

به نام خداوند
بخشنده و مهربان

پنجمین فرمان
هنر و حرفه خلق را زمان یادگیرنده
پیتر سنگه

مترجم: هوشنگ عزتی امینی

پنجمین فرمان

مترجم: هوشنگ عزتی امینی

ویراستار: عاطفه جهان محمدی

ناشر: خط هشت

طراح و صفحه‌آرایی: کانون زرین گرافیک (۳۳۴۲۹۰۲۳-۰۴۵)

سال چاپ: ۱۳۹۸

تیراژ: ۱۵۰۰

قیمت: ۹۹۰۰۰ تومان

شابک: ۹۹-۳-۸۳۹۳-۶۰۰-۹۷۸

سرشناسه: سنگه، پیترام، Se, P, M.

عنوان و نام پدیدآور: پنجمین فرمان / مترجم: هوشنگ عزتی امینی؛

ویراستار: عاطفه جهان محمدی.

مشخصات نشر: خط هشت، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۷۶۰ ص.

شابک: ۹۹-۳-۸۳۹۳-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

عنوان اصلی:

The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.

کتاب حاضر قبلاً با عنوان "پنجمین فرمان: خلق سازمان فراگیر" منتشر شده است.

موضوع: کارآمدی سازمانی - Organizational effectiveness

شناسه افزوده: عزتی امینی، هوشنگ، ۱۳۴۸-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۵۸/۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴

شماره کتابشناسی ملی: ۵۷۵۳۴۲۹



انتشارات خط هشت

مقدمه مترجم	۱۱
مقدمه ویرایش جدید	۱۷
سیستم موجود مدیریت	۱۷
زمانی جریان های مخالف	۲۲
راه های از آینده	۲۵
بخش اول	۲۹
اقدامات ماندگار نه اقلیت را	
می سازند و ما چگونه می توانیم آن	
واقعیت را تغییر دهیم	
فصل اول: اهرمی به اندازه کافی	
بلند به من بدهید، بتهابی	
می توانم جهان را جابجا کنم ... ۴۰	
اصول سازمان های یادگیرنده	۳۴
تفکر سیستمی	۳۶
برتری شخصی	۳۷
مدل های ذهنی	۳۸
ساختن آرمان مشترک	۳۹
یادگیری تیمی	۴۱
پنجمین فرمان	۴۴
متانویا یا تحولی در ذهن	۴۶
عملی کردن ایده ها	۴۸
اهرمی به اندازه کافی بلند	۵۳
خلاصه مطالب فصل اول	۵۳
فصل دوم: آیا سازمان شما از نظر	
یادگیری ناتوان است؟ ۵۵	
۱- «من شغلم هستم»	۵۷
۲- دشمن جایی آن بیرون است.	۵۸
۳- توهم پذیرش مسئولیت	۶۰
۴- تمرکز بر روی داده ها	۶۲
۵- حکایت قورباغه پخته	۶۳
۶- تصور باطل یادگیری از تجارب	۶۵
۷- افسانه «تیم مدیریت»	۶۷
فرامین و ناتوانی ها	۶۸
آیا سازمان شما از نظر یادگیری ناتوان است؟ ...	
.....	۷۱
خلاصه مطالب فصل دوم	۷۱
فصل سوم: سیستم یا اسیر تفکرات	
خودمان ۷۴	
خرده فروش	۷۵
عمده فروش	۸۱
هفته چهاردهم	۸۵
کارخانه نوشابه سازی	۸۷

