

بانک برتر، بانک یادگیرنده

با نگاهی به بانک کشاورزی

دکتر داریوش رشیدی

ارکستری تشبیه می‌کند که هرکس ساز خود را می‌زند، اما تمام نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند. نتیجه کار هم یک آهنگ موزون است. طبیعت سازمان‌های یادگیرنده امروزی نیز چنین است که با کارکنان فراوان و با فرهنگ‌های متفاوت، همچنان در حال رشد و فعالیت‌اند.

Peter M. Senge در کتاب پنجمین فرمان (The Fifth Discipline)

سازمان‌های یادگیرنده را مطرح می‌کند و یادآور می‌شود که یادگیری خلاق، یعنی یادگیری که ظرفیت ما را برای خلاقیت افزایش می‌دهد (سنگه / ۱۹۹۰ / صفحه ۱۴). وی همچنین، اعتقاد دارد که به‌طور کلی، در سازمان یادگیرنده پنج اصل یا فرمان وجود دارد و جریان تفکر سیستمی، از قواعد مهم در این سازمان‌هاست. این پنج قاعده عبارتند از:

سازمانی که قادر به یادگیری نباشد، محکوم به فناست.

۱. ایجاد دورنمای مشترک: عمل کشف تصاویر مشترک از آینده که تعهد واقعی در افراد را تقویت می‌کند.
۲. تسلط فردی: مهارت شفاف‌کردن و تعمیق مداوم بینش فردی.
۳. الگوهای ذهنی: توانایی کشف تصاویر درونی ما از جهان بیرون به منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تاثیرگذاری بر دیگران.
۴. یادگیری تیمی: قدرت همفکری کردن با هم که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر به دست می‌آید.
۵. تفکر سیستمی: اصلی است که سایر اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل کرده و آنها را به عنوان مجموعه واحدی از تئوری و عمل مطرح می‌کند. با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت که سازمان یادگیرنده، جایی است که الگوهای جدید تفکر در آنجا رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و ابزار چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند و این پدیده، یعنی "آموختن چگونه آموختن" (Learning How to Learn). پدیده‌ای است که جذب و توزیع دانش نو، منجر به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتارها و عملکردها متجلی می‌شوند تا از این راه، ضمن

در ابتدای این مقاله، مروری کوتاه بر ادبیات یادگیری سازمانی (Organization Learning) خواهیم داشت و سپس با استفاده از سازه‌های ادبیات فوق، به تشریح ویژگی‌های بانک یادگیرنده خواهیم پرداخت.

تعاریف و ادبیات موضوع

اصطلاح یادگیری سازمانی، در دهه ۷۰ به وسیله Argyris & Schon مطرح شد. به زعم آنان، سازمانی که قادر به یادگیری نباشد، امکان ادامه بقا نداشته و محکوم به فناست. سازمان‌ها نمی‌توانند تنها با دانش قبلی خود به حیاتشان ادامه بدهند.

یادگیری سازمانی، از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن "هوش جمعی" بوجود می‌آید، تشکیل شده است. (ویک و رابرتس / ۱۹۹۳).

سازمان یادگیرنده، نسبت به یادگیری سازمانی مفهومی گسترده‌تر و تکامل‌یافته‌تر دارد. «سازمان یادگیرنده عبارتست از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید» (گاروین / ۱۹۹۳). سازمان یادگیرنده را نوعی سازمان بشمار می‌آورند که هدف اصلی‌اش یادگیری است و آموزش و یادگیری در آن نهادینه شده است. 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.

«سازمان یادگیرنده، در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش را متحول می‌سازد. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه‌شدن و درک بهتر بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. سازمان‌ها زمانی یادگیرنده و دانش‌آفرین شمرده می‌شوند که بتوانند استنباط‌هایی را از تاریخ و تجربه‌های خود به دست آورند و آنها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند» (الوانی / ۱۳۷۸ / صفحه ۳).

