

خلق

سازمانهای یادگیرنده

مترجم: مهرداد جهاننیده کاظم پور
 منبع: MODERN MANAGEMENT JOURNAL
 comment4us@hotmail.com

«کنکاش دانش، یک وظیفه است.»

این توصیه چهارده قرن پیش توسط پیامبر اکرم محمد (ص) توصیه شد و حال کاربرد وسیعی برای کسب و کار سازمان پیدا کرده است. یکی از بزرگترین چالش‌هایی که امروزه سازمانها با آن روبرو هستند، همگامی با تغییرات سریع در محیط کسب و کار است. این تغییرات می‌طلبند که افراد در سازمان به‌طور مستمر دانش و مهارت‌های خویش را بروز داده و استراتژی‌هایش را توسعه دهند که به نوعی سازمان منتج می‌شود. سازمان یادگیرنده را نیز می‌توان همچون یک سازمان نوما تعریف کرد که منابع انسانی‌اش را براساس اصولی مستمر و از طریق خلق دانش، مهارت، طرز تلقی و استراتژی‌های جدید جهت نیل به اهداف خویش، توسعه می‌دهد.

مزایای بالقوه

چرا یک سازمان بایستی نظامی را در خود جای دهد که در آینده منابع انسانی‌اش را توسعه دهد؟ مزایای بالقوه آن عبارتند از:

۱ - نیروی دانش: نولد غولهای جدید کسب و کار همچون کامپیوترهای مایکروسافت، نت اسکپ و نپل در همین اواخر ثابت کرد که دانش، نیروی عظیمی است که دارندگان آن قادرند موجودیت‌های عظیمی را به کمک آن خلق کنند. این باور تفکر کسب و کار مرسوم را که سرمایه، زمین و نیروی کار را به عنوان اجزای تشکیل دهنده جهت شروع و حفظ کسب و کار مفروض می‌دانست، تغییر داد.

۲ - آزادسازی پتانسیل کارکنان: افراد مهمترین

منابع سازمان هرکسب و کاری هستند. بشر دارای پتانسیل‌های بسیاری برای توسعه قابلیت‌ها، کسب مهارت‌های جدید و تولید ایده‌های ارزشمند است. جهت گشودن این مخزن بالقوه، سازمانها مدیون کمک به آنان در رساندنشان به بیشترین میزان پتانسیل موجود هستند. همین که این کار صورت پذیرد، افراد به‌طور پهنه تواناییهای خویش را به کار می‌گیرند، بنابراین مساعدت، سازمان برای رشد و نیل به اهدافش لازم است.

۳ - بهبود کیفیت و بهره‌وری: همیشه راهی سریعتر، ارزانتر و بهتر جهت انجام کارها وجود دارد. می‌توان به این امر توفیق یافت اگر، هر فردی در سازمان به‌طور پیوسته متدهای کاری خویش را به منظور افزایش استانداردهای عملکردی مورد بازیابی قرار دهد. یک سازمان یادگیرنده می‌تواند به اعضای خویش برای نیل به این هدف، کمک کند.

۴ - بقا: افراد و شرکتهایی که با تغییرات فراگیر همگام نباشند، به سرعت منسوخ خواهند شد. بنابراین، سازمانها برای بقا و موفقیت همانند رهبران تجاری و برنامه‌ریزان بایستی ذهنیت کلاسیک خویش را کنار گذاشته، دانش، مهارت‌ها، عادات و استراتژی‌های را که برای زمان حال معتبر است یاد گرفته و بازآموزی کنند. و در عوض آن دسته از مهارت‌ها، عادات و استراتژی‌هایی را بیابند که آنان را در آینده موفق خواهد کرد.

۵ - افزایش تمعهد سازمان: که به نیازهای یادگیری افرادش توجه دارد، پیوسته در حال

ارسال پیامی قوی به کارکنانش است: «ما به شما توجه داریم» این موضوع تمعهد کارکنان را در جهت سازمان، اهداف آن و رفاه همه‌گیر افزایش می‌دهد. هریک از کارکنان به کار خود علاقه‌مند شده و یک راه موثر برای جلب علاقه آنان به سازمان این است که به آنان نشان دهیم که سازمان علاقه‌مند به رفاه آنان است. همچنین از طریق آموزش و تحصیل مناسب، افراد نسبت به انتظارات سازمان واقف شده و جهت برآورده ساختن آن انتظارات تلاش می‌کنند.

«استراتژی‌های خلق سازمانهای یادگیرنده»

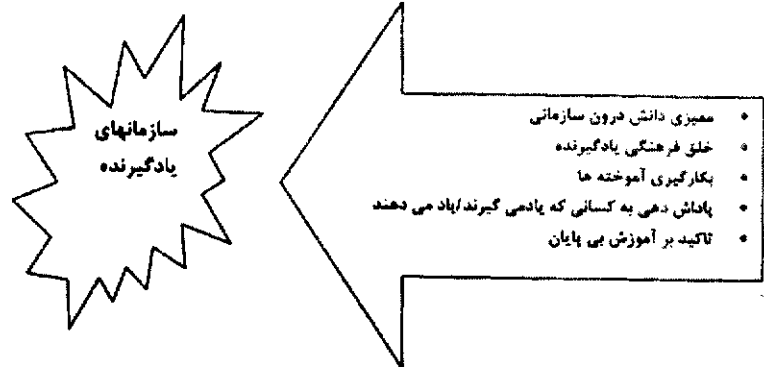
سازمانهای یادگیرنده شناسی، پدیدار نمی‌گردند بلکه تلاشهایی سازمان‌یافته به ایجاد آنان منجر می‌گردد. مدل ذیل در برگزیده استراتژی‌هایی جهت خلق یک «سازمان یادگیرنده» است.

الف - ممیزی دانش درون سازمانی: اولین و مهمترین قدم، ممیزی دانش درون سازمانی است؛ تمرینی که در آن به‌طور سیستماتیک مهارت، طرزتلقی و دانش افراد بررسی می‌گردد.

این ممیزی سطح تواناییهای فعلی را تعیین کرده و اشاره به فضاهای خالی دارد که نیازمند پل‌زدن است. به‌طوری که سازمان را در نیل به اهدافش یاری سازد. در حقیقت این ممیزی بایستی پاسخگوی سؤالاتی ذیل باشد:

● سطح فعلی مهارت، طرزتلقی و دانش چقدر است؟

● حلقه مفقود منابع انسانی شرکت که آنرا از



بدهند ولی به وی اجازه خوردن بستنی را ندهند. وقتی افراد چیزهای جدیدی را فرا می گیرند، بلافاصله چیزی که به ذهن آنان می رسد این است که، کجا و چگونه می توان از آن استفاده کرد و اگر آنان نتوانند راهی را جهت به کارگیری این دانش بیابند، نتیجه می تواند زیان آور باشد.

د - پاداش دهی به کسانی که یاد می گیرند/یاد می دهند: پاداشها باور کارکنان که اگر یاد بگیرند، به منافع دست خواهند یافت راه تقویت می کند و در واقع بدین سوال معروف که «چی برای من دارد؟» پاسخ می دهد، وقتی که مقصود ما از پاداش به مفهوم اصلی آن باشد و نه صرفاً پاداش مالی.

در این مورد رضایت شغلی می تواند اهمیت یکسانی را ثابت کند. افراد به پاداش و حمایت نیاز دارند، در غیر این صورت دانش بیشتر، صرفاً سبب عدم رضایت گردیده و نتیجه عکس خواهد داد.

ه - تاکید بر آموزش بی پایان: آموزش پایانی نداشته و سازمانهای سرآمد و کارکنان آنان هرگز در هیچ مقطعی از یادگیری دست برنخواهند داشت. به منظور همگامی با تحولات سریع و برآورده ساختن چالشهای بیشتر و جدیدتر، شرکتها تاکید دارند که افراد باید به طور مستمر دانش خویش را ارتقا دهند.

سازمان یادگیرنده یک استراتژی منطقی و معقولانه برای کسب و کار است. با باور خالصانه به این فلسفه و درگیر کردن منابع سازمان برای ترویج فرهنگ یادگیرنده، شرکتها قادر خواهند بود، سطح رقابتی خویش را به میزان زیادی ارتقا داده و مزایای بالقوه بسیار زیادی را صاحب شوند. □

دستیابی به اهداف فعلی و آتی یاز می دارد، چیست؟

● چگونه به بهترین نحو می توان، نقایص و کاستیها را جبران کرد؟

● توسط کدام نوع از افراد و سازمانها می توان به عنوان یک پیکره کل برای یادگیری مستمر و بهبود مستمر فرآیندها، محصولات، خدمات و فرهنگ مورد تشویق قرار گرفت؟

ب - خلق فرهنگ یادگیرنده: از طریق ایجاد محیطی که هر فرد با مهارتهای مورد لزوم جهت انجام مشاغل خویش فراهم می سازد، یک سازمان قادر است تا فرهنگی یادگیرنده را تشویق کند. افراد را بایستی در مورد پیامدهایی که آنان را دربر می گیرد، مطلع و آگاه ساخت. جریان آزاد اطلاعات باید موجود باشد. یک فرهنگ یادگیرنده همچنین افراد را تشویق می کند تا طرق موجود انجام کارها را مورد چالش قرار داده و به دنبال راهکارهایی بهتر برای آن باشند. از جمله مهمترین موارد مورد بحث در یک فرهنگ یادگیرنده بایستی فراهم سازی آموزش و توسعه مهارتها باشد.

یک فرهنگ یادگیرنده همچنین از طریق چند تخصصه بودن می تواند تشویق گردد، رویکردی که می طلبد تا کارکنان یاد بگیرند که چگونه وظایف بیشتری را در شرکت خویش انجام دهند. چند تخصصه بودن افق باریکی را پیش روی ما می کشاید که توسط تخصص گرایی و تشویق حسن کنجکاوی، ترویج می گردد.

ج - به کارگیری آموخته ها: ارائه دانش و قابلیت های بیشتر به افراد اما ندادن فرصت به کارگیری مهارتهای اکتسابی جدیدتر برای موقعیتهای کاری به آنان، شبیه وقتی است که به یک بچه بستنی

شکل گیری و تغییر نگرش

شهرام شیرزوی

چرا برخی از دانش آموزان از تکالیف تربیتی پرهیز و برخی دیگر از آنها استقبال می کنند؟ چگونه می توان نگرشهای مثبت را در کودکان به وجود آورد؟

پاسخ به این سوالها به حیطه عمل نگرش مربوط می شود. نگرش نوعی حالت آمادگی