



# ایجاد سازمان یادگیرنده؛ از فکر تا عمل

منبع: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - SUMMER 1995

ترجمه: محمدرضا زالی

برای شرکت‌هایی که تمایل به یادگیری دارند، این فرایند فراتر از آموزش و توسعه ساده کارکنان می‌باشد. در این نوع سازمانها یادگیری در رويه‌هایی که در سراسر سازمان به منظور تولید بهترین محصول ممکن برای مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرد، تاثیر می‌گذارد. این نوع یادگیری، شایستگی‌های جدیدی را ایجاد می‌کند و عملکرد را بهبود می‌بخشد.

شرکت‌هایی که در این مقاله مطرح شده‌اند، نشانگر انواع مختلفی از صنایع و نیز شرایطی که لازمه یادگیری ارادی می‌باشد هستند:

- قدرت مانور ناشی از کیفیت در شرکت کورنینگ (CORNING)
- ایجاد سازمان یادگیرنده توسط شرکت آنالوگ دویسر (ANALOG DEVICES)
- تعهد شرکت بوئینگ (BOEING) به محصول جدید

● نرخ رشد بالای شرکت لیسرسیتینگ (LEAR SEATING)

هرکدام از این شرکتها، رویکرد متفاوتی نسبت به یادگیری دارند. شرکت «کورنینگ» شدیداً در امر آموزش سرمایه‌گذاری می‌کند، اما شرکت «لیسرسیتینگ»، به‌طور کلی معاونت آموزش ندارد. شرکت «بوئینگ»، سازمانی را ایجاد می‌کند که با یک کاربرد مفید آغاز می‌شود. این مقاله، با استفاده از این شرکت‌ها به‌عنوان نمونه (بررسی)، چارچوبی را برای شناخت عناصر کلیدی جهت ایجاد سازمان یادگیرنده، عناصری که می‌تواند به یادگیری صحیح در سازمان کمک نماید، ارائه می‌کند.

در مطالعه بر روی سازمان‌های یادگیرنده موفق، دریافته‌ام که: ۱ - رهبر بطور دقیق بینشی را تعریف می‌کند؛ ۲ - وجود یک برنامه عملی قابل سنجش و دقیق؛ ۳ - نشر سریع اطلاعات؛ ۴ - ابتکار؛ ۵ - توانایی اجرای آن ابتکار. هنگامی که این عناصر موجود باشند، سازمان قابلیت‌های لازم جهت توسعه گروهی را بدست

عناصر این فرمول، می‌توانند میزان یادگیری را در سازمان‌هایشان ارزیابی نموده و آن را افزایش دهند.

یادگیری، پایه و اساس تمام نظریه‌های موجود در زمینه نحوه دستیابی به موفقیت‌های کسب و کار (تجاری) می‌باشد، لذا اهمیتی ندارد که چه عنوانی به آن داده شود. موضوع کاری ممکن است مهندسی مجدد، یا کیفیت، یا زمان چرخه سریع باشد، اما یادگیری مبنای ارائه می‌نماید که بدون آن هرگونه تلاش در زمینه بهبود، موفقیت‌آمیز نخواهد بود.

ما سازمان یادگیرنده را به‌عنوان سازمانی که به‌طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های موردنیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی توسعه می‌یابد، تعریف می‌کنیم.

به کمک شناسایی و تعریف دقیق عناصر موردنیاز برای دستیابی به یادگیری سازمانی، فرمول خودمان را جهت ایجاد سازمان یادگیرنده، توسعه داده‌ایم. این فرمول به قرار زیر است:

اجرای ابتکار با اطلاعات (استانداردها/ برنامه) رهبر باینش = سازمان یادگیرنده

هر عنصر، مطلقاً ضروری است، اما اینکه چقدر سازمان برای پی‌بردن به هریک از عناصر تلاش می‌کند، بستگی به شخصیت متمایز شرکت دارد. اگر یک عنصر نباشد، سازمان یا غلط یاد می‌گیرد یا با حداقل سرعت نسبت به توان بالقوه‌اش می‌آموزد.

