



چکیده

سازمان یادگیرنده یا فراگیر یک الگوی تغییر یافته برای سازمانها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان در عصر دانش است. یک سازمان یادگیرنده دارای کمترین سلسله مراتب اختیارات، پاداشی برابر در برابر عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختاری انعطاف‌پذیر و سازشکار است که می‌توان بدان وسیله از فرصتها استفاده کرد و بحرانها را از بین برد. سازمان یادگیرنده الگوی منحصر به فردی ندارد و به واقع نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمانهاست که نقشهای اصلی را به عهده اعضای سازمان می‌گذارد.

در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و سازمان بدین وسیله به طور مستمر رشد و ارتقا می‌یابد. افراد در سازمانهای یادگیرنده دارای آرمان مشترکی هستند که با تمام وجود به آن اعتقاد دارند و همین امر سبب همسویی انرژی و توان افراد گشته و نهایتاً به تحقق اهداف اصلی سازمان منجر می‌شود. اساس سازمانهای یادگیرنده یا فراگیر بر مبنای یادگیری جمعی است و آن عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضا گروه توسعه می‌یابد و به گونه‌ای که نتایج حاصله آن چیزی خواهد شد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

سازمانهای یادگیرنده



مقدمه

امروزه روشهای قدیمی اداره سازمانها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیر بنایی شده است و از شیوه سنتی بیرون آمده، متحول شده و همه اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. این تغییر باعث شده است که شکلهای جدیدی از سازمان همانند سازمان مجازی، سازمان تخصصی، سازمان افقی و... به وجود آیند.

دو روند این تغییر مدیریت را تشدید کرده است، نخست نرخ فزاینده تغییرات که در سایه رقابت جهانی به وجود آمده است. سازمانها برای اینکه کارها را به شیوه‌ای عالی انجام دهند باید با سرعت بیشتری خود را با شرایط جدید وفق دهند.

روند دوم، تغییر زیر بنایی است که در فناوریهای سازمانی رخ می‌دهد. سازمانهای جدید مبتنی بر دانش نوین هستند و این بدان معنی است که آنها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند از عقاید و اطلاعات جدید استفاده کنند و کارکنان در رشته‌های اصولی

متخصص شوند. هر عضو سازمان به جای اینکه فقط در جهت افزایش کارایی تلاش کند باید پیوسته مطالب جدیدی بیاموزد و بتواند در حوزه و قلمرو فعالیت خود مسائل را شناسایی و حل کند.

بسیاری از کشورها و مجامع علمی، دانش را عامل مهم توسعه می‌دانند و بر آن تاکید می‌کنند. در تحولات چند دهه اخیر، به ویژه در کشورهایی که توانسته‌اند از حلقه کشورهای در حال توسعه به کشورهای توسعه یافته وارد شوند یا در مرحله انتقال قرار دارند توجه به تولید دانش و گردش آن و بهره برداری از آن به صورت جدی در خدمت اهداف توسعه در نظر گرفته شده است. دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور بوده و توجه به آن نقش فزاینده‌ای در رشد جوامع خواهد داشت. قرن بیست و یکم را قرن بهره‌برداری و مدیریت دانش در خدمت توسعه نیز نامیده‌اند. برای ارائه تصویری از جوامعی که بیشترین استفاده و بهره را از دانش در چرخه کامل آن می‌برند از اصطلاحات سازمان فراگیر و در مقیاس بزرگتر جامعه فراگیر و ملت فراگیر استفاده می‌شود. کشورهایی که خود را برای قرن

بیست و یکم آماده می‌کنند باید به عنصر دانش و نحوه گردش آن و بهره‌برداری از آن در جامعه توجه جدی کنند و با سنجشهای دقیق، رشد آن را تضمین کنند و باپایش مستمر بر شتاب آن بیفزایند.

در این نظم نوین جهانی، مسئولیت مدیر این است که یک سازمان یادگیرنده خلق کند. در بسیاری از صنایع اعضای سازمان نسبت به افراد شرکت رقیب از توانایی یادگیری بیشتری برخوردارند و می‌توانند با سرعت بیشتری تغییرات را بپذیرند و بدین گونه در صحنه رقابت از مزایای بیشتری برخوردار می‌گردند. به همین علت بسیاری از شرکتها در حال طرح ریزی مجدد هستند و می‌خواهند سازمان را به گونه‌ای در آورند که آن را سازمان یادگیرنده می‌نامند. در سازمان یادگیرنده همه افراد در تشخیص و حل مسائل درگیر بوده و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد و تواناییهای خود را افزایش دهد. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده همانا حل مساله است، در حالی که سازمان سنتی به گونه‌ای طرح ریزی شده بود که فقط کارایی افزایش یابد. از آنجا که در سازمان یادگیرنده همه