حرکت و فعالیت سازمان‌های یادگیرنده، عمودی و پرچنب‌وجوش است، هر جزء سازمان در حال انجام‌دادن کارهای خود است و پس از مدتی، ارتباطات به صورت سیستمی و ماتریسی ایجاد می‌شوند. در سازمان‌های یادگیرنده، تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند^(۱)، به طوری که پیتر دراگر اینگونه سازمان‌ها را به

۹. سازمان یادگیرنده، به‌طور دقیق، برابر با مجموع افرادی که یاد می‌گیرند، نیست، بلکه یادگیری به‌طور همزمان در سه سطح فرد، گروه و کل سازمان تحقق می‌یابد.

۱۰. در سازمان‌های یادگیرنده، الگوهای نوینی برای گسترش دامنه تفکر رواج می‌یابند و فضای کلی آن آرمان‌طلبی و نوآوری را تشویق و حمایت می‌کند.

۱۱. در سازمان‌های یادگیرنده، "آموخته‌ها" به سرعت وارد فرایندهای عملیاتی می‌شوند و موجب ارتقای سطح کمی و کیفی عملکردها می‌شوند.

۱۲. سازمان یادگیرنده، ضروری‌ترین و پربازده‌ترین و دوراندیشانه‌ترین سرمایه‌گذاری‌های خود را "سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی" بشمار می‌آورد.

بانک برتر، بانک یادگیرنده

گرچه همه بانک‌ها می‌آموزند، ولی محور فعالیت‌های تمامی آنها یادگیری نیست. محور فعالیت برخی از آنها عملکرد یا تمرکز بر امور روزمره و جاری است. باید به این نکته توجه کرد که عملکرد امروز، حاصل یادگیری دیروز است. بنابراین، عملکرد فردا نیز محصول یادگیری امروز خواهد بود.

بانک "یادگیری - محور" در امر یادگیری سرمایه‌گذاری مستمر دارد. بنابراین، به تحقق بهبود عملکرد مستمر خودکامک می‌کند. و برعکس، بانک "عملکرد - محور" از سرمایه‌گذاری مجدد در امر یادگیری دریغ می‌ورزد و در نهایت، موجبات عملکرد ضعیف خود را فراهم می‌کند. نمودارهای شماره یک و دو رابطه بین عملکرد را در طول زمان از دیدگاه بانک "یادگیری - محور" و بانک "عملکرد - محور" نشان می‌دهند.

در نمودار شماره یک، بانک "یادگیری - محور" شکاف عملکرد خود را در مقایسه با رقبای "عملکرد - محور" با سرعت بیشتری پر می‌کند و در عین حال، فاصله یادگیری این بانک و رقبای عملکردگرای آن افزوده می‌شود و با گذشت زمان، پرکردن این فاصله - چه از نظر عملکرد و چه از نظر یادگیری - برای بانک "عملکرد - محور" دشوارتر می‌شود.

نمودار شماره دو نشان می‌دهد که تجربه فقط تا حدی باعث بهبود عملکرد

نهادینه‌سازی آموزش و یادگیری در کلیه سطوح سازمانی، زمینه لازم را برای اصلاح مستمر ساختارها و فرایندها و در نتیجه، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان فراهم آورند.

سازمان‌های یادگیرنده، دارای ویژگی‌های گوناگونی هستند که آنها را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. این ویژگی‌ها به شرح زیر می‌باشند:

۱. سازمان‌های یادگیرنده، نسبت به محیط بسیار حساس هستند و ظرفیت‌های تغییرشان بسیار زیاد است. این حساسیت نسبت به محیط و قدرت تغییر، به آنها امکان یادگیری موثر را می‌دهد.

۲. سازمان یادگیرنده، دارای نوعی انسجام و یکپارچگی بوده و دارای فرهنگی خاص است. بدین ترتیب، اعضای سازمان به‌هم پیوند خورده و ماهیتی یکپارچه به‌وجود می‌آورند که آموزش تک‌تک افراد (از طریق انتقال به دیگران) منجر به یادگیری سازمانی می‌شود. سازمان یادگیرنده، اگرچه از اعضای یادگیرنده تشکیل می‌شود، اما صرف وجود افراد نیست که به سازمان توان یادگیری می‌دهد، بلکه این ارتباط و یکپارچگی بین آنهاست که سازمان را یادگیرنده می‌سازد و به آن توان هم‌افزایی می‌بخشد.