امروزه، مفهوم نویسی که با پیچیده شدن محیط سازمانها مطرح می‌شود، مفهوم «سازمان‌های یادگیرنده» می‌باشد. هر چقدر عدم اطمینان محیطی (پیچیدگی و تغییرات محیطی) بالا باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند، تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. سازمان‌های یادگیرنده (معرفت‌پذیر) سازمان‌هایی هستند که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم را جهت تطبیق خود با محیط فراهم آورند و بدین‌وسیله به حیات خود ادامه دهند. مقاله‌ای که در پیش روی شماست، مقاله‌ای کاربردی جهت ایجاد سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد.

به هر حال، امید آن است که سازمان‌های کشور ما نیز در جهت حرکت بسوی «سازمان یادگیرنده» گام بردارند.

مباحث سازمان‌های یادگیرنده، اغلب به‌طور مبهم و بغرنج خاتمه می‌یابد. گرچه یادگیری سازمانی به‌آسانی تعریف می‌شود، اما معمولاً تشریح و موشکافی آن مشکل است. در این مقاله نویسندگان با تاکید بر عمل‌گرایی به‌جای ذهن‌گرایی، استراتژی منحصر به فردی را برای ایجاد سازمان یادگیرنده مطرح می‌کنند. تحقیق گسترده نشان می‌دهد که حداقل پنج عامل (یا عنصر) جهت ایجاد سازمان یادگیرنده، برای شرکتها ضروری است. به‌طورکلی این عناصر، فرمول ایجاد سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهند. مدیران با بررسی دقیق‌تر هریک از

می‌آورد.  
سازمان یادگیرنده = رهبر باینش بدون وجود یک رهبر متعهد به یادگیری، سازمان هرگز راهی برای موفقیت نخواهد یافت. فقط رهبر می‌تواند تعهد نماید که سازمان با واقعیت‌های آتی روبرو خواهد شد. از این

نقطه نظر، رهبر در بهترین وضعیتی قرار دارد که می‌تواند شکاف عملکردی بین آنچه را که سازمان در حال حاضر بدست آورده و آنچه که در آینده نیاز دارد بدست آورد، مشاهده و مشخص کند.

رهبر بایستی بینش روشن داشته باشد و آن را حفظ کرده و به‌طور مستمر تبیین نماید. یک بینش جدید بایستی به کسانی که برای کسب آن از واقعیت تلاش می‌کنند، انرژی دهد. عادت‌های قدیمی به سختی منسوخ می‌شوند و همیشه نیز چنین بوده است. حضرت موسی (ع) پس از آنکه قوم بنی‌اسرائیل را از مصر و ستمگری فرعون نجات داد و آنها را به طرف صحرا هدایت کرد، با یک طغیان و سرکشی (پیروان) روبرو شد. بسیاری از بنی‌اسرائیلیان می‌خواستند به جای اینکه به سرزمین موعود ناشناخته سفر کنند، به دوران بردگی که می‌شناختند، برگردند.

بینش، اعضای سازمان را قادر می‌سازد تا آنچه را که می‌تواند جهت کمک به دستیابی به نتایج مهم انجام دهند، پیش‌بینی نمایند. «تدهاتون» رئیس یک موسسه انتشاراتی می‌گوید: «اگر بینش روشن نداشته باشید تا دیگران را راهنمایی کنید، آنها با بر امور غلط متمرکز می‌شوند یا منتظر می‌مانند تا آنچه را که شما می‌گوئید انجام دهند. در هر صورت، شرکت نتایج مطلوب را بدست نخواهد آورد.»

«جیمی هوگتن»، مدیر اجرایی عالی شرکت «کورتینگ» نقش با ارزش دیگری برای بینش روشن قائل است. وی با ارائه چارچوبی مرکب از چهار بخش کلیدی کسب و کار، می‌گوید: «از طریق تعریف روشن آنچه که کسب و کارمان می‌خواهد به آن برسد، می‌توانیم آنچه را که نمی‌خواهد به آن برسد، مشخص سازیم. از آنجا که نسبت به اهداف مان آگاه هستیم، لذا گفتن «نه» برایمان آسان است. به وسیله شناخت شرایطی که «نه» گفته می‌شود، بهتر می‌توانیم تلاش‌هایمان را متمرکز نماییم.»