امروز دنیا، دانایی (به عنوان نتیجه فرآیند یادگیری) منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید- مثل کار، سرمایه و زمین نیست بلکه منبعی بسیار مهمتر برای عصر حاضر به شمار می‌رود. «آریه دگاس» رئیس سابق گروه برنامه‌ریزی شرکت نفتی راج شل نیز بر این باور است که توانایی یادگیری زودتر و سریعتر از رقبا، تنها مزیت نسبی در دهه آینده خواهد بود.

یادگیری مهمترین راه بهبود عملکرد در دراز مدت است و 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 بهره برداری کند. سازمان یادگیرنده با تشخیص درست اشتباهات، از آنها برای آینده درس می‌گیرد. چنین فضایی در سایه فرهنگ سازمانی مناسب پدید می‌آید، فرهنگی که اشتباهات کاری را مستوجب عقوبت نداند و چنین فرهنگی در سازمان یادگیرنده قابل حصول است. در سازمان یادگیرنده، افراد

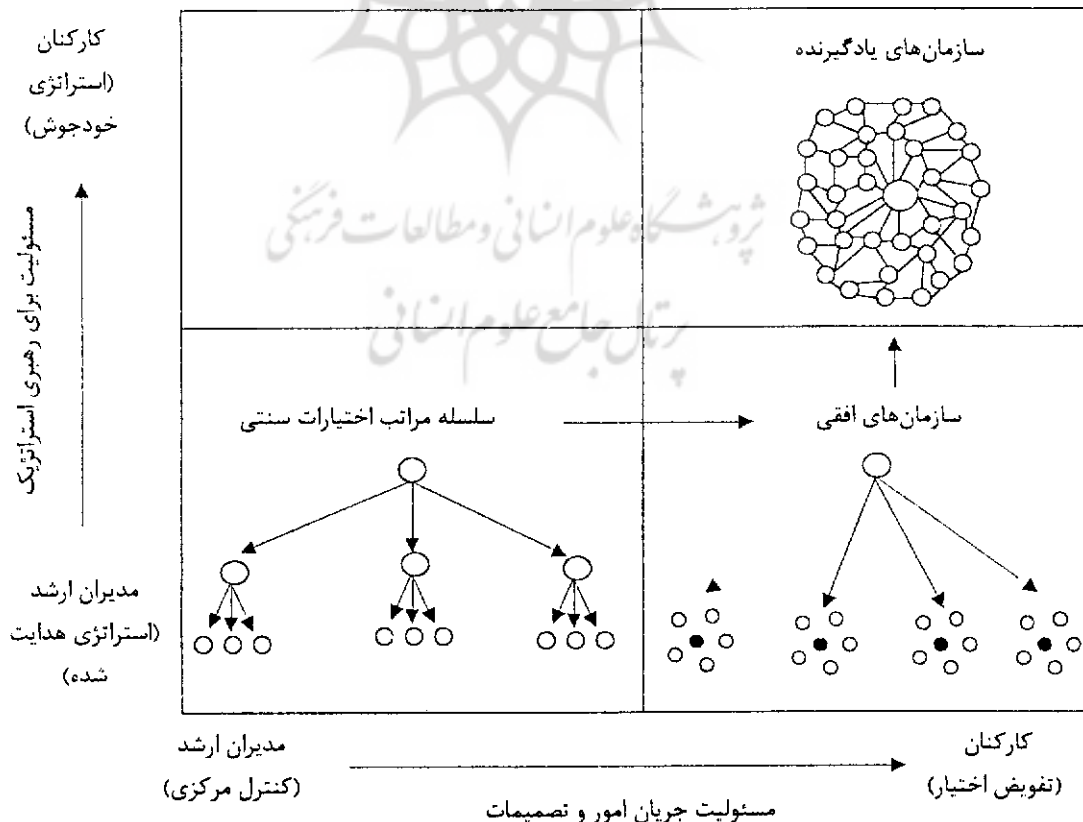
در حال تغییر سازگار کند و در نتیجه موفقتر شود.

به نظر پیترسنگه، سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر تواناییهای خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش می‌دهند. محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می‌شود، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می‌آموزند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، توسعه می‌یابد.