۱- ساختار سازمان بر رفتار آن تاثیر می‌گذارد. ..	۹۲
۲- ساختار سیستم‌های انسانی ظریف است.	۹۲
۳- اهداف حاصل شیوه‌های جدید فکر کردن هستند.	۹۲
ساختار سیستم، تئار آن تحت تاثیر قرار می‌دهد.	۹۶
جان دوباره بخشیدن به حور ۱۶ رتارن.	۱۰۳
چگونه می‌توان در بازی نوشابه عمکرد را بهبود بخشید.	۱۰۳
دو نکته کلیدی راهنما برای بازیکنان بازی نوشابه.	۱۰۹
ناتوانی‌های یادگیری و شیوه‌های تفکر ما.	۱۰۹
اسیر سیستم یا اسیر تفکرات خودمان.	۱۱۴
خلاصه مطالب فصل سوم.	۱۱۴
« بخش دوم. ۱۱۷	
سنگ بنای سازمان یادگیرنده	
فصل چهارم: قوانین پنجمین فرمان ۱۱۸	
۱- مشکلات امروز ریشه در راه حل‌های دیروز دارد.	۱۱۸
۲- بدون کشف علت؛ هر قدر سخت‌تر فشار	
وارد نمائید، سیستم فشار سخت‌تری به شما وارد می‌نماید.	۱۲۰
۳- رفتارهایی که منجر به نتایج خوب مقطعی می‌شوند، به مرور نتایج بدی را سبب می‌شوند.	۱۲۳
۴- راه حل‌های ساده اندیشانه معمولاً نتیجه‌ای ندارند.	۱۲۴
۵- درمان می‌تواند از خود بیماری بدتر باشد ...	۱۲۵
۶- تلاش برای سریع‌تر رسیدن به نتیجه، نتیجه عکس دارد.	۱۲۷
۷- 'زوما' علت و معلول از نظر زمانی و مکانی به هم نزدیک نیستند.	۱۲۹
۸- تغییرات کوچک می‌توانند نتایج بزرگی ایجاد کنند؛ اما باید بدانیم حوزه تاثیر بلندترین اهرم‌ها اغلب بدیهی و آشکار نیست.	۱۳۰
۹- شما می‌توانید کاتالیزور داشته باشید همچنین آن را بخورید، اما به بلائ اصلی و در آن واحد.	۱۳۲
۱۰- تقسیم کردن یک فیل به دو قسمت، منجر به داشتن دو فیل کوچک نخواهد شد.	۱۳۴
۱۱- جایی برای گله و مقصر شماری باقی نمی‌ماند.	۱۳۶
خلاصه مطالب فصل چهارم.	۱۳۷

فهرست مطالب

محدودیت‌های رشد ۱۸۵

ساختار ۱۸۷

فهم و استفاده از ساختار ۱۸۷

الگوی رفتار ۱۸۹

چگونه اهرم را در اختیار بگیریم؟ ۱۹۲

مراقب راه حل‌های مقطعی و مبتنی بر رفع

نشانه‌های بروز مشکل باشید. ۱۹۷

مسئولیت ۱۹۷

ساختار ۱۹۹

فهم و استفاده از ساختار ۲۰۱

الگوی رفتار ۲۰۵

چگونه به اهرم مقابله با ساختار انتقال فشار

دست پیدا کنیم؟ ۲۰۷

خلاصه سبب فصل ششم ۲۱۲

فصل ششم: خود محدود کنندگی یا

خود نگه داری رشد ۲۱۴

زمانی که خودمان محدویت‌های بازارمان را

ایجاد می‌کنیم ۲۱۵

در واقع در یک ساختار محدودیت رشد، اهرم

عملیاتی در فرآیند متعادل کننده قرار دارد. ۲۲۱

دیدن جنگل و درختان ۲۲۹

خود محدود کنندگی یا خود نگه داری رشد ...

..... ۲۳۵

خلاصه مطالب فصل هفتم ۲۳۵

فصل پنجم: تحولی در ذهن، دیدن

جهان با چشمانی تازه ۱۴۰

دیدن و فهم حلقه‌های علی ۱۴۹

چگونه دیالوگ یک سیستم را بخوانیم ۱۵۱

سنگ‌های تدریجی سیستمی ۱۵۷

تقویت و تعدیل بازخورد تاخیرهای سیستمی .

..... ۱۵۷

چگونه یک دیالوگ حلقه تاخیر را بخوانیم ۱۶۲

نداهایی از آینده ۱۶۲

فهم سرچشمه پایداری و مقاومت ۱۶۵

فرآیندهای متعادل کننده ۱۶۷

فرآیند متعادل کننده برای تنظیم موازنه

نقدینگی با مازاد نقدینگی یا کمبود نقدینگی .

..... ۱۷۱

چگونه دیالوگ حلقه متعادل کننده را بخوانیم؟

..... ۱۷۱

تاخیرها زمانی که اتفاقی می‌افتد... سرانجام ..

..... ۱۷۲

چگونه دیالوگ‌های تاخیر را بخوانیم؟ ۱۷۴

خلاصه مطالب فصل پنجم ۱۷۸

فصل ششم: الگوهای طبیعت:

شناسایی الگوهایی که رویدادها را

کنترل می‌نماید ۱۸۱

محدودیت‌های رشد کجاست؟ ۱۸۵

الگوی اصلی سیستمی شماره ۱:

خلاصه مطالب فصل هشتم ۲۹۸

فصل نهم: مدل های ذهنی ... ۳۰۲

چرا بهترین ایده ها در عمل شکست می خورند؟

۳۰۲.....