ما، هنگام کار با شرکت‌هایی که در یادگیری سرعت کافی نداشتند، سریعاً فرمول سازمان یادگیرنده را در حوزه‌های مساله‌دار بررسی می‌کردیم. اغلب متوجه می‌شدیم که آنها هیچگونه بینش تبیین شده‌ای ندارند یا بینش در میان واحدهای عملیاتی و شرکت، یکسان نیست یا شرکتها روش‌های مناسبی را برای سنجش پیشرفت ندارند.

اما، این مورد را با تبیین هدف برای کسانی

که با جدیدترین پروژه بزرگ شرکت «بوئینگ» (جت بزرگ ۷۷۷) کار می‌کردند، مقایسه کنید. بینش «انجام کار با یکدیگر به‌طور خانوادگی، جهت ساخت هواپیمای جدید» می‌باشد. چقدر ساده به نظر می‌رسد. بهترین بینش‌ها معمولاً راهنما بوده و پیچیده نیستند.

رهبری سازمان یادگیرنده، امری پایان‌ناپذیر است. سوال همیشگی که برای رهبر یادگیرنده لازم است، این است که «چه چیزی را بیشتر می‌توانیم انجام دهیم؟» سوال هرگز این نیست که «آیا ما به اندازه کافی تلاش کرده‌ایم؟» هرچند این امر، مستلزم، بصیرت، استقامت و پشتکار می‌باشد اما برای کسب و کارها و سازمان‌هایی که موفقیت را جستجو می‌کنند، ضروری است.

### سازمان یادگیرنده = رهبر بایینش × (برنامه / استانداردها)

بعزاز عنصر رهبر و بینش در محیط کاری، سازمان نیاز به توانایی توسعه بخشیدن برنامه عملیاتی همراه با استانداردهای دقیق دارد. سازمان چگونه آنچه را که به عنوان هدف شناسایی کرده، بدست خواهد آورد؟ چگونه پیشرفت را سنجش خواهد کرد؟ برنامه‌ریزی و سیستم سنجش. بینش مبتنی بر واقعیت را حفظ کرده و آن را از تبدیل شدن به یک عمل سری جلوگیری می‌کند.

تا چه اندازه، پیشرفت، تنها براساس بینش اندازه‌گیری می‌شود؟ فواصل زمانی برای دستیابی به هرگونه بینش همراه با اهداف میانجی که تنها از یک راه بدست می‌آیند، مهم هستند. سازمان‌های یادگیرنده، شدیداً پیشرفت‌شان را اندازه‌گیری کرده و قابلیت پاسخگویی را حفظ می‌کنند. خلق یک بینش، تشریح برنامه‌ریزی، و اخذ بازخور از طریق استانداردها منجر به ابتکار و اجرا به عنوان عوامل نهائی فرمول (سازمان‌های یادگیرنده) می‌شود.

● **یادگیری، پایه و اساس تمام نظریه‌های موجود در زمینه نحوه دستیابی به موفقیت‌های کسب و کار می‌باشد.**

● **بدون وجود یک رهبر مستعد به یادگیری، سازمان هرگز راهی برای موفقیت نخواهد یافت.**

● **رهبری سازمان یادگیرنده، امری پایان‌ناپذیر است.**

### سازمان یادگیرنده = رهبر بایینش × (برنامه / استانداردها) × اطلاعات

بسی اطلاعاتی و عدم آگاهی، سبب آسیب‌پذیری شرکت در برابر تهدیدات خارجی و از دست رفتن فرصت‌های داخلی شرکت می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده فرض نمی‌کنند که مدیریت همه چیز را می‌داند، یا اینکه از طریق مستندات و طبقه‌بندی آنها می‌تواند ذهنیت حاکم بر شرکت را بخواند. و این سازمانها، قطعاً ادعا نمی‌کنند که دانش و آگاهی ذاتی را از طریق تماس و ارتباط بیرونی یا مشتریان، رقبای و رهبران در سراسر دنیا و براساس شایستگی خاصی بدست آورده‌اند.