از نقطه نظر دیگر سازمان یادگیرنده، سازمانی است با یک فلسفه تمام و کمال برای پیش‌بینی، عکس‌العمل و پاسخگویی به تغییرات، پیچیدگی و عدم قطعیت، بنابراین مفهوم سازمان یادگیرنده به طور فزاینده‌ای با افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت متداول محیط سازمانی مربوط است. پیتر دراگر، معتقد است که در اقتصاد

اعضا پیوسته درصدد شناسایی مسأله هستند، لذا درک عمیق‌تری نسبت به نیازهای مشتری داشته و برای تامین نیازهای مشتری آنچه را که در توان دارند به کار می‌برند تا محصول مورد نظر را به بهترین شکل ممکن تولید کنند. هنگامی که محصول یا خدمت مورد نظر تولید و ارائه شود، باز هم عقیده‌ها و اطلاعات جدید می‌توانند مزایای رقابتی به بار آورند، زیرا با توجه به تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد این محصولات تغییر یافته و می‌توانند نیازهای جدید را تأمین کنند و چنین امری فقط در سازمانهای یادگیرنده میسر است.

مقصود از یادگیری در صحنه رقابت، توانایی سازمان در افزایش قابلیت‌های مالی، بازاریابی، فناوری و... است تا بتوان بدن وسیله اندیشه «فقط کارایی» را از ذهن کارکنان خارج کرده و آنان را واداشت که به مسائل موجود بیندیشند و برای آنها راه حل پیدا کنند و سازمان را در راه پذیرفتن تغییرات یاری دهند. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمان افزوده شود، بهتر می‌تواند خود را با محیط



شکل ۱- سیر تکامل سازمانهای یادگیرنده

آنجا افراد به طور مستمر تواناییهای خود را در جهت شناخت و فهم پیچیدگیها، شفافتر کردن آرمانها و توسعه بخشیدن به مدل های ذهنی مشترک، گسترش دهند. این بدان معنی است که رهبران، مسئول یادگیری کارکنان هستند.

الف- رهبر در نقش طراح: نقش رهبر به منزله طراح، مشتمل بر طراحی سیاستهای سازمان، استراتژی های آن و سیستم های آن است. طراحی بنا به طبیعت خود یک علم مجتمع است. نکته اساسی در طراحی این است که پی ببریم چگونه اجزا بر یکدیگر منطبق شده و به صورت یک کل به طوری مطلوب عمل کنند. بر همین منوال، یکپارچه سازی یکی از اجزای اصلی نقش رهبران سازمانهای فراگیر به عنوان یک طراح است. طراحی سازمان به عنوان یک کل، عبارت است از پی بردن به ارزشهای اساسی غیرقابل لمس که اجزا را به یکدیگر پیوند می دهد و به طور کلی وظیفه رهبر عبارت است از طراحی فرایندهای یادگیری به گونه ای که کارکنان سازمان بتوانند به نحوی سازنده با موارد اساسی که با آنها مواجه هستند، برخورد کنند و بر اصول یادگیری کاملاً مسلط شوند.

از دیگر اقدامات طراحی که یک رهبر باید انجام دهد ایجاد و توسعه آرمان، ارزشها و مأموریت سازمان است، البته این امر به منزله دخالت ندادن افراد سازمان در تصمیم گیری درباره این موارد نیست.

ب- رهبر در نقش ناظر: داستان غایی یک رهبر، مقوله ای شخصی و جهانی است. این داستان ترجمان زندگی حرفه ای اوست. تمامی تلاشهای وی در این داستان متجلی می شود و در عین حال آنچنان حالتی از افتادگی به ایشان عطا می کند که پیروزیهای خود را چندان جدی تلقی نکنند و از شکستها نا امید نشوند. این گونه رهبران طبیعتاً به سازمان خود به عنوان وسیله ای برای کمک به یادگیری و ایجاد تغییر در کل جامعه، نگاه می کنند. چنین برخوردی می تواند مجموعه ای منحصر به فرد از نقطه نظرهای یکپارچه ارائه کند به نحوی که به تمامی جوانب اعمال رهبر، معنی بخشد.

