسیار کمی استفاده می کنند. رهبران جدید در این حوزه چندین مسئولیت دارند:

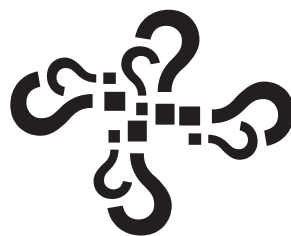
۱-۱. مشخص کردن بینش مشترک: رهبران جدید بر روی بینش مشترکی که سازمان تلاش به آشکار سازی آن دارد، متمرکز می شوند و افراد را از طریق مشارکت فعال و تعامل های گسترده به آن متصل می سازند.

۲-۱. غنی سازی فرهنگ: روشی که کارکنان قادرند با قوانین کمتری کار کنند و هنوز نتایج بهره ور و هدفمند ایجاد کنند، به کمک قدرت سازماندهی یک فرهنگ قوی، میسر است. رهبران جدید به طور فعال، فرهنگ سازمانی را پرورش می دهند و خود نمونه های زنده ای از رفتارهای مطلوب اند.

در سازمان ها همبستگی و اتحاد، زمانی اتفاق می افتد که افراد و طرح سازمانی حول یک هدف، استراتژی، خطوط راهنمای کلی و مشترک، همسو و متحد شوند. رهبران جدید از دیدگاه های جهانی خود برای خلق این همسویی حول موفقیت و دستیابی به بینش مشترک استفاده می کنند. ۳-۱. ارتقا و بهبود درک: رهبران به سازمان ها در درک و تفسیر اطلاعات و رخدادها در زمینه بینش مشترک سازمانی کمک می کنند.

۲. ایجاد آشفتنگی در سیستم: سیستم های زنده زمانی که میزان زیادی از آشوب و بی نظمی را تجربه می کنند، دارای بیشترین شور و نشاط و خلاقیت هستند. این موضوع یکی از تنش های اساسی مدیریت را مطرح می کند: به جای ایجاد ثبات، رهبر کوانتومی عکس آن را انجام می دهد: اطمینان از اینکه سازمان به اندازه کافی ناپایدار است. برخی اقداماتی که این رهبران انجام می دهند، عبارتند از:

۱-۲. ایجاد اهداف الزام آور و قاطع: اهداف بسیار جسورانه که در ادبیات مدیریت اهداف متعالی و برتر نامیده می شوند، برای برانگیختن و تحریک پیشرفت در سازمان ها مهم هستند. آنها می توانند انگیزه و محرک های قوی در طول مدت دگرگونی



سازمانی باشند. مثل هدف شش سیگمای کیفیت موتورلا.

۲-۲. تضمین جریان غنی اطلاعات: وجود رهبران کوانتومی در کمک به سازمان جهت کسب اطلاعات صحیح و مفید و گرفتن بازخورد از محیطی که در آن فعالیت می کنند، ضروری است. آنها به سازمان کمک می کنند تا اطلاعات مهمی که نادیده گرفته، انکار یا تحریف شده اند را ببینند.

۳-۲. بهبود تنوع عقاید: تنوع برای تغییر و رشد حیاتی است. مسئله رهبران جدید این است که سازمان ها را گسترش دهند، طوری که برای دیدگاه های متفاوت ارزش قائل شوند، نه اینکه از دیدگاه های متفاوت بترسند.

۴-۲. حفظ اضطراب مثبت و شور و نشاط: تغییر و آشوب موجب اضطراب در افراد می شود، توانایی حفظ این اضطراب و در عین حال عمل کردن به صورت موثر هم نشانه افراد و هم سازمان بالغ است. رهبران در سازمان های کوانتومی به افراد کمک می کنند تا این اضطراب را حفظ کنند و آن را در دیدگاه مناسبی بکار برند، طوری که برای اعمال خلاقانه، شور و شوق ایجاد کند.

۳. توسعه سازمان: خلاقیت و خود سازماندهی در سیستم های زنده با داشتن یک هویت آشکار (بینش مشترک)، میزان بالایی از استقلال در بین عوامل سیستم (رهبری شخصی) و باز بودن (جریان آزاد اطلاعات، تعامل بین عوامل و دیدگاه های متنوع) مرتبط است. رهبران جدید درک می کنند که سازمان نیاز ندارد که کنترل شود. سازمان نظم را خودش ایجاد می کند و هنگامی که این شرایط محقق می شود، به گونه ای خلاق به محیط پاسخ می دهد. مسئولیت رهبر کوانتومی کمک به سازمان در ایجاد این شرایط است.

۳-۱. بهبود احساس مالکیت: رهبران کوانتومی تلاش می کنند شرایطی ایجاد کنند که افراد در آن می توانند نسبت به کار و هم نسبت به سازمان احساس مالکیت کنند.

۳-۲. پرورش روابط: در ساختار شبکه ای سازمان کوانتومی، روابط قوی برای اثربخشی افراد و گروه ضروری است.

و دیدگاه کوانتومی که مبتنی بر تئوری پیچیدگی و آشفتگی است را جایگزین آن کنند. بر اساس این دیدگاه افراد می توانند طرز تفکر و مدل های ذهنی خود را تغییر و با بهبود آنها ظرفیت یادگیری خود را افزایش دهند و از این طریق مهارت هایی کسب کنند که به آنها در خلق سازمان های یادگیرنده که مناسب محیط های پیچیده و متغیر امروزی است، کمک کند. □

منابع

۱. الوانی، مهدی و دانایی فرد (۱۳۸۱) تئوری نظم در بی نظمی و مدیریت، تهران: صفار-اشرافی.
۲. دفت، ال ریچارد (۱۳۸۱) مبانی طراحی و تئوری سازمان، ترجمه: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.

3. Frago, John & skyrme, David (1995) The learning organization, available at: www.skyrme.com/insight/3lrmorg.html.
4. King, W.R., Chung, T.R. & Haney, M.H (2008) Knowledge management and organizational learning, The international Journal of management science, 36(2), 167-172.
5. McElroy, M.W (2000) Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning, Journal of knowledge management, 4(3), 195-203.
6. Quigley, Michael (1997) quantum organizations, Journal of executive excellence, 14(5), 14-15.
7. Russ Marion (1999) The edge of organization: chaos and complexity theories of formal social systems, SAGE publication.
8. Shelton, C. & Darling, J (2003) From theory to practice: using new science concept to create learning organizations, Journal of learning organization, 10(6), 353-360.
9. Youngblood, Markd (1997) leadership at the age of chaos: from control to creativity, Journal of strategy and leadership, 25(50), 8-14.
10. Zohar, Danah (1998) changing the thinking behind our thinking, Journal of management review, 87(3), 56-58.

دکتر اکرم هادی زاده مقدم: عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی
 مریم نکویی زاده: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی
 لیلا میرزاده: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

به جای ایجاد ثبات، رهبر کوانتومی عکس آن را انجام می دهد: اطمینان از اینکه سازمان به اندازه کافی ناپایدار است.

آنها به دنبال فرصت برای کمک به افراد و گروه ها هستند تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. رهبران اهمیت حیاتی روابط بلندمدت سالم را تقویت می کنند و به طور فعال همکاری و تقویت متقابل را بهبود می بخشد.

نتیجه گیری

بشر در دورانی به سر می برد که پیچیدگی جزء جدایی ناپذیر آن است. دنیا در حال تغییر و تحولی شتابان است و هیچ نیرویی قادر نیست که مانع این تغییر و تحول گردد. برای رویارویی با جهان امروز، باید پیچیدگی را بشناسیم و راه های مواجهه با آن را بدانیم. در چنین شرایطی تنها راه بقای سازمان ها متحول شدن و دگرگونی در جهت مطلوب است. سازمان ها باید بیاموزند و در راه آموختن از هر شیوه و ابزاری که می تواند به آنها یاری دهد، بهره گیرند که به نظر می رسد مدیریت دانش و به کارگیری تئوری های پیچیدگی از مهم ترین ابزارها جهت ایجاد سازمان یادگیرنده باشند. سازمان ها باید سرمایه دانشی و توان یادگیری خود را که بهترین منبع رقابتی است، افزایش دهند. علاوه بر این سازمان ها باید دیدگاه مکانیکی که محیط را ساده و ایستا می پنداشت، کنار گذارند