سازمان یادگیرنده، تشنه دانش است. لذا اطلاعات به سرعت و صحیح در آن جریان دارد ارتباطات موجود آن را قادر می‌سازد که در هر محیط کسب و کاری، سریع و هوشیار باشد. برای کسب و کارها، خودپرستی جاده نابودی و تباهی است. شما بایستی به چشم‌انداز بیرونی نیز توجه نمائید.

### اطلاعات بیرونی (خارج از سازمان)

اغلب، آنچه که در بیرون سازمان اتفاق می‌افتد، موفقیت یا شکست آن را رقم می‌زند. اگر موفقیت‌های داخلی نیازهای محیط بیرونی را تامین نکند، چرخ‌های سازمان متوقف می‌گردد. نظر به اهمیت آشکار اطلاعات بیرونی ایده‌هایی که ریشه در محیط شرکت دارند، بکرترین منبع دانش هستند.

در شرکت‌های داروئی «دویانت - مرک»، تقاضا که منبع دانش است، یکی از ابزارهای عمده یادگیری می‌باشد.

تلاش اولیه برای ایجاد سازمان یادگیرنده معمولاً با شناخت کامل از واقعیت خارجی حاصل می‌شود. تلاش شرکت «کورتینگ» هنگامی آغاز شد که «جیمی هوگتن» گفت: «کیفیت واقعی را در طی یک دیدار از IBM دریافتیم». «بوئینگ» هنگامی سرخ یادگیری را بدست آورد که اقدام به شناخت واقعی کرد، تا توانست به‌طور قابل توجهی ساخت هواپیمای بهتر را یاد گرفته و عمدتاً هزینه را برای مشتریان کاهش دهد و رقبای مهم را حذف نماید.

۱ - علاقه‌مندی به مشتری: اهمیت خدمت به مشتری و رضایت وی، ارائه خدمات مشاوره‌ای را در دنیای کسب و کار مطرح کرده است.

نیازهای مشتریان می‌تواند شرکت‌ها را به دنیای ناشناخته رهنمون سازد. در شرکت

«بوتینگ» یک مشتری هواپیما، هواپیمائی می‌خواست که اندازه بدنه آن را بتوان تغییر داد. مهندس هوانوردی به مشتری جواب داد که این خواسته شما غیرممکن است، اما سپس وی یک سوال کلیدی از مشتری کرد: «چرا شما چنین هواپیمائی را می‌خواهید؟»

مشتری توضیح داد: «برای اینکه تا ۱۰ سال آینده نمی‌دانیم به چه نوع هواپیمائی از نظر ابعاد و اندازه نیاز خواهیم داشت. اگر ما انعطاف‌پذیری در کوچک یا بزرگ کردن اندازه هواپیما داشته باشیم می‌توانیم نیازهای مسافرتی آینده را تامین نمائیم، حتی آن دسته از نیازهایی را که نمی‌توان پیش‌بینی کرد.»

۲ - دزدی با پروئی (اقتباس از دیگران): علاوه بر توجه کردن به مشتری، به‌طورکلی سازمان یادگیرنده نبایستی در دام تلاش برای اختراع مجدد گرفتار شود. امروزه، شرایط مهمی که به‌طور مستمر تغییر می‌یابد، این است که شرکت‌ها در بلندمدت، فرایندهای سازمانی را به‌عنوان یک راز نگه نمی‌دارند، بلکه تمایل دارند در آنچه که کشف کرده‌اند، دیگران را مشارکت دهند.

به‌طورکلی، شرکت‌های منزوی در سطوح پایین فعالیت می‌کنند. «لوتر»، معاون ارشد کیفیت در شرکت «کورننگ» می‌گوید: «دزدی ننگ‌آور است. اما آیا شما اصطلاح دزدی با پروئی را شنیده‌اید؟ من تشویق می‌کنم افراد آن را بپذیرند. اختراع مجدد بعضی از چیزهایی که دیگران پیش از این اختراع کرده‌اند، دیوانگی محض است.»