بهترین طریق منزلت بخشیدن به نقش رهبر به عنوان ناظر در چارچوب ساختمان یک سازمان فراگیر پرداختن به این نکته است



بین مدیران و کارکنان فاصله می انداخت، خبری نیست. در چنین سازمانی که به واقع یک سازمان کاملاً افقی است ساختار اصلی به وسیله تیم تعیین می شود؛ تیم هایی از کارکنان تشکیل می شود تا محصولات و خدماتی را مطابق سلیقه مشتری تولید و عرضه کنند و درحین انجام کار، هرگاه صلاح دانستند تغییراتی را انجام دهند. (شکل ۱)

رهبری در سازمانهای یادگیرنده سازمان یادگیرنده نیازمند نگرشی جدید در امر رهبری است. نقطه نظر سنتی راجع به رهبری که در آن افراد خاص برای حرکت را تعیین کرده، تصمیمات اساسی را اتخاذ می کنند و به افراد روحیه و توان حرکت می بخشند، عمیقاً ریشه در جهان بینی غیر سیستماتیک دارد. نگرش سنتی نسبت به رهبری در بطن خود بر ناتوانی مردم، فقدان آرمانهای فردی و عجز در تسلط بر نیروهایی که باعث تغییر می شود، استوار است.

نگرش جدید نسبت به رهبری در سازمانهای یادگیرنده بر نکات ظریف تر و حائز اهمیت تری تکیه می کند. در یک سازمان فراگیر، رهبران طراح، ناظر و معلم هستند. مسئولیت آنها، ساختن سازمانهایی است که در

برای مقابله با حوادث احتمالی آماده ترند زیرا آنها چیزهای بیشتری راجع به سیستم دانسته و یاد گرفته اند.

سیر تکامل سازمانهای یادگیرنده

مقصود از توانایی یادگیری در یک سازمان یادگیرنده، تقویت ظرفیت افراد آن است که بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آنها بر نمی آمدند که این امر در سایه انجام کارهای مستقل، تجربه آموزی و با آزمون و خطا حاصل می شود.

برای حرکت به سمت سازمانهای یادگیرنده می بایست مرزهای سلسله مراتب اختیارات سنتی شکسته شود. در سازمانهای سنتی، مدیریت ارشد مسئول هدایت و تشخیص استراتژی سازمان بود و مسئولیت اندیشیدن و عمل کردن برای کل سازمان را به عهده داشت. کارکنان تنها نقش عوامل کارایی تولید را ایفا می کردند. چنین سازمانی کاملاً عمودی بوده و کارکنان از آزادی عمل بسیار ناچیزی برخوردارند و به صورت وظیفه ای عمل می کنند.

ولی در یک «سازمان افقی» به کارکنان اختیارات بیشتری داده شده و ساختار سازمانی از حالت وظیفه ای بیرون آمده و حول فرایندها، کار دنبال می شود. در چنین سازمانی افراد می توانند درباره روشهای جدید انجام کار بیندیشند و برای انجام کارها طرحهای نوین را ارائه نمایند، نیازهای جدید مشتریان را شناسایی و در جهت تامین آنها اقدام کنند. چنین سازمانی حرکت به سمت یادگیری را آغاز کرده است. از دیگر موفقیتهای سازمان یادگیرنده این است که کارکنان می توانند حتی در تعیین مسیر استراتژی نقش داشته باشند. اعضای سازمان نیازها را شناسایی کرده و استراتژی براساس مجموعه فعالیتهای تیم هایی تدوین می شود که به مشتریان محصول یا خدمت را ارائه می کنند. بخشهای مختلف سازمان خود را با شرایط در حال تغییر وفق می دهند و در حالی که هیچ گاه از مأموریت اصلی شرکت فاصله نمی گیرند درصددند که به صورتی مستقل تغییرات را بپذیرند. شکل شماره یک نمایانگر سیر تکامل سازمانهای یادگیرنده است، در سازمانهای یادگیرنده از ساختار عمودی و رسمی که

مسائل نیازمند است و این نیاز، سبب افزایش خود به خود صفات مزبور است. باید توجه داشت که آرمان مشترک، از آرمانهای شخصی برمی‌خیزد. 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.

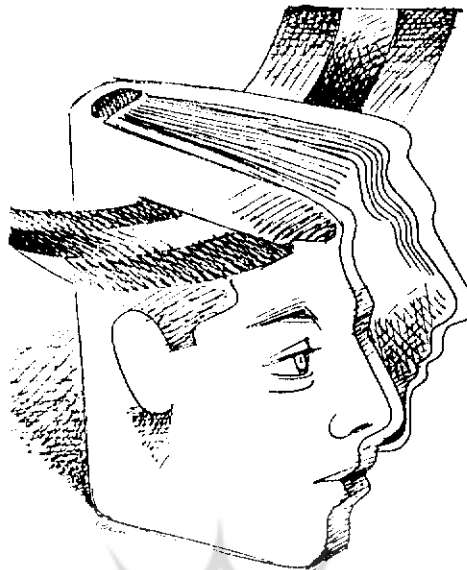
کسی که برای خود آرمانی ندارد، تنها دنباله‌روی دیگران است. نتیجه چنین رفتاری، نهایتاً اطاعت کورکورانه است و نه تعهدی که از سر آگاهی و اعتقاد ایجاد شده است. از طرف دیگر، اجتماع افرادی آرمان‌گرا و هدفمند، قادر است انرژی مضاعف و عظیمی را برای تحقق آرمانهای شخصی و جمعی به وجود آورد.