۳. سازمان‌های یادگیرنده، آستانه پذیرش بسیار بالایی دارند و شیوه‌های غیرمعمول و غیرمتداول را به سرعت و سهولت پذیرا می‌شوند. این ویژگی گشودگی و بازبودن نسبت به محیط و پذیرش آنچه در سازمان معمول نبوده است، سازمان را به نوعی محیط یادگیری تبدیل می‌کند.

۴. سازمان‌های یادگیرنده، از عمری طولانی برخوردار بوده و بر روند توسعه و رشد خود تسلط کامل دارند. از این رو است که برخی از نظریه‌پردازان مدیریت، سازمان‌های یادگیرنده را سازمان‌های زنده (Live Learning) نام نهاده‌اند (گس / ۱۹۹۷).

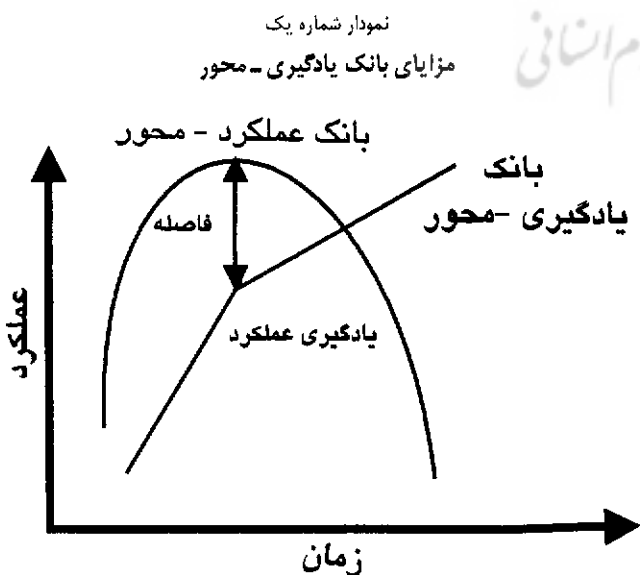
۵. سازمان‌های یادگیرنده، از فرهنگی قوی و یکپارچه برخوردارند. وجود خرده‌فرهنگ‌های مختلف و عدم حضور یک فرهنگ مسلط، عاملی بازدارنده در یادگیری سازمانی محسوب می‌شود.

سازمان‌های یادگیرنده، نسبت به محیط بسیار حساس هستند و ظرفیت‌های تغییرشان بسیار زیاد است.

۶. در سازمان‌های یادگیرنده، باید نوعی کل‌نگری و سیستم‌اندیشی نیز وجود داشته باشد تا بتوان به یادگیری سازمانی امید بست. اگر در سازمان هر کسی شیفته کار و حرفه خود باشد و از دیدن روابط متقابل غافل بماند، سازمان یادگیرنده‌ای بوجود نخواهد آمد. کارکنان باید بتوانند آن تصویر بزرگی را که سازمان و روابط بین اجزای آن را نشان می‌دهد، ببینند و کل را درک نمایند. شیفتگی تخصصی موجب می‌شود تا جریان گفتگوی آزاد بین افراد و مراوده باز میان آنان متوقف شود و سازمان از یکپارچگی و انسجام لازم برای یادگیری محروم بماند.^(۲)

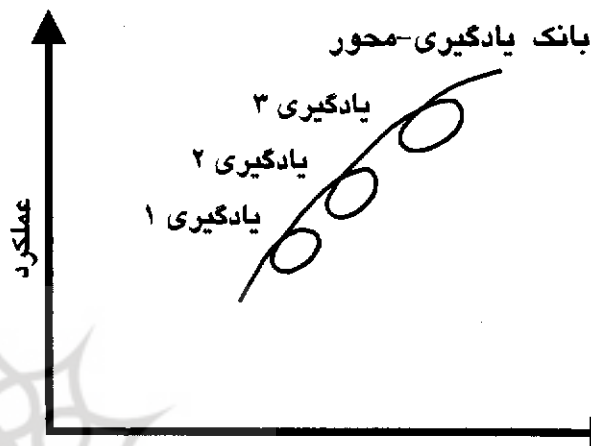
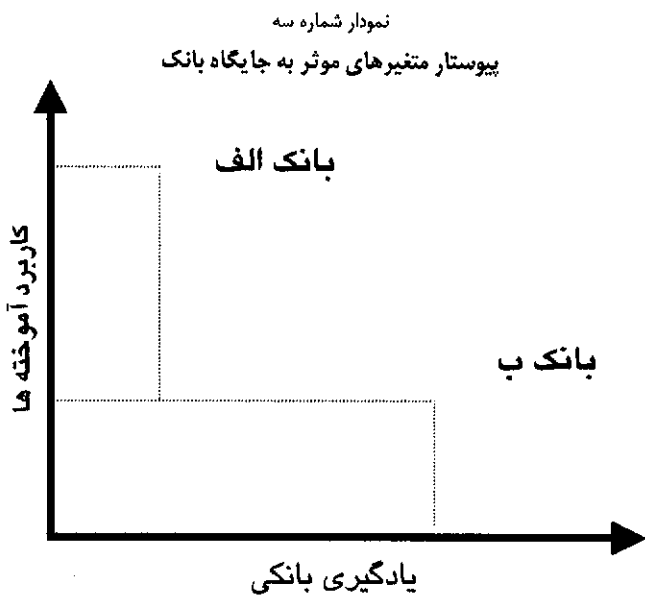
۷. سازمان‌های یادگیرنده، بیش از همه، با فرهنگ نهادینه شده و با تواضع در یادگیری و سخاوت در آموزش شناسایی می‌شوند.

۸. در سازمان‌های یادگیرنده، "اطلاعات" در تمامی سطوح سازمانی به‌طور روان، جریان دارد و به‌گونه اساسی بر "کیفیت زندگی کاری" تمامی کارکنان اثر می‌گذارد.

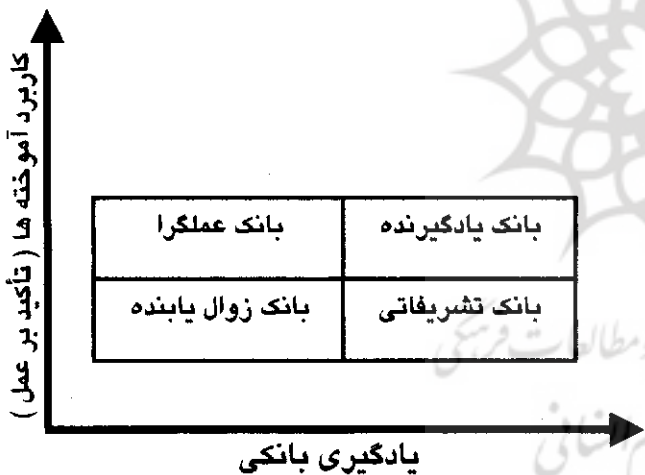


می‌شود و منحنی در نقطه ۱ جهت نزولی را طی می‌کند و عملکرد کاهش می‌یابد، اما در اینجا یادگیری به کمک می‌آید و منحنی تغییر جهت می‌دهد و سیر صعودی را می‌پیماید و باعث بهبود عملکرد می‌شود. همچنین، نقاط ۲ و ۳ به همین صورت با یادگیری همچنان شیب صعودی را طی می‌کنند.

نمودار شماره دو
رابطه تجربه، عملکرد و یادگیری



نمودار شماره چهار
طبقه‌بندی کلی بانک‌ها (با ویژگی‌های مشابه)



بانک یادگیرنده در مقایسه با بانک غیر یادگیرنده

نمودارهای شماره یک و دو تا حدود زیادی مفهوم بانک یادگیرنده را روشن می‌سازند. برای بررسی بیشتر، مقایسه‌ای بین بانک‌های یادگیرنده و انواع دیگر بانک‌های غیر یادگیرنده بر روی یک پیوستار صورت می‌گیرد که هر بانکی می‌تواند متناسب با موقعیت و ویژگی‌های خود مکان خود را در این پیوستار مشخص کند و در جهت رسیدن به نقطه مطلوب برنامه‌ریزی و تلاش کند. همچنان که از ادبیات سازمان‌های یادگیرنده استنباط می‌شود، سازمان یادگیرنده بر اساس دو متغیر کلیدی "کمیت یادگیری سازمانی" و "میزان کاربرد آموخته‌ها در عمل" قابل تحلیل است. و اگر بخواهیم مطلب فوق را به بانک که آن هم یک سازمان است، ارتباط دهیم، درمی‌یابیم که متغیرهای "کمیت و کیفیت یادگیری بانکی" و "میزان کاربرد آموخته‌ها در عمل" دو پیوستار متعامل هستند که هر بانک می‌تواند نسبت به آنها در جایگاه خاصی قرار بگیرد. نمودار شماره سه مفهوم کلی این بحث را روشن می‌سازد.

همچنان که ملاحظه می‌شود، بانک "الف" بر کاربرد آموخته‌ها و به عبارتی روشن‌تر، بر "عمل" تاکید فراوانی دارد، در حالی که به یادگیری بانکی توجه چندانی نشان نمی‌دهد. در مقابل، در بانک "ب" بر یادگیری بانکی تاکید ویژه‌ای می‌شود، لیکن به کاربرد یادگیری در عمل توجه لازم صورت نمی‌گیرد و به همین روش، می‌توان بانک‌هایی را مثال زد که در آنها تاکید بر هر دو متغیر فوق، بالا یا پایین باشد.

بر اساس مدل یادشده، می‌توان انواع بانک‌ها را به چهار گروه کلی که هر یک نماینده گروهی از بانک‌هایی هستند که کم‌یابیش از ویژگی‌های مشابهی برخوردارند، طبقه‌بندی کرد. نمودار شماره چهار این طبقه‌بندی کلی را نشان می‌دهد:

۱. بانک زوال یابنده: در بانک زوال یابنده، نه بر یادگیری تاکید می‌شود و نه بر عمل. چنین بانک‌هایی، تنها به آن دلیل وجود دارند که به‌طور سنتی و صرفاً از روی عادت بودجه سالانه‌ای را دریافت می‌کنند و هیچگونه نظارت و کنترل موثری هم بر آنها اعمال نمی‌شود. بدیهی است که چنین بانک‌هایی بیشتر در بخش دولتی یافت می‌شوند. با وجود این، در این بخش نیز این دسته از بانک‌ها با دو خطر عمده روبرو هستند: نخستین آن، خطر بروز بحران‌های اقتصادی و مالی و عدم حمایت دولت است؛ خطر دوم، ناشی از ظهور مدیران بصیر و واقع‌نگر و نوآور در سطوح بالای ختم‌شی‌گذاری و تصمیم‌گیری است. در چنین شرایطی، معمولاً اینگونه بانک‌ها منحل و یا به‌شدت کوچک و محدود می‌شوند. در مواردی نیز این بانک‌ها در سایر بانک‌های بویاتر ادغام می‌شوند. به‌طور کلی، می‌توان گفت که این دسته از بانک‌ها فراموش شده و منزوی بوده و دوران کوتاه احتضار خود را می‌گذرانند.

جامعه یادگیرنده، در زیربناهای آموزشی و پژوهشی خود سرمایه گذاری می‌کند، دانش و مهارت را ارج می‌نهد و از تجارب خود و دیگر جوامع به‌طور مستمر می‌آموزد.

بارزترین ویژگی‌های بانک یادگیرنده

۱. بانک یادگیرنده، بانکی است که رهبر آن درد و عشق آموختن دارد. او نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است و این احساس را به زیردستان منتقل می‌کند.

۲. بانک یادگیرنده، بانکی است که آموخته‌هایش را به کار می‌برد، حساس و هشیار است و به محض این که مشکلی را حس کرد، در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مسأله‌ای راه چاره‌ای را جستجو می‌کند، با مشکل مانوس و مالموف نمی‌شود و به دنبال راه حل‌های نو می‌رود.

۳. بانک یادگیرنده، کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد. بانک یادگیرنده، از طریق رهبر و اعضایش فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد، توانایی‌ها و استعدادهايش را می‌شناسد و به رشد و توسعه آنها همت می‌گمارد و به‌طور دائم فرامی‌گیرد و خلاق و آفریننده است، محیط را می‌سازد و آن را در جهت هدف‌های خود تغییر می‌دهد.

۴. بانک یادگیرنده، در امر تواناسازی کارکنان خود همت می‌گمارد، دارای مدیران و کارکنانی خلاق و فراگیرنده در یک فرایند مستمر یادگیری است.