۳ - کنترل رقبا: اطلاعات رقبا حیاتی است. اولاً شما به شناسایی رقبای کلیدی نیاز دارید. ثانیاً، شما نیاز دارید که به‌طور جدی از تهدیدات فعلی و آتی رقبا آگاه باشید نه اینکه فرض کنید آنها عقب خواهند ماند.

هنگامی که اطلاعات رقبا را بدست آوردید، برای عمل کردن براساس آن آماده شوید. سازمان به‌منظور قدرتمندسازی اعضا، لازم است به‌طور مستمر از خود پرسد: «رقبای ما برای انجام دادن بهتر یا متفاوت، چه چیزی را آموخته‌اند. تا ما نیز آن را اقتباس نمائیم تا یا از آن اجتناب کنیم.»

سازمان یادگیرنده، برای فکر و ایده‌های خوب ارزش قائل است، هیچ مهم نیست که آنها در جای دیگر ریشه داشته باشند. آنها به این شعار عقیده دارند: «حقیقت را جستجو کنید، در هر کجا که باشد و با هر هزینه‌ای که به‌دنبال داشته

● سازمان یادگیرنده، تشنه دانش است.

● «خودشناسی» برای سازمان‌های یادگیرنده اساسی است.

● سازمان یادگیرنده، مستکرم و انعطاف‌پذیر است.

● اگرچه یادگیری سازمانی به آسانی تعریف می‌شود، اما معمولاً تشریح و هوشتکافی آن مشکل است.

باشد.»

### اطلاعات داخلی

هنگامی که بحث را از نظر داخلی بررسی می‌کنیم، شرکتها بایستی دیدگاه صحیح از شرایط کاری داشته و به‌طور سریع اطلاعات را از طریق کانال سازمانی توزیع نمایند:

۱ - می‌دانید چه کسی هستید؟ «خودشناسی» برای سازمان‌های یادگیرنده، اساسی است. مسائل و راه‌حل‌ها در بسیاری از شرکتها با درجه‌ای از عدم‌اطمینان همراه است. اطلاعات قطعاً به‌وسیله یک شخص یا تیم جهت کسب مزیت رقابتی داخلی نگهداری نمی‌شود. اطلاعات برای کسانی که می‌توانند آن را جهت بهبود عملکرد در هر شرایطی و در هر بخش سازمان استفاده نمایند، به‌طور سریع ارائه می‌گردد.

شما به‌عنوان مدیراجرایی عالی سازمان یا به‌عنوان مدیرمیان، بایستی بدانید که چه چیزی در داخل سازمان جریان دارد.

در هنگام تلاش جهت آگاهی‌یافتن از جریان‌های داخلی، درخصوص اینکه چقدر می‌خواهید به شناخت دست اول دسترسی پیدا کنید، باید صادق و امین باشید. بسیاری از مدیران علاقمندند که تصویر در دسترس بودن و همدلی با زیردستان را از خود نشان دهند. همچنین بسیاری از مدیران آنقدر در دام مسائل روزمره گرفتار هستند که نمی‌توانند مشکلات دیگران را رسیدگی کنند.

بکارگیری واژه‌های دوپهلوی صرفاً سبب بسط نگرانی‌ها و گسترش شایعات می‌گردد. آنچه که باعث گسترش شایعه می‌شود، می‌تواند تاثیر شگرفی بر «سلامتی» سازمان داشته باشد. اگر شایعه کنترل نگردد و پاسخ مناسب داده نشود، مثل درخت انگور رشد کرده و محیط کار را با عدم‌اطمینان همراه ساخته و اهداف شرکت را مبهم می‌سازد.

شرکت‌های «موتک - دوپانت»، به‌منظور کاهش سرعت و صحت شایعه، از شیوه «ارتباطات باز» استفاده می‌کنند. «کورت لندگراف» در نقش معاون اجرایی ماهانه از طریق پست صوتی با هریک از ۲۲۰۰ نفر کارکنانش ارتباط برقرار می‌کند، به آنها می‌گوید چه چیزی درست است و چه چیزی غلط پیش می‌رود. وی می‌گوید: «آنها به این نوع ارتباطات علاقمندند، برای اینکه احساس می‌کنند در جریان امور واقع می‌شوند. کارکنان، جریانات را ابتدا از ما می‌شنوند، و نکته خیلی مهم این است که آنها اطلاعات را از طریق «کارخانه شایعه‌پراکنی» دریافت نمی‌کنند. یکی از اقداماتی که ما انجام دادیم، پایان دادن به «کارخانه شایعه‌پراکنی» بود. ما این کانال را بی‌اعتبار کردیم، برای اینکه کارکنان هیچ نیازی به آن نداشتند.»