یادگیری تیمی

در سازمانهای فراگیر، یادگیری تیمی بسیار حائز اهمیت است چرا که تیم‌ها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمانهای مدرن را تشکیل می‌دهند. تا زمانی که تیم‌ها یاد نگیرند، سازمان نیز قادر به یادگیری نخواهد بود.

یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه می‌یابد به گونه‌ای که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. این یادگیری بر یک قاعده استوار است و آن همانا قاعده آرمان مشترک است. در عین حال رکن اصلی دیگر، قابلیت‌های شخصی است، چرا که گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند. با وجود این، هیچ‌گاه نباید اهمیت عنصر یادگیری فراموش شود. باید توجه داشت که یادگیری فردی در برخی سطوح با یادگیری جمعی تناسب مستقیمی ندارد، تک‌تک افراد می‌توانند دائماً در حال یادگیری باشند اما چیزی به معنی یادگیری جمعی رخ نمی‌دهد. اما اگر تیمی فرا بگیرد، آنها هسته اولیه یادگیری در تمام سازمان را تشکیل خواهند داد.

درون سازمانها، یادگیری جمعی دارای سه بعد اساسی است. در ابتدا نیاز شدیدی به تفکر عمیق راجع به مفاهیم پیچیده وجود دارد. در اینجا تیم‌ها باید فراگیرند که چگونه می‌توان از این توان بالقوه بهره گرفت. باید فهمید که تعداد زیادی ذهن می‌تواند بیش از



داشته باشیم و به این تصویر کاملاً متعهد و معتقد باشیم.

یکی از دلایلی که افراد به دنبال ایجاد آرمان مشترک هستند. اتصال و هم‌جهت شدن تصوراتشان در مورد ایده‌آل‌های خود است به تریبی که یک تضمین و پشتیبان مشترک را به وجود آورند تا در پناه آن قرار گیرند. آرمان مشترک، به خصوص اگر با تاکید بر نیروهای داخلی شکل گرفته باشد، منبع الهامی بزرگ و غنی محسوب می‌شود که هر فرد، حضور آن را در کنار خود احساس می‌کند. وجود آرمان مشترک، این احساس را به افراد می‌دهد که با انجام کار خود، هدفی بزرگتر و والاتر را تعقیب کند که تحصیل آن از طریق انجام وظیفه و کار صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر سازمان تنها محل کار آنها نیست، بلکه وسیله‌ای است که آرمان و آرزوی آنها را محقق می‌سازد.

آرمان می‌تواند سبب شادی و نشاط شود و سازمان را از خمودگی و روزمرگی نجات دهد. آرمان مشترک، شهامت و شجاعت افراد در برخورد با مسائل و مشکلات را به طور طبیعی و خودکار به طرز بی سابقه‌ای افزایش می‌دهد، زیرا فرد در پی تحقق آرمان خود، لاجرم به شجاعت و شهامت برای مقابله با

که چگونه تک‌تک افراد نسبت به کاری که ترجمان نگرشها و نقطه نظرهای خود است، پایبند هستند.

ج- رهبر در نقش معلم: «ماکس» مدیر عامل سابق شرکت هرمان میلر، اولین مسئولیت یک رهبر را در شرح حقایق می‌داند. در حالی که کاملاً واضح است که منشاء الهام و منبع روحیه رهبر ناشی از نقش نظارتی اوست، بخش اعظمی از قدرتی که رهبران واقعاً می‌توانند بدان دست یابند در کمک به دیگران برای دست یافتن به تصویری دقیق‌تر، پر معنی‌تر و قدرت بخش‌تر از واقعیات نهفته است.

ساختار سیستماتیک قلمرو و دامنه نگرش سیستماتیک و مدل‌های ذهنی است. در این سطح رهبران به طور مستمر به دیگران در جهت دیدن تصویر بزرگتر (هنر دیدن جنگل از میان درختان) باری می‌رسانند، چگونه قسمتهای مختلف سازمان با یکدیگر در تعامل هستند، چرا برخی سیاستهای خاص برای مجموعه به عنوان یک کل ضرورت دارد و دهها سوال دیگر که رهبر به عنوان یک معلم پاسخگوی آنها در یک سازمان فراگیر است.