تولد یک جهان بینی جدید در حوزه کسب و کار

۳۱۰.....

کار کردن با مدل های ذهنی در عمل ۳۱۶

غلبه بر بیماری بنیادی سلسله مراتب ... ۳۱۷

نهادهای سازی تمرین ها ۳۲۲

ابزارها و مهارت ها ۳۲۴

تمرین فکورانه ۳۲۵

زمان مدل های ذهنی ۳۲۵

تئوری مورد حمایت در مقابل تئوری های مورد

استاد ۳۲۷

تکنیک استفاده از دست چپ ۳۳۳

ایجاد تعادل بین برتری و طرفداری ... ۳۳۸

ندهایی از آینده ۳۴۷

آیا توافق اهمیت دارد ؟ ۳۴۷

مدل های ذهنی و پنجمین مدل ۳۴۹

مدل های ذهنی ۳۵۲

خلاصه مطالب فصل نهم ۳۵۲

فصل دهم: چشم انداز مشترک

نگرانی مشترک ۳۵۴

ما چه چیزی را می خواهیم بیافرینیم ؟ ۳۵۶

« بخش سوم ۲۳۷

فرمان های اصلی: ساختن

سازمان های یادگیرنده

فصل هشتم: برتری شخصی، روح

سازمان یادگیرنده ۲۳۸

برتری و برتری ۲۴۱

چرا نیازمند برتری شخصی هستیم ؟ ۲۴۴

مقاومت ۲۴۷

«فرمان برتری شخصی» ۲۵۰

چشم انداز شخصی ۲۵۰

نگهداری از کشش سازنده ۲۵۰

تعارض ساختاری ۲۵۰

قدرت باور ناتوانی شما ۲۶۶

تعهد به حقیقت ۲۷۲

استفاده از ضمیر ناخود آگاه ۲۷۷

یا «واقعاً نیازی به اینکه همه چیز را بفهمید

نیست» ۲۷۷

۱- یکپارچه سازی عقل و شهود ۲۸۷

برتری شخصی و پنجمین فرمان ۲۸۷

۲- دیدن پیوند و ارتباطمان با کل جهان ... ۲۹۱

۳- شفقت ۲۹۳

۴- تعهد به کل یکپارچه ۲۹۴

ترغیب و توسعه برتری شخصی در یک سازمان

..... ۲۹۵

۴۰۸.....	موضوعات پیچیده.....
دوم: ضرورت انجام اقدام هماهنگ و نوآورانه.	
۴۰۹.....	
سوم: لزوم توجه به نقش آفرینی و تاثیر اعضای	
۴۰۹.....	تیم روی سایر تیم ها.....
۴۱۲.....	فرمان یادگیری تیمی.....
۴۱۲.....	گفت و شنود و بحث کردن.....
۴۲۱.....	۱- معلق نمودن پیش فرض ها.....
۲- همدیگر را به عنوان دوست و هم قطار	
۴۲۳.....	بینید.....
۳- تسهیل گریا کسی که وظیفه نگهداری	
۴۲۵.....	موضوع اصلی گفتگو به عهده اوست.....
ایجاد تعادل میان گفت و شنود و بحث کردن.	
۴۲۸.....	
در یادگیری تیمی، بحث کردن همتای ضروری	
۴۲۸.....	گفت و شنود است.....
۴۳۰.....	تعقق، پرسشگری، گفت و شنود.....
۴۳۱.....	پرداختن به «واقعیت».....
۴۳۱.....	تعارض و کار تکراری تدافعی.....
۴۴۷.....	حلقه گمشده: تمرین.....
اما براستی در اینجا منظور از «تمرین» چیست؟	
۴۴۷.....	
یادگیری نحوه ی انجام تمرین.....	۴۵۰.....
یادگیری تیمی و پنجمین فرمان.....	۴۶۰.....
خلاصه مطالب فصل یازدهم.....	۴۶۶.....