روش‌های سختگویی برای پی‌بردن به احساسات روحی و ذهنی کارکنان وجود دارد. بعضی از شرکتها به‌منظور انجام ارزیابی دقیق فضای کاری روزمره، از شیوه‌های داخلی پیچیده‌ای استفاده می‌کنند تا اینکه بتوانند روندهای سالانه مربوط به جو و نگرش سازمانی را مشخص نمایند. یکی از موثرترین ابزارها، برگزاری جلسات رودرو بین رهبران و کارکنان می‌باشد. در هر دو شرکت «کورننگ» و «بوتینگ» در اثر بکارگیری چنین تکنیکی، کارکنان نسبت به مسائل حساس واکنش نشان می‌دهند بدون اینکه هویت‌شان را فاش سازند. به کمک ایجاد تعادل قدرت بین رهبران و پیروان، رهبران می‌توانند اطلاعات بهتری را در خصوص آنچه که واقعاً جریان یافته، دربرابر آنچه که انتظار داشتند جریان یابد، بدست آورند.

۲ - اطلاعات بایستی در سراسر سازمان به‌طور آزادانه جریان یابد. یادگیری را در سراسر سازمان گسترش دهید. برقراری ارتباطات داخلی خوب، مستلزم تبادل و انتقال ایده‌ها از یک بخش شرکت به بخش دیگر می‌باشد.

در شرکت «سولکترون»، برنده جایزه «مالکوم بالدریج» کیفیت هر محصول روزانه بررسی می‌گردد. این شرکت دارای سیستم‌های کامپیوتری است که هنگامی که فرایندی در هر بخش از کارخانه از کنترل خارج شود، به کارگران در سراسر کارخانه هشدار می‌دهد. سازمان‌های یادگیرنده، با شدت هرچه بیشتر به طرف ساختارهای حرکت می‌نمایند که به نحوی جریان اطلاعات داخلی را تسریع کند.



**سازمان یادگیرنده = رهبر باینش x (برنامه / استانداردها) x اطلاعات x ابتکار**  
 هنگامی که سازمان، دارای رهبر باینش، قوی و برنامه قابل سنجش باشد و اطلاعات دقیق از داخل و خارج سازمان بدست آورد، جریان برق آسای خلاقیت شکل می‌گیرد.

هنگامی که خلاقیت برای حل مسائل بکارگرفته می‌شود، بهترین شرکت‌های یادگیرنده در تلاش جهت تطبیق راه‌حل قدیمی با مسائل جدید، زمان کمتری را صرف می‌کنند. شرکت‌های یادگیرنده به مساله با نگرش‌های جدیدی که سبب ایجاد ایده‌ها و نظریه‌های نوین می‌شوند، برخورد می‌نمایند. این شرکت‌ها به حل مساله به‌عنوان فرصت‌های واقعی یادگیری می‌نگرند.

عوامل مختلفی بر ابتکار تاثیر می‌گذارند. ابتکار می‌تواند ناشی از تشخیص شکاف عملکردی بین موقعیت فعلی شرکت و موقعیتی که درصدد دستیابی به آن است، باشد. در بعضی از مواقع، ماشه ابتکار توسط مشتریان کشیده می‌شود و با این حال در بسیاری از موارد، ابتکار از رقابت نشأت می‌گیرد.

چارچوب‌دهی مجدد به مساله یا نگرش به کار از یک زاویه جدید، می‌تواند بهترین محرک برای ایجاد ابتکار باشد. چارچوب‌دهی مجدد به شما این امکان را می‌دهد که به مسائل از جنبه جدیدی نگاه کنید و روش نوینی را برای اقدام کشف کنید. بدون این چارچوب‌دهی مجدد تنها می‌توانید گذشته خود را تکرار کنید.

همانگونه که «چارلز هندی» در کتاب «عصر بی‌منطقی» می‌گوید: «سازمان یادگیرنده به جهان و سهم خود در آن، چارچوب مجدد می‌بخشد... حلقه‌های کیفیت که در سازمان‌های تولیدی مشاهده می‌شود، نمونه‌هایی از چارچوب‌دهی مجدد در سطح کارگاه و اداره می‌باشند. اینها چرخه یادگیری در عمل هستند. به هر حال، آنها هنگامی بهترین عملکرد را خواهند داشت که بتوانند مسائل را چارچوب مجدد بدهند».

به‌طور طبیعی، سازمان‌های فنی، جهت بهبود تحقیق و توسعه، به استفاده از اصول کیفیت توجه نمی‌کنند. با این همه شرکت «آنالوگ دوایسز» این کار را انجام داد، و به ابتکار واقعی منجر شد، در واقع برای تحقق آن کار به آنچه که در گذشته انجام می‌دادند، چارچوب مجدد بخشیدند.

پاسخ ابتکاری شرکت «بوئینگ» درخصوص

عمل کردن، دارند. این شرکتها در اجراء برتر هستند.

توانایی عمل و اجراء، نتیجه نهایی است. این امر شرکت «لیورسیتینگ» را قادر ساخت که یک سیستم صندلی ماشینی آماده برای نصب را در عرض ۳ ساعت که از سفارش آن می‌گذشت، تحویل دهد.

اجرا مستلزم پشتکاری است. به دلیل اینکه این سازمانها خلاق هستند و برای دستیابی به این نوع اهداف سطح بالا تلاش می‌کنند، در بعضی از مواقع به مسیر نادرست سقوط کرده یا برای مدت کوتاهی صعود می‌کنند. این شرکتها اصرار شدید و احساس مسئولیت نسبت به اهدافی که برای خودشان تعیین کرده‌اند، دارند. آنها هرگز منصرف نمی‌شوند.

### توصیه‌هایی برای منابع انسانی

اگر شما متخصص ارشد منابع انسانی هستید، فرصت منحصر به فردی برای الهام‌بخشی یادگیری سازمانی در اختیار دارید. شما از طریق مقایسه سازمان با فرمول یادگیری، می‌توانید نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده و سپس می‌توانید به برانگیختن یادگیری در آن کمک کنید. موقعیت شما، به‌عنوان متخصص منابع انسانی، شبیه راننده قایق موتوری است که تیم اسکی‌بازان روی آب را به‌دنبال خود می‌کشد.

پرسشنامه سازمان یادگیرنده (پرسشنامه ذیل)، به منظور تعیین اینکه آیا سازمان از شایستگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار است، بکارگرفته می‌شود. ابتدا سازمان یا گروهی را که می‌خواهید ارزیابی کنید، انتخاب کنید. سپس در ستون اول، سازمان را مطابق اینکه

نیاز مشتری به هوپیمائی با بدنه انعطاف‌پذیر، چارچوب‌دهی مجدد به روشی بود که مطابق آن به محیط داخل هوپایما می‌نگریستند. در نتیجه آنها هوپیمائی با محیط داخلی منعطف،

صندلی‌های سریع‌التغییر و بال‌های متحرک ساختند. در طول یک شب، داخل هوپیمائی ۷۷۷ را می‌توان به جای مسافرت‌های ایام تعطیلی با توده انبوه خانواده‌ها، به مسافرت‌های تجاری البته با قیمت نسبتاً بالا جهت مسافران خاص تخصیص داد. به هر حال شرکت «بوئینگ»، به واسطه ابتکار صاحب مشتری شد. یک سازمان بیمار، فاقد این ابتکار است و عمیقاً به همان روشی که خو گرفته، عمل می‌کند. اما سازمان یادگیرنده، مبتکر، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌دهنده به تغییر می‌باشد.