آرمان مشترک لازمه سازمان فراگیر

آرمان مشترک برای ایجاد سازمان فراگیر، عنصری حیاتی است، زیرا انرژی لازم را برای یادگرفتن تامین می‌کند. در حقیقت ایده فراگیری خلاق، بدون وجود یک غایت و هدف که شخص را به حرکت و فعالیت وادار کند، کاملاً بی معنی و رویایی خواهد بود. آرمان مشترک چیست که چنین توان و قدرتی را ایجاد می‌کند؟

در ساده‌ترین سطح، آرمان مشترک پاسخ به این سوال است که: «ما چه چیزی را می‌خواهیم خلق کنیم؟» همان گونه که می‌دانید آرمان شخصی، تصویری است از آنچه که مطلوب و منتهای آرزوها در دل و روح انسان است، آرمان مشترک نیز تصویری است که در یک سازمان و نزد گروهی از انسانها وجود دارد. آنها احساس مشترکی از آرزویی مشترک به وجود می‌آورند و در کل سازمان خود آن را نشر می‌دهند و با استفاده از این عمل مشترک، فعالیت‌های خود را شکل می‌دهند. بنابراین، یک آرمان زمانی واقعاً مشترک محسوب می‌شود که فن و شما تصویری یکسان در ذهن خود

فرضی را بر شمرد. در هر یک از ما تمایلی نهفته است که زمانی که کار درست پیش نمی‌رود، تقصیر را متوجه کسی یا چیزی خارج از خودمان بدانیم. اما باید گفت جمله «دشمن جایی آن بیرون است» همیشه یک قصه بی‌انتهاست. «آن بیرون» و «این داخل» معمولاً قسمتهایی از یک سیستم واحد هستند. این عارضه ناشی از ناتوانی در یادگیری ما باعث می‌شود که هیچ‌گاه نتوانیم اقدام به حل مسائل کرده و فاصله بین آن بیرون و این داخل را طی کنیم.

از دیگر عوامل ناتوانی در یادگیری عدم تشخیص به موقع تغییرات محیط است. داستان قورباغه پخته نیز بر همین اساس است. اگر شما یک قورباغه را داخل ظرفی از آب جوش بیندازید، قورباغه بلافاصله تلاش می‌کند تا از درون ظرف بیرون بجهد. اما اگر قورباغه‌ای را درون ظرف آبی با حرارت معمولی قرار داده و آن را روی شعله بگذارید تا درجه حرارت آب به تدریج بالا رود، قورباغه به وضع موجود عادت کرده و به تدریج سست‌تر می‌شود. با گرم شدن آب قورباغه سست و سست‌تر شده و همانجا می‌ماند تا در نهایت بپزد و بمیرد. چرا چنین اتفاقی رخ می‌دهد؟ زیرا قورباغه فقط می‌تواند اتفاقات ناگهانی در محیط اطراف را تشخیص دهد و از درک مواردی که خطر به صورتی آرام و تدریجی گسترش می‌یابد، عاجز است. بلایی که معمولاً بر سر سازمانهای رو به انحطاط خواهد آمد.

نقش دیدگاه سیستمی در فراگیر شدن سازمان

اغلب اوقات ما مواجه با مسائل و مشکلاتی می‌گردیم که ناشی از توجه صرف به علل و عوامل مشکل‌زا در گذشته بوده است ولی باید به خاطر داشت که مسائل امروز ناشی از راه‌حلهای دیروزی است. راه‌حلهایی که مسائل و مشکلات را فقط از ناحیه‌ای به ناحیه دیگر در سیستم منتقل می‌کنند، اغلب باعث می‌شود که علت اصلی نامکشوف باقی بماند. لازم به ذکر است که عمل چشم بسته هر اندازه سخت، واکنشی سخت‌تر و بدتر از طرف سیستم را سبب می‌شود. هنگامی که اولین کوشش و سعی ما به نتیجه‌نهایی منجر نمی‌شود ما توان بیشتری صرف می‌کنیم به امید اینکه این سعی



درک و نگرش سیستمی نداشته و در خلق گزینه‌ها و راه‌حلهای، عاجزند و در یک کلام در امر یادگیری ناتوان هستند. 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، آموخته شده است که چگونه فکر کنیم و چگونه ارتباط برقرار کنیم، همه و همه به وجود آورنده ناتوانیهای اساسی در زمینه یادگیری هستند. علی‌رغم تلاش شدید برخی افراد شایسته، لایق و متعهد، این ناتوانیها اثرات خود را به موسسات تحمیل می‌کنند و معمولاً هر چه در جهت رفع این نقایص تلاش می‌شود، نتیجه معکوس به بار می‌آید زیرا خانه از پای بست ویران است!