۵. بانک یادگیرنده، از شیوه گفتگو استفاده می‌کند، تجارب خود را مستند می‌سازد، گروهی کار می‌کند و یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند و آموخته‌هایش را در اختیار همه کارکنان قرار می‌دهد، نتایج آموخته‌های خود را عملاً می‌آزماید و به تجربه‌های واقعی دست پیدا می‌کند.

۶. بانک یادگیرنده، بانکی است که کار با کیفیت ارایه می‌دهد، مشتری محور است و مشتریان را به عنوان یک منبع اطلاعات و بازخورد برای اصلاح امور خود می‌نگرد، از محیط خود اطلاعات کافی اقتصادی، اجتماعی و جامعه‌شناختی دارد و ارزیابی درستی از محیط متغیر خود دارد.

۷. بانک یادگیرنده، علت مشکلات خود را در خود جستجو می‌کند، فرافکنی نمی‌کند، مشکلات و ناکامی‌های خود را به عوامل خارجی و غیرقابل کنترل نسبت نمی‌دهد و همیشه ارزیابی درستی از توانایی‌ها و ضعف‌های خود را دارد.

۸. بانک یادگیرنده، تجربه و علم را با هم به کار می‌بندد، از تجربه‌های خود پند می‌گیرد، اما صرفاً به تجربه‌ها متکی نیست، چون می‌داند که تاکید بیش از حد بر تجربه‌های گذشته، از سر ساده‌اندیشی و زودباوری است. بانک یادگیرنده، بانکی است که علم را بر تجربه مقدم می‌دارد و از آمیختن این دو با هم بیشترین نتیجه را می‌گیرد.

۹. بانک یادگیرنده، هم ذهنی (Shared Vision) و همدلی را میان کارکنان خود و مدیران عالی برقرار می‌سازد و اهداف فرد، گروه و بانک را در یک راستا قرار می‌دهد^(۳)، همدلی، انسجام‌بخش فعالیت‌ها و وحدت‌بخش اهداف بانک و افراد است. همدلی، موجب می‌شود تا اعضای بانک همه به یک آرمان و هدف بیندیشند و نظر مشترکی از بانک و ماموریت‌های آن در ذهن داشته باشند. رهبر یادگیرنده، در پرتو هم‌ذهنی و همدلی، بیشترین بهره را می‌جوید و در جهت ایجاد هم‌ذهنی و همدلی نقش عمده‌ای را ایفا می‌کند.

۱۰. بانک یادگیرنده، بانکی است که چراغ یادگیری در آن همیشه روشن است و هم‌آموزی، به هم‌آموزی و باهم‌آموزی^(۴) شعار همیشگی آن است.

۲. بانک عمل‌گرا: بانک عمل‌گرا، حاصل اندیشه و نگرش "محدود" و "کوتاه‌بین" است. شعار همیشگی مدیران چنین بانک‌هایی کار و تلاش بیشتر است. در اینگونه بانک‌ها سعی می‌شود تا با کار و تلاش طاقت‌فرسا، خلأ دانش و تخصص پر شود. در نگرش حاکم بر چنین بانک‌هایی، دانش و پژوهش و تحول و نوآوری جایگاهی ندارند و گاه نیز به مسخره گرفته می‌شوند. در واقع، مدیران و کارکنان بانک‌های عمل‌گرا آنقدر درگیر و پرمشغله‌اند که فرصتی برای تفکر و تحول ندارند. اما در نهایت، سرنوشت آنان به ارباب‌رانی می‌ماند که عرق‌ریزان و شلاق در دست، شاهد سبقت سریع خودرویی است که مسافرانیش با آرامش و اطمینان مشغول بحث و گفتگو یا مطالعه‌اند. نمونه‌هایی از بانک‌های وظیفه‌گرا در بخش دولتی قابل تشخیص‌اند.

۳. بانک تشریفاتی: بانک تشریفاتی، بیشتر اهل "حرف" است تا "عمل". معمولاً هیچ دانش و پیشرفت علمی جدیدی نیست که مدیران و کارکنان این بانک‌ها از آن بی‌خبر باشند. یادگیری اساسی واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی جدید، دغدغه همیشگی آنان است. با وجود این، بانک‌های تشریفاتی به رغم تمامی شماره‌های زیبا و بسیار پیچیده و تخصصی، در مقام عمل و در حل مشکلات، ناکارآمد و غیراثربخش‌اند. به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که دیدگاه حاکم بر بانک تشریفاتی، "یادگیری" برای "یادگیری" است. بانک‌های تشریفاتی به همان میزان که از نظر تاکید بر یادگیری از بانک‌های وظیفه‌گرا متفاوت هستند، از نظر تأمین بودجه و منابع با بانک‌های زوال‌یابنده مشابهند.

۴. بانک یادگیرنده: بانک یادگیرنده، برآیندی از علم و عمل است. در بانک‌های یادگیرنده، آموزش و یادگیری نه‌مانند بانک عمل‌گرا "مغفول" مانده است و نه مانند بانک تشریفاتی "هدف" قرار می‌گیرد. بانک یادگیرنده، یادگیری را نه برای یادگیری، بلکه برای "بهبودی و بالندگی" می‌خواهد. در چنین بانکی، یادگیری تنها زمانی ارزشمند تلقی می‌شود که بتواند بانک را در کاهش و برطرف کردن معضلات و ارایه خدمات برتر یاری رساند. در بانک یادگیرنده، جایی برای "عمل بی‌علم" یا "علم بی‌عمل" نیست. مدیران و کارکنان بانک‌های یادگیرنده، آموزش و یادگیری را ابزار قدرتمند و بی‌همتایی می‌دانند که رشد و بالندگی خود و سازمانشان در گرو استفاده اثربخش از آن است.

۵. جامعه یادگیرنده: جامعه‌ای پیشرفت می‌کند که نهادها و سازمان‌هایی که در آن جامعه فعالیت می‌کنند، پیشرفت کنند. تجارب کشورهای پیشرفته گویای این مطلب است. جامعه یادگیرنده، اوج پویایی و بالندگی سازمان بزرگ (جامعه) یک کشور است، که در آن، یادگیری و کسب دانش و مهارت ارزش و وظیفه عمومی است، مدیران آن عزم استراتژیک دارند و به دنبال دستیابی به اهداف به‌ظاهر غیرممکن هستند.

سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، ضروری‌ترین و پربازده‌ترین و دوراندیشانه‌ترین سرمایه‌گذاری در سازمان‌های یادگیرنده است.

جامعه یادگیرنده، فراسوی تعدد مدارک و نهادهای آموزشی، قابلیت‌ها و فرصت‌ها را خلق می‌کند، برای مشکلات و موانع راه‌حل پیدا می‌کند و به تخصص و فن‌آوری بهای لازم را می‌دهد.

بانک کشاورزی: گامی استوار به سوی بانک یادگیرنده

برنامه‌ریزی استراتژیک یکم و دوم، برگزاری کارگاه‌های آموزشی افته کاری و حل مساله در سطوح مدیران عالی، کارشناسان، روسای شعب و کارکنان، از جمله کارگاه‌های بانک برتر - شعبه برتر، طرح قدرت‌بخشی کارکنان، مستندسازی تجربیات^(۶)، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و اجرای نظام پیشنهادها و رشد چشمگیر کمی و کیفی و تنوع برنامه‌های آموزشی (رشد بالای ۴۰ درصد در طی سال‌های ۸۰ و ۸۱) نمونه‌های بارز این تغییرات هستند.^(۷)

هرچند که این نمونه‌ها کافی نیستند، اما گام‌هایی اساسی هستند که بانک کشاورزی را به سوی بانک یادگیرنده پیش می‌برند. امروز بانک کشاورزی به این مهم پی برده است که ایجاد و پرورش شرایط و محیط یادگیری، مستلزم یک تغییر اساسی در الگوهای تصمیم‌گیری بانک است. در این راه برای توانمندسازی کارکنان باید از ابزار یادگیری استفاده شود تا دیدگاه و چشم‌انداز افراد نسبت به اهداف عالی و آرمان مشترک بانک تغییر یابد. مدیران نیز لازم است که برای ایجاد شرایط یادگیری در بانک، زمان کافی صرف کنند.

بدون شک، مهم‌ترین مسولیت مدیران امروز بانک، درک دقیق چالش فوق و تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های هماهنگ، دوراندیشانه و سنجیده برای ارتقای بانک کنونی به بانکی یادگیرنده است. ■

هیچ سازمان یادگیرنده‌ای، بدون وجود رهبر یادگیرنده یا صاحب‌بینش ایجاد نمی‌شود. رهبران با بینش که به رهبران استراتژیک یا رهبران تحول‌آفرین معروف‌اند، رهبرانی هستند که توانایی ترمیم مسیرهای ضروری نوین را برای سازمان‌های نوین دارند. این نوع رهبران، سرچشمه و منشأ تغییرات هستند. مهم‌ترین ویژگی رفتاری رهبران با بینش یا تحول‌آفرین، توانایی آنان برای کسب بینش و برچود آوردن آن در میان کارکنان است که بدین وسیله، بینش مشترک سازمانی پدید می‌آید. بانک کشاورزی در چند سال اخیر گام‌های بلندی را در جهت پیشرفت و بهبود عملکرد و یادگیری سازمانی برداشته است.

رشد بهبود شاخص‌های مالی، احراز رتبه نخست بین بانک‌های ایرانی و رتبه ۲۱۲ در بین ۱۰۰۰ بانک برتر دنیا^(۴)، کسب عنوان سازمان برگزیده در زمینه تدوین تجربه مدیریتی از طرف ریاست جمهوری، پیشتازی در زمینه فن‌آوری و بانکداری الکترونیک، همگی بیانگر این موضوع هستند. به نظر می‌رسد که بخش مهمی از این تحول درپرتو اعتقاد عمیق مدیریت عالی بانک به یادگیری سازمانی و سمت‌گیری به سوی بانک یادگیرنده بوده است. اتخاذ استراتژی مشتری‌محوری، شناسایی سطوح نیازها و انتظارات مشتریان^(۵) به‌عنوان منبع اطلاعاتی و بازخورد برای اصلاح امور، تدوین و اجرای

زیرنویس‌ها

- ۱) قهرمانی، محمد / ۱۳۸۰ / سازمان یادگیرنده: برآیند نیم قرن تحولات سازمانی / فصلنامه مدیریت و توسعه / شماره ۹ / صفحه ۸۱.
- ۲) موسوی، سیدعباس / نسل جدید سازمان‌های یادگیرنده / فصلنامه مطالعات مدیریت / شماره‌های ۲۵ و ۲۶ / صفحه ۲۹.
- ۳) هم‌رهی شرط است اندرکارها تا رسد آسان به منزل بارها ورنه جز رنج و زیان ناید پدید سازش ناسازگاران کس نندید به نقل از کتاب مدیریت عمومی / دکتر سیدمهدی الوانی / صفحه ۳۳۶.
- ۴) طبقه‌بندی مجله BANKER / شماره جولای ۲۰۰۳.
- ۵) رسول‌اف، جلال، سیفی، منصور، رشیدی، داریوش / ۱۳۸۰ / شناسایی سطوح نیازها و عوامل موثر بر رضایت مشتریان، پیش‌نیازی برای اصلاحات ساختاری در نظام بانکی / نشریه شماره ۸۲ / موسسه تحقیقات پولی و بانکی.
- ۶) کسب عنوان سازمان برگزیده در زمینه تدوین تجربه مدیریتی از رییس جمهوری اسلامی ایران.
- ۷) نشریه شماره ۲۷ / گزارش سالانه عملکرد اداره کل آموزش بانک کشاورزی.

منابع و مأخذ

- ۱) الوانی، سیدمهدی / ۱۳۷۹ / مدیریت عمومی / تهران / نشر نی / چاپ چهاردهم.
- ۲) امرالهی، ناصر / ۱۳۸۰ / سازمان یادگیرنده / تدبیر / سال دوازدهم / شماره ۱۱۴.

11) Argyris, Schon, Isaacs / 1999 / The Learning Orgs. in Action: A Special Report from Organizational Dynamics / American Management Association.

12) Cavaleri Steven and Fearon David / 1999 / Managing in Organizations that Learn / Black Well Publishers Ltd.