۳۵۷.....	چرا چشم انداز مشترک مهم است؟.....
۳۶۵.....	فرمان ساختن چشم انداز مشترک.....
۳۶۵.....	تقویت و ترغیب چشم انداز شخصی افراد.....
آرمان های فردی را چگونه می توان به آرمان	
مشترک مصلح نمود؟.....	۳۶۷.....
پیوستن به عهد و اطاعت.....	۳۷۶.....
گسترش آرمان ها.....	۳۷۶.....
سطوح نگرش های انسان نسبت به چشم انداز	
.....	۳۷۸.....
بین اطاعت واقعی و تعهد راعانه به تفاوت	
.....	۳۸۲.....
اصول راهنما برای راغب نمودن و ایجاد عهد.....	
.....	۳۸۴.....
استوار ساختن چشم انداز برای تحقق	
ایده های اداره کردن سازمان.....	۳۸۶.....
چشم انداز مثبت در مقابل چشم انداز منفی ...	
.....	۳۸۸.....
کشش سازنده و تعهد به حقیقت.....	۳۹۰.....
چشم انداز مشترک و پنجمین فرمان.....	۳۹۲.....
از دست دادن هم افزایی بین آرمان مشترک و	
تفکر سیستمی.....	۳۹۸.....
خلاصه مطالب فصل دهم.....	۴۰۱.....
فصل یازدهم: یادگیری تیمی، خرد	
بالحقوه تیم ها.....	۴۰۳.....
اول: نیاز به تفکر هشیارانه و درون بین درباره	

« بخش چهارم ۴۶۹

تعمقاتی از طریق تمرین

فصل دوازدهم: شالوده ها ۴۷۰

شکل گیر و خلق یک فرهنگ مبتنی بر تعمق و

گفت و شنود ۴۷۱

تحول از طریق گفت و شنود ۴۷۱

پذیرا بودن مبتنی بر تعمق ۴۷۳

کارکنان و افراد در سازمان ۴۷۶

مقصودی در خور تعهد ۴۷۸

ارتباطات تحول ساز ۴۸۱

این فرایند از من آغاز می شود ۴۸۴

سازمان به مثابه سیستم زنده ۴۸۲

تفکر عصر ماشین ۴۸۵

چگونه کار انجام دهیم ۴۸۹

خلاصه مطالب فصل دوازدهم ۴۹۴

فصل سیزدهم: انگیزه ۴۹۶

یک رویکرد متفاوت نسبت به تغییر ۴۹۷

ساختن سازمان های انطباق پذیر و آینده آن ۵۰۱

نیروی پلیس انطباق پذیر ۵۰۵

عملکرد و رضایت خاطر ۵۱۰

خلاصه مطالب فصل سیزدهم ۵۱۳

فصل چهاردهم: استراتژی ها .. ۵۱۵

تفکر و اقدام استراتژیک ۵۱۵

این ساختارهای سیستمی را چگونه می شود

تغییر داد ؟ ۵۲۰

۱- یکپارچه نمودن یادگیری و کار ۵۲۲

تعمق و اقدام ۵۲۳

یادگیری در طول زمان ۵۲۵

۲- با هر کسی در هر جا که هستید شروع کنید.

..... ۵۳۱

غیر ممکن ها ۵۳۲

از مردم با مردم ۵۳۴

۳- دو فرهنگی شدن ۵۳۷

تحول بی سرو صدا ۵۴۰

کارکردن با زبان مسئول (سیاسی) ۵۴۲

۴- خلق حوزه های تمرین (اقدام) ۵۴۳

ردو و سلسله مراتب ۵۴۴

تاب آوردن و دیوار آتش ۵۴۶

۵- برقراری پیوند با قلب کسب و کار ۵۴۸

نقطه آغاز: «همینکه ماکی هستیم» ۵۴۹

۶- ایجاد جاسایان زنده ۵۵۵

گفت و شنود با قایم رهنما ۵۵۵

۷- کار کردن با «دیگرا» ۵۵۹

ساختن پلی برای برقراری ارتباط با غیرهمتایان

سنتی ۵۶۰

برقراری پیوند با آن سوی بخش ها ۵۶۱

مرحله بعدی تنوع ۵۶۲

۸- ایجاد و توسعه زیرساخت های یادگیری ۵۶۴

یک پیشگام در زیرساخت های یادگیری .. ۵۶۵

در یک نام چه چیزی هست ؟ ۵۶۹

فهرست مطالب

بذرهای یک سیستم جدید انرژی ۶۳۱

کسب و کار به مثابه مرکز رشد ۶۳۱

شبکه های تأمین: دیدن خود سیستم ۶۳۶

دیدن سیستم با هم ۶۳۸

خلق چشم انداز مشترکی که بتواند سیستم های

بزرگ تر را متحول نماید ۶۴۳

جامعه: صحبت کردن در میان مرزها ۶۴۶

تحصیل برای قرن بیست و یکم ۶۵۲

خلاصه مطالب فصل شانزدهم ۶۵۶

فصل هفدهم: تازه ترین یافته ها .