یکی از عوامل ناتوانی سازمانها در یادگیری منحصراً کردن افراد به شغلشان است، به عبارتی جمله «من یعنی شغلم» در چنین سازمانی رواج دارد، زمانی که افراد در یک سازمان تنها بر روی شغل خود متمرکز شوند، مسئولیت بسیار کم‌رنگی نسبت به نتایج حاصل در کل مجموعه و حاصل عملکرد تمامی افراد، احساس می‌کنند.

از دیگر عوامل می‌توان وجود دشمن

یک ذهن موثر باشد. دوم، نیاز به اقدامی نو و هماهنگ است. تیم‌های ورزشی و گروه‌های موسیقی، نمونه‌های بسیار مناسبی از عملکرد مستقل و در عین حال هماهنگ افراد را نشان می‌دهند. سومین نکته، نقش اعضای تیم در سایر تیم‌هاست. بدین ترتیب یک تیم یادگیرنده به طور مستمر از طریق گسترش تواناییها و قابلیت‌های فراگیری جمعی، سایر تیم‌ها را تغذیه می‌کند.

یادگیری جمعی با تسلط بر مباحثه و گفت‌وگو به عنوان دو طریق مشخص در برقراری ارتباط گروهی، مرتبط است. گفت‌وگو عبارت است از ابراز خلاق و آزادانه مسائل اساسی و پیچیده و گوش سپردن عمیق به نقطه نظر دیگران است. اما از طرف دیگر در مباحثه نقطه نظرهای متفاوت ارائه شده و از آنها دفاع می‌شود. هدف از این کار یافتن بهترین نقطه نظر ممکن برای پشتیبانی از تصمیمی است که در هر زمان اتخاذ می‌شود. به صورت بالقوه مباحثه و گفت‌وگو، مکمل یکدیگر هستند اما اکثر گروهها فاقد توان تمیز و تشخیص بین این دو و حرکت از یکی به سوی دیگری هستند.

از دیگر خصوصیات یک سازمان یادگیرنده می‌توان به وجود روحیه بخشش در آن اشاره کرد. بخشش واقعی به معنی بخشیدن و فراموش کردن است. برخی مواقع سازمانها فرد خاطی را می‌بخشند اما انگ اشتباه همواره بر پیشانی فرد خاطی به چشم می‌خورد. بخشش واقعی شامل آشتی، مصالحه و همچنین تصحیح روابطی است که بر اثر اشتباه انجام شده و صدمه دیده‌اند. در یک کلام، سازمانهای فراگیر بخشنده هستند چرا که همان‌طور که «جان رولواگن» گفته است: "اشتباه کردن خود تنبیه سختی است."

ریشه‌های ناتوانی سازمانها در یادگیری

در اکثر موسساتی که از بین می‌روند، از مدتها قبل نشانه‌های بازاری دال بر وجود مشکل به چشم می‌خورد. حتی در مواردی که افراد خاص متوجه این نشانه‌های بیماری می‌شوند، معمولاً آنها را نادیده گرفته و بدانها به صورت جدی توجه نمی‌شود. علت امر این است که سازمانها به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده،

آمده و نسبت به اهداف سلسله مراتبی خود نیز از هماهنگی بیشتری برخوردار شوند. به طور خلاصه مبانی و اصول سازمان یادگیرنده به شرح ذیل است:

● تسلط بر خویش: عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاههای شخصی خود را عمیق تر و انرژی تر و توان خود را متمرکز می‌کند و صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد.

● مدل های ذهنی: انگاشتهای بسیار عمیق و یا برداشتهایی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند.

● آرمان مشترک: ایده‌ای که همواره الهام بخش سازمانها در زمینه رهبری بوده است، و به عبارت دیگر بیانگر ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای است که به دنبال آن هستیم.

● یادگیری جمعی: ایجاد توانایی برای اعضای تیم که پیش فرضها را کنار بگذارند و وارد مرحله تکلم مشترک شوند و به صورت گروهی یادگیری را آغاز کنند.

● نگرش سیستمی: این نظمی است که سایر قواعد را یکپارچه می‌کند و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌سازد. □

منابع و مآخذ

۱. سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵
۲. دفت، ریچارد، مبانی طراحی و تئوری سازمان، جلد دوم، ویرایش ششم، ۱۳۸۱
۳. رادینگ، آلن، مدیریت دانش (موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات)، ترجمه محمدحسین لطفی، انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
۴. مکنون، رضا، مقدمه ای بر سنجش دانش برای توسعه، مجله ره یافت، شماره ۲۴.