**سازمان یادگیرنده = رهبر باینش x (برنامه / استانداردها) x اطلاعات x ابتکار x اجرا**

اکنون زمان اجراء فرارسیده است. بدون عمل. سایر عناصر فرمول تنها یک بازی ذهنی تلقی می‌شود. همه یادگیری‌ها و خلاقیت‌ها درجهان اگر در عمل اجرا نشود، بی‌ارزش خواهند بود. اگر سایر عناصر فرمول درست تنظیم شود در این صورت این عامل بایستی بخش ساده معادله باشد. اما به‌نظر می‌رسد بسیاری از شرکتها پیش از دریافت نتیجه نهایی دچار مشکل می‌گردند. در بعضی مواقع، این شرکتها آنقدر درگیر فرایند یادگیری می‌شوند که هدف نهایی یعنی بکارگیری آموخته‌ها در عمل را فراموش می‌کنند.

سازمان‌های یادگیرنده، یک نیاز شدید به

هر جمله چقدر واقعیات موجود را بیان می‌کند، این که چگونه باید باشد، رتبه بندی کنید. در نهایت مقیاس ذیل پرسشنامه، امتیاز وضع موجود و ارزیابی کنید. در ستون دوم، سازمان را برحسب با جمع زدن تعداد دایره‌های هر ستون، مطابق مطلوب سازمان را مشخص کنید. □

وضع مطلوب					وضع موجود					
اصلاً واقعیت ندارد					اصلاً واقعیت ندارد					
خیلی	خیلی	خیلی	خیلی	خیلی	خیلی	خیلی	خیلی	خیلی	خیلی	
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱- رهبر بیش روشن دارد.
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۲- بیش رهبر برای همه ابلاغ شده و درک می‌شود.
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۳- رهبر به وسیله گروه مورد تحسین قرار می‌گیرد
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۴- رهبران آنچه می‌گویند، عمل می‌کنند
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۵- ما برای تبدیل بیش به واقعیت، یک برنامه روشن داریم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۶- ما به طور اثربخش فرایندها، پیشرفت‌ها و نتایج را اندازه گیری می‌کنیم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۷- نتایج ارزیابی به طور سریع و گسترده منتشر می‌گردد.
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۸- نیازهای مشتریان داخلی و خارجی به طور کاملاً روشن درک می‌شود
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۹- مشتریان در طراحی و توسعه محصولات با خدمات شرکت، مشارکت می‌نمایند
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۰- به طور مستمر، از بهترین عملیات سایر شرکت‌ها یاد می‌گیریم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۱- ما از مساله «اینجا ابتکار مورد نیاز نیست» به وسیله استفاده از ایده‌های خوب دیگران، اجتناب می‌نمائیم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۲- یادگیریهای سایر شرکت‌ها سریعاً به داخل شرکت منتقل شده و اجرا می‌شود
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۳- ما سریعاً بهترین عملیات را در یک بخش از سازمان شناسایی کرده و بطور مشترک آنرا در بخش دیگر سازمان مورد استفاده قرار دهیم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۴- کارکنان به منظور کمک به هر چه بیشتر موفق شدن سازمان، به تبادل ایده‌های خوب بایکدیگر می‌پردازند
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۵- آموزش انجام شده توسط ما، به طور فعال از جانب محیط کاری حمایت می‌شود
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۶- ما اغلب از چالش‌ها، حتی هنگامی که از چگونگی تامین آنها مطمئن نیستیم، استقبال می‌کنیم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۷- ما در مورد این که چگونه با چالش روبرو شویم، دست به ابتکار می‌زنیم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۸- ما افراد مسئولیت پذیر پرورش می‌دهیم، اما آنها را به جهت «اشتباهات» تنبیه نمی‌کنیم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۱۹- ما یک سازمان «همه چیز برایش شدنی است» هستیم، به عمل تعصب داریم و به دستاوردهایمان افتخار می‌کنیم
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۲۰- ما کار را تفریح می‌پنداریم

مقیاس

۰ ۲۰ ۴۰ ۶۰ ۸۰ ۱۰۰

با علامت (\*) امتیاز وضع موجود سازمان را مشخص کنید و  
با علامت (+) امتیاز وضع مطلوب سازمان را تعیین نمایید.