..... ۶۵۹

شف و تجسد بخشیدن به الگوهای طبیعت .

..... ۶۶۰

نسل آینده: رهبران ۶۶۵

زنان به عنوان رهبران ۶۶۶

رهبرانی از جنس ضد ۶۶۸

رهبری جوان ۶۷۰

سه گشایش ۶۷۳

خلاصه مطالب فصل هفدهم ۶۸۱

« بخش پنجم ۶۸۳

قطعه پایانی

فصل هجدهم: کل یکپارچه تفکیک

ناپذیر ۶۸۴

خلاصه مطالب فصل هجدهم ۶۹۰

خلاصه مطالب فصل چهاردهم ۵۷۱

فصل پانزدهم: وظیفه نوین رهبر ..

..... ۵۷۴

منظور ما از «رهبر» چیست ۵۷۶

رهبر به مثابه تراح ۵۸۰

طراحی جدد زیرساخت های یادگیری ... ۵۸۲

زیرساخت های نوآوری: اوقات (آی. تی) ...

..... ۵۸۷

ایده های راهنما ۵۹۰

قدردانی از طراح ۵۹۳

رهبر به مثابه معلم ۵۹۴

دیدن و فهم شکاف در ظرفیت سازمانی .. ۵۹۵

تنگنای معلم ۵۹۸

ابتدا یک یادگیرنده باشید ۶۰۱

رهبر به مثابه مباشر ۶۰۳

نتایج پایدار ۶۰۸

مباشر چشم اندازتان باشید ۶۱۰

چنین رهبرانی چگونه پرورش می یابند؟ ۶۱۱

خلاصه مطالب فصل پانزدهم ۶۱۵

فصل شانزدهم: شهروندان

سیستمی ۶۱۸

فهم و دیدن سیستم ها ۶۲۰

فهم سیستم تغییرات آب و هوایی جهان ... ۶۲۳

طوری زندگی کنیم گویی ما سیستم هستیم ...

..... ۶۲۹

ضمیمه ۱.....	۶۹۱
ساختن چشم انداز مشترک.....	۶۹۷
اصول پشت یک فرمان.....	۶۹۳
۱- پیش فرض ها و ارزش های جدید.....	۶۹۷
۲- قواعد نام جدید.....	۶۹۷
۳- ظرفیت های زبانی و شناختی جدید:.....	۶۹۸
ضمیمه ۲.....	۶۹۹
ساختار فرآیند مبادله کرده همراه با تأخیر.....	۶۹۹
محدودیت های رشد.....	۷۰۱
ساختار انتقال فشار.....	۷۰۳
حالت خاص: ساختار انتقال فشار به.....	۷۰۳
مراجع.....	۷۲۹
ضمیمه ۳.....	۷۲۴
علائم هشدار دهنده اولیه.....	۷۲۲
ساختار رشد و عدم سرمایه گذاری.....	۷۲۱
ساختار تشدید.....	۷۱۱
ساختار موفقیت بیشتر برای موفق ها.....	۷۱۳
ساختار هدف های کاهش یافته.....	۷۰۹
(یک عامل واسطه).....	۷۰۶

مقدمه مترجم

باید بخواهیم، یاد بگیریم، درست به اقدام بزنیم ...

برای آنکه بدانیم «آیا با تدابیر روند موجود، توانائی تحقق هدفی را داریم یا نه»، باید به تطبیق اهداف تعیین شده و میزان حصول آن در مقطع مشخص زمانی و نیز پس از پایان دوره بپردازیم. پیتر دراگر، پدر علم مدیریت، آن را «تحلیل باز-باز» می‌نامد.

این تحلیل بازخورد برای کشورها، جوامع، سازمان‌ها، نگاه‌های اقتصادی و حتی مدیریت در یک خانواده هم مصداق دارد.

پایش سطح درآمد شهروندان یا کارکنان یک سازمان یکی یک، دوره مشخص، و قیاس آن با هزینه‌ها و نیز اهداف از پیش تعیین شده، به خوبی می‌تواند کارایی و کفایت تئوری‌های مورد عمل‌مان را نشان دهد.

زمانی که در اوایل سال ۱۹۹۰، پیتر سنگه با آفرینش «پنجمین فرمان» (چاپ اول) راه را بر توجیه و فرار روبه جلودر مدیریت بست و گفت: که باور «دشمن جانی آن بیرون است»، یکی از هفت بیماری و علامت سازمان و جامعه غیر یادگیرنده و ناتوان است؛ یافته‌هایش به شدت مورد استقبال قرار گرفت و مانند همیشه، کسب و کارها بیش‌تر و پیش‌تر از بخش‌های عمومی و دولتی از آن استقبال نمودند و راه برای خلق سازمان‌های سرآمد که «یادگیری» در آنها مادام‌العمر می‌شود، گشوده شد.

فروش ۲/۵ میلیون جلدی کتاب و قرار گرفتن آن در بین کتاب‌های مدیریتی اثرگذار در ۷۵

سال گذشته و نیز، گسترش باورنکردنی دایره مشتاقان یادگیری، سبب شد تا پس از حدود ۱۶ سال، پیترسنگه ویرایش جدید کتاب را به علاقمندان در سراسر جهان هدیه کند. ویرایش جدید، شامل موضوعات نوین - درباره چگونگی استفاده عملی شرکت‌ها، سازمان‌ها و جوامع از قابلیت‌های تئوری «سازمان یادگیرنده» - و بخصوص، مقدمه‌ای جدید است که به زیبایی راه را برای ساختن «جهانی یادگیرنده» نشان می‌دهد و به همین دلیل، اهمیتی بسیار بیش از چاپ اول را داراست.

سرعت شگفت‌انگیز تحولات در دو دهه اخیر، محک خوبی برای سنجش کارآمدی این تئوری است. اهمیت کار پیترسنگه و همکارانش را می‌توان در بهره‌گیری کشور چین از این مفاهیم و اقبال شگفت‌انگیز آنها از بازطراحی نظام آموزشی و مدیریتی کشورشان با کمک وی آشکارتر دید.

برای آنکه حسی نسبت به سرعت باورنکردنی توسعه چین و عزم رهبرانش برای ساختن قدرتمندترین کشور جهان داشته باشید، توجه به ارقام جدول زیر حائز اهمیت است:

تغییرات تولید ناخالص داخلی برحی کشته، یاد و غول ۳۸ سال گذشته (ارقام به میلیارد دلار)

کشور	تولید ناخالص در سال ۱۹۸۰	تولید ناخالص در سال ۲۰۱۸	نسبت تولید ناخالص در سال ۱۹۸۰ به ۲۰۱۸
چین	۲۰۲	۱۱۰۵۸	۶۶ برابر
کره جنوبی	۶۲	۱۶۵۵	۲۷ برابر
مالزی	۲۵	۳۴۷	۱۴ برابر
ترکیه	۹۴	۷۱۳	۷/۶ برابر
ایران	۹۴	۴۳۰	۴/۶ برابر
آمریکا	۲۷۰۰	۲۰۵۱۳	۷/۶ برابر

آنچه بیش از هر چیزی در ویرایش جدید مورد تاکید قرار گرفته، «اقدام و عمل» است. یعنی جوامع، سازمان‌ها، مدارس، خانواده‌ها، کسب و کارها و... برای خلق یک محیط «یادگیرنده» تارسیدن به «شهروندان سیستمی» و «جهان یکپارچه یادگیرنده»، باید قدم پیش بگذارند و برای «تغییر خود» دست به اقدام عملی بزنند. به تصویر کشیدن مسیر حرکت، تجارب، اقدامات و توفیقات نهادها و جوامعی که هوشمندانه تمرین و اقدام عملی برای آفرینش محیط‌های یادگیرنده را وجهه همت خود قرار داده‌اند، اهمیتی دو چندان به ویرایش جدید کتاب پنجمین فرمان داده است.

این کتاب آه... است تا بگوید: «ما توانسته‌ایم تغییر واقعی و پایدار را ایجاد کنیم». در جایی از کتاب، سخنی از رچیل نقل شده است که می‌تواند برای آنان که قلباً خواهان تغییر خود و سازمان و جامعه‌شان هستند پیام مهمی داشته باشد:

«ما ساختارها را شکل می‌دهیم و سپس، آنها ما را شکل می‌دهند!»

تازمانی که به بازاندیشی ساختارها و از راحی آنها براساس آسیب‌شناسی و ضرورت‌ها نپردازیم، تغییرات عمیق و موثر اتفاق نمی‌افتد. از مسئله برای افراد هم مصداق دارد.

مدل‌های ذهنی ناکارآمد، سنتی و اغلب مبتنی بر تعصب، راه را برای جاری شدن تغییر واقعی سد خواهند کرد. باز طراحی و ایجاد ساختار سازمان‌های ذهنی مطلوب، یک گام اساسی برای خلق سازمان یادگیرنده است.

آرمان مشترک و مورد اتفاق اعضای سازمان یا جامعه، در کنار بهره‌گیری از قابلیت‌های شخصی افراد در قالب فرآیند خلاق با ابزار یادگیری تیمی و تکیه بر تعهد فرمان یا تفکر سیستمی می‌تواند مقدمه‌ای برای ایجاد یک سازمان یا جامعه یادگیرنده باشد.

در ویرایش جدید کتاب پنجمین فرمان، ۷ فصل جدید اضافه شده است و در آنها، به چگونگی استفاده عملی شرکت‌ها و سازمان‌ها از قابلیت تئوری سازمان یادگیرنده پرداخته شده است. در طول ۱۶ سالی که از چاپ اول کتاب گذشته، بسیاری از سازمان‌ها به مدد بهره‌گیری از مفاهیم تئوری سازمان یادگیرنده، توانسته‌اند اتفاقات بی نظیری را رقم بزنند و ویرایش دوم کتاب، به بسیاری از این موارد اشاره نموده است تا رهبران سازمان‌ها و جوامع، با اطمینان پیاده سازی این تئوری را وجهه همت خود قرار دهند.

این کتاب، نقشه راه سازمان‌هایی را ترسیم نموده که کارکنان آنها نتایجی را رقم می‌زنند که حقیقتاً طالب آن هستند و اشتیاق جمعی در آنها، خالق معجزاتی است که تا قبل از آن برایشان قابل تصور نبوده است. در یک سازمان یادگیرنده، اعضا با هم یاد می‌گیرند و خبره شدن اعضا در فرمان‌های یادگیری سبب می‌شود:

جرعه‌های یادگیری، با تمرکز افراد روی تحقق آنچه واقعاً طالب آن هستند، شعله ور شده و چشم‌انداز مشترکشان به واقعیت برسد.

افراد بتوانند بین کار تیمی و خلاقیت فردی شان پل بزنند و نتایج هم‌افزا خلق نمایند. از زندا، پیش‌فرض‌ها و ذهنیت‌ها رها شده و بتوانند درختان و جنگل (هر دو) را ببینند.

رهبران با کمک آن، به کشمکش بین کار و خانواده پایان دهند و کار و زندگی شان را به صورت یکپارچه در یک مـرستوم با آرامش و اطمینان پیش ببرند.

در کتاب پنجمین فرمان، یرایش جدید، رهبران و پیش‌تازان یادگیری در اکناف جهان، که توانسته‌اند نتایج استثنائی بی‌ازینا، سرفی شده‌اند. تنوع این سازمان‌ها و جوامع به گونه‌ای است که بیانگر بی‌مرز بودن توفیقات این تئوری است.

پلیس سنگاپور، بانک جهانی، شرکت هوا، فعالان اجتماعی و سازمان دهندگان جوامع در کشور آفریقائی زیمبابوه، شرکت نفت آرامکوی عربستان، شرکت بریتیش پترولیوم، پروژه‌های آموزشی و توسعه در کشور اوگاندا، موسسه رکا (سازنده تبهکاران و مهاجرین و...)، موسسه شلومبرگر، رهبران سازمان‌های تهیه مواد غذایی و... در جمله سازمان‌های متنوع و متکثری هستند که توانسته‌اند با تمرکز روی پیاده سازی تئوری سازمان یادگیرنده، توفیقات کم نظیری را رقم بزنند.

در کنار این‌ها، به خدمت گرفتن پیتر سنگه و تیم همکارش بوسیله رهبران کشور چین، جهت بازطراحی نظام مدیریت و آموزش آن کشور به عنوان ۱/۶ جمعیت جهان، می‌تواند اهمیت و قابلیت‌های این تئوری را به خوبی نشان دهند.

یکی از ویژگی‌های ویرایش دوم کتاب پنجمین فرمان نسبت به ویرایش اول، معرفی مقوله «شهروندان سیستمی» یا چگونگی «خلق جامعه جهانی یادگیرنده» است. فرازی از کتاب که

بیان خانم میکونیشی نیز - معاون بانک جهانی - است، زیبایی‌ها و ضرورت این فصل را به خوبی نمایان می‌سازد:

«آینده همچون موجودی ناشناخته از جهانی دیگر بر ما وارد می‌شود. این آینده، به ویژه با گذشته، بسیار متفاوت خواهد بود.

از این نظر که زمین، خود واحد مرتبط با چارچوب‌ها و معیارهای این آینده است، موضوعات تبعیض آمیزی که آینده را شکل می‌دهد، همگی اساساً جهانی هستند. ما به شبکه‌ای از دوجانبه گرائی‌ها و تقابلات تعلق داریم: دوجانبه گرائی و تقابلات زیست بوم‌ها، دوجانبه گرائی گردش آزاد اطلاعات، ایده‌ها، افراد، سرمایه، کالاها و خدمات و دوجانبه گرائی و تقابلات امنیت و صلح. اما یقیناً، همه ما سرنوشت‌مان را در تکیه کره زمین، به یک ساختار منفرد و واحد گره خورده است».

و در ادامه، پیتلر سنگه می‌نویسد: «من معتقدم امروز، چه بسا امکان‌های واقعی برای خلق سازمان‌های یادگیرنده از در هم تنیدگی این دو رویکرد برای تسهیل سرچشمه می‌گیرد. یعنی هم انگیزه‌های درونی برای رشد سازمان و جامعه، و هم الزامات بیرونی که همه را به یک سرنوشت واحد و یک سیستم بزرگتر پیوند داده است. همه سازمان‌ها در چارچوب سیستم‌های بزرگ‌تر قرار گرفته‌اند: صنایع، جوامع و سیستم‌های زنده بزرگتر.

و از یک جهت، غیرمنطقی است که فکر کنیم سعادت، یک شرکت می‌تواند مستقل از سعادت صنعتش، جامعه‌اش و سیستم‌های طبیعی - که شرکت وابسته به آنهاست - تامین گردد».

اگر موشکافانه‌تر ویرایش دوم کتاب پنجمین فرمان را مورد مذاکره قرار دهیم، می‌توان دید و فهمید که پیتلر سنگه و همکارانش، پس از خلق کتابهای رقص تغییر، پنجمین فرمان در میدان عمل، حضور، هم‌رخدادی، انقلاب در مدیریت منابع انسانی و...، اینجا مهبهای ساختن جهانی بهتری شوند و آرمان سازمان یادگیرنده را به زیبایی این گونه بیان می‌کنند:

«ایجاد تغییراتی که در جستجوی خلق آن هستیم، متصل ماندن به بودن و هستی به گونه‌ای که این اتصال هرگز قطع نشود».

و امروز ما در کشورمان ایران، بیش از همیشه و بیش از همه جا نیاز داریم تا در خلق و آفرینش

آن «جهان بهتر» نقش آفرین باشیم. رهبران سازمان‌ها، شرکت‌ها و جوامع، این پیام را باید بسیار جدی بگیرند.

تجربه موفق پیاده سازی

از اوایل سال ۱۳۹۷ جلسات دو هفته یک بار پیاده سازی تئوری سازمان یادگیرنده با محوریت کتاب پنجمین فرمان و حضور مترجم به عنوان تسهیل‌گرو مشاور در جمع مدیران و اعضای هیئت علمی مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی برگزار شده و در هر جلسه یک یا دو نفر به ارائه موضوعات به ترتیب مندرج در کتاب پرداخته و در پایان جلسات نیز با گفتگو و اظهار نظر اعضا در خصوص موضوعات ارائه شده، شیوه‌های ایجاد تغییر در سازمان بر اساس تئوری سازمان یادگیرنده مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

تداوم برگزاری جلسات به سبب تسلط اعضا روی اصول و فرامین خلق سازمان یادگیرنده گردیده و پس از رویداد سیل‌فرو، نیز ماه سال ۹۸ در برخی از استان‌ها جلسه آسیب‌شناسی بر اساس ویژگی‌های سازمان‌های ناتوان یادگیری و ارائه چند نفر از اعضا تخصصی مرتبط با موضوع برگزار شد به همت ریاست محترم مرکز که جناب آقای دکتر شکرچی زاده این جلسات در سال ۱۳۹۸ نیز تداوم دارد.

هوشنگ عزتی امینی

بهار ۱۳۹۸ خورشیدی

تقدیر از حامیان

در پایان جا دارد از فرهیختگانی که از پنجمین فرمان و نیز ترجمه‌های پیشین اینجانب با هدف توسعه مدیریت نوین در کشور حمایت نمودند، مراتب سپاس قلبی خود را ابراز نمایم. برای اجتناب از تطویل، عناوین و پست‌های این عزیزان که همگی سرآمدند قید نمی‌شود. جناب آقایان:

عبدالمحمد زاهدی، محمد شکرچی زاده، محمد رضا بسامی، علی اصغر مهدی زاده، هیوا الهونیان، محمد عزتی امینی و مجید شاه‌اویسی