5. Guthrie, Douglas, Transforming an existing organization into a learning organization, Group decision support system, 1999.

6. Berthoin, Ariane, Dierkes, Meimolf and Lutz Marz (1999), Organizational Learning, Journal of General Management, Vol. 25, No. 1, pp. 17-42.

- مصطفی جعفری: استادیار دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت
- پیمان اخوان: دانشجوی دکتری صنایع دانشگاه علم و صنعت



محیطی، در واقع عدم اطمینان در محیط سازمانها فزونی یافته است. در نتیجه سازمانها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند.

همان گونه که ذکر شد شرط لازم برای فراگیری سازمان، توان آموختن در اعضای آن است. گر چه این شرط تضمینی برای ایجاد چنین سازمانی به دست نمی‌دهد ولی بدون آن نیز قطعاً سازمان فراگیر به وجود نخواهد آمد. وجود آرمان مشترک در سازمان نیز لازمه حرکت به سوی سازمان یادگیرنده است. وقتی که تصویر مشترک در سازمان ریشه می‌دواند، انرژی اجزاء و افراد سازمان همسو شده و همه در راستای نیل به هدف اصلی سازمان تلاش می‌کنند. یکی از مهمترین تفاوت‌های بین یک سازمان سنتی و یک سازمان یادگیرنده در این است که سازمانهای سنتی برای کنترل رفتار افراد و کارکنان نیازمند سیستم های پیچیده مدیریتی هستند حال آنکه سازمانهای فراگیر بروی مواردی از قبیل بهبود و توسعه کیفیت افکار، ظرفیت فراگیری گروهی و پاسخ دادن مناسب و بالاخره ایجاد تصویر و درکی مشترک از موارد پیچیده حرفه‌ای سرمایه‌گذاری کرده‌اند. این قابلیت‌ها هستند که باعث می‌شود سازمانهای فراگیر به صورت خود کنترل در

اضافه تمامی مشکلات را حل خواهد کرد، در حالی که خود این عمل سبب بروز موانع جدیدی می‌شود که باید همواره آنان را مد نظر داشت.

در ضمن باید توجه داشت که رفتارها و نتایج خوب مقطعی و زود گذر به دنبال خود معمولاً نتایج بدی به بار می‌آورند اگر چه ممکن است در کوتاه مدت آثار خوبی داشته باشند. نکته کلیدی و بسیار مهم برای پرهیز از چنین سرنوشتی دور اندیشی و فکر کردن به نهایت اعمال و رفتارهاست.

در سیستم های بیمار، نشانه‌های بیماری سیستم ها و اسباب و علل این بیماریها به لحاظ زمانی و مکانی الزاماً نزدیک هم نیستند. منظور از نشانه‌ها، علائم و شاخصهایی است که نشان دهنده مسأله و مشکلی در سیستم هستند مانند اعتیاد، بیکاری، گرسنگی، و... اسباب و علل آن زیر ساختی در سیستم است که بیشترین سهم را در پیدایش نشانه‌های و علائم یا به عبارت دیگر مشکل و مسأله سیستم به عهده دارد و اگر به درستی شناخته شود، می‌توان از طریق آن تغییرات بنیادی و پیشرفت واقعی در سیستم را به وجود آورد. بسیاری از ما تصور می‌کنیم که الزاماً علت به وجود آمدن یک مسأله با تظاهرات و نشانه‌های آن در کنار یکدیگر و با مشاهده این عوامل می‌توانیم علل را دریابیم در حالی که همیشه چنین نیست و الزاماً نشانه‌ها و علائم بیماری در کنار علل و اسباب بروز آن به لحاظ زمانی و مکانی قرار ندارند.

نکته دیگر کل نگرایی در سازمانهاست. سیستم های زنده، یکپارچه هستند و خصوصیات آنها را باید درکل مجموعه بررسی کرد. سازمانها نیز از چنین خصوصیتی برخوردارند. برای درک و فهم بسیاری از چالشها و درگیریها در آنها، مدیریت باید کل نظام و سازمان را مد نظر قرار دهد و کل نگرایی داشته باشد. در این حوزه است که باید کلیه نیروهای عمل کننده بر سیستم را در نظر گرفت و پویایی آنها را مد نظر قرار داد.

نتیجه گیری

ضرورت تبدیل شدن سازمانها به سازمانهای یادگیرنده از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات