



یادگیری سازمانی پارادایم جدید در مدیریت؟

پژوهشگاه فاطمه طاهری
مترجم: فاطمه طاهری
Taheri4535@yahoo.com
پرتال جامع علوم انسانی

چکیده

یادگیری سازمانی که از دهه ۱۹۹۰ مورد توجه بسیاری از مراکز آکادمیک و نیز صنعتی قرار گرفت، نتیجه دو عامل مهم است: ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می‌کنیم و محیط رقابتی که شرکتها در آن فعالیت می‌کنند. این مقاله در جستجو و ارزیابی مبانی عقلایی برای یادگیری سازمانی و نیز گزاره‌های اصلی که آن را می‌سازند، است.

این مقاله نتیجه‌گیری می‌کند که گرچه ممکن است یادگیری سازمانی، سهم مهمی در اداره سازمانها داشته باشد، اما آیا اینکه این موضوع برای همه سازمانها و شرایط عملی هست یا خیر، مورد تردید است.

گرچه بحث بر سر اهمیت یادگیری سازمانی طی دهه اخیر توسعه یافته است، اما این موضوع مفهومی جدید نیست. ارگریس بیش از چهل سال است که در مورد آن مباحثی مطرح ساخته است. اما به هر حال شکی نیست که علاقه به مفهوم یادگیری سازمانی یا سازمان یادگیرنده به طور قابل ملاحظه ای از دهه ۱۹۹۰ افزایش یافت. دو مؤلفه ای که واقعا به نظر می رسد باعث شده اند یادگیری سازمانی مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

(۱) نرخ تغییرات

(۲) افزایش فشارهای رقابتی

که هر دو از جهانی شدن نشئت گرفته اند. در توضیح یادگیری سازمانی باشل و پروبست (۱۹۹۷) معتقدند که:

یادگیری سازمانی پارادایم متفاوتی را ارائه می دهد که توسط آن سیستم ها تغییر می کنند و بنابراین به ما اجازه می دهد تا اقتصاد و جامعه را دوباره تعریف کنیم.

همچنانکه موقعیتها و ادراکات افراد نیز تغییر می یابند، قالبهای فکری موجود مناسبتها و وابستگیهای خود را از دست می دهند و قالبهای فکری جدیدی ظهور می کنند. اما این گفته که "یادگیری سازمانی قالب فکری جدیدی است که توسط آن سیستم ها تغییر می کنند" ادعایی تند و جسورانه است، گرچه امری است که به نظر می رسد در میان بیشتر نویسندگان صاحب نفوذ مشترک است.

چهار گزاره مشترک که مفهوم یادگیری سازمانی را پی ریزی می کنند عبارتند از:

(۱) به منظور بقا، سازمان می بایستی حداقل بسرعت تغییرات محیطی بیاموزد. بدین معنی که توانایی یک سازمان برای تطبیق با تغییرات محیطی اش به توانایی سازمان در یادگیری اش بستگی دارد.

(۲) میزانی که یک سازمان نیاز دارد تا از شکلهای سنتی یادگیری به سمت یادگیری سازمانی حرکت کند، به درجه بی ثباتی (تغییر) محیطش بستگی دارد.

(۳) در گذشته حفظ اتحاد و سازش با محیط سازمان، مسئولیت مدیران ارشد بود، اما امروزه محیط آن قدر سریع در حال تغییر است که این کار فرای توانایی

تعداد کمی مدیران نخبه است که همراه با تغییرات ضروری خود را تغییر دهند.

(۴) تمامی نیروی کار نیازمند سهیم شدن در شناسایی نیاز به تغییر و اجرای آن هستند که این امر به نوبه خود مستلزم این است که آنها در یادگیری نیز سهیم شوند؛ البته اگر سازمان می خواهد با محیط خود متحد و همگام باشد.

این چهار گزاره بر پایه عقاید طرفداران یادگیری سازمانی بنامی شوند و هدف اصلی این مقاله بررسی اعتبار این عقاید است. سپس به معرفی ترندهایی که در تصمیم دادن این گزاره ها وجود دارد، می پردازد. این کار توسط بازنگری رابطه های بین یادگیری سازمانی و فرهنگ، تغییر و ساختار سازمانی انجام می شود. سرانجام، مقاله با توجه به گزاره هایی که در بالا بیان شد چنین بحث می کند که گرچه یادگیری سازمانی می تواند یک مفهوم مهم باشد، اما قابل تردید است که آیا این مفهوم برای همه سازمانها و موقعیتها کاربردی و عملی است یا خیر.

یادگیری سازمانی: موافقتها و مخالفتها

واژه "یادگیری سازمانی" اغلب با واژه "سازمان یادگیرنده" به جای هم به کار می روند. تسانگ (۱۹۹۷) تفاوت آنها را بدین صورت بیان می کند: یادگیری سازمانی مفهومی است که برای انواع مشخصی از فعالیتها که درون سازمان اتفاق می افتد، به کار می رود؛ در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد که یادگیری سازمانی را درون خود دارد. با این حال رابطه ساده ای بین این دو وجود دارد، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در یادگیری بخوبی عمل می کند.

تفاوت مهمتر، تفاوت بین این دو واژه در ارتباط با کسانی است که از آنها استفاده می کنند. آرگریس (۱۹۹۱) بیان می دارد: ما ادبیات مربوط به یادگیری سازمانی را به دو طبقه تقسیم می کنیم:

ادبیات تجویزی و عمل گرای سازمان یادگیرنده که اساسا توسط مشاوران و کارگزاران اشاعه و ترویج یافته است و ادبیات مکتب شکاکان یادگیری سازمانی که توسط دانشگاهیان ایجاد شد.

تجویزها، کارگرانی هستند که

اساسا علاقه مندند به سازمانها بگویند چه کاری باید انجام دهند و تحلیلگران افراد دانشگاهی هستند که اساسا علاقه مند به درک این موضوع هستند که سازمانها چگونه باید یادگیری را انجام دهند، به جای اینکه به آنها بگویند که چگونه باید یاد بگیرند. هرچند بین این دو گروه همپوشیهای وجود دارد، اما تفاوتهای اصلی در تفسیر آنها از واژه یادگیری سازمانی راههای ایجاد و منافع آن وجود دارد.

از زمان انقلاب صنعتی با ایجاد انقلابی در یادگیری سازمانی دو خصوصیت اصلی جمع آوری و حفظ دانش درون سازمانها به وجود آمده است:

اول تلاش برای دانش زدایی از کارکنان و دوم کسب دانش توسط مدیران. این پیشرفتهای دوگانه در قلب رویکرد کلاسیک برای اداره سازمانها قرار می گرفتند. نیروی پیش برنده نهفته در این دو مورد این بود که دانش، قدرت است و مشروعیت بخشیدن به قدرت و کنترل، بایستی فقط در دست مدیران ارشد باشد. بسیاری از نویسندگان، بخصوص آرگریس معتقدند که این رویکرد سنتی به یادگیری، مانع بزرگی برای یادگیری سازمانی است. شکست این نوع نگرش به یادگیری، مبنایی عقلایی برای یادگیری سازمانی است. امروزه بحث این است که محیط آن قدر سریع در حال تغییر است و دانشهای لازم آن قدر گسترده و متنوع هستند که سازمانها نمی توانند منتظر اقدامات مدیران ارشد باشند تا نیازهای در حال تغییر را شناسایی کنند. همچنین انتظار برای تشخیص نیاز به تغییر موجب از دست رفتن فرصتها می شود. در حقیقت، برخی معتقدند که تنها با اطمینان از اینکه میزان یادگیری مساوی یا بزرگتر از میزان تغییرات محیط است، سازمان می تواند از بقای خود مطمئن باشد. این نکته مبنای عقلایی برای گزاره اول را فراهم می سازد. این نکته حاوی تنها سرعت تغییر نیست، بلکه در بردارنده تداوم و اهمیت تغییر نیز هست. رابطه بین سرعت، تداوم و اهمیت تغییر نیاز به یادگیری، پایه گزاره دوم است. برای مثال، میزانی که یک سازمان نیاز دارد تا از شکلهای سنتی یادگیری رها شود، بستگی به سرعت و ماهیت تغییر در

محیطش دارد.

نویس (۱۹۹۵) بیان می دارد که فرایند یادگیری بسیار پیچیده است و با پیشروی خطی به دست نمی آید. نیستروم و استارباک (۱۹۸۴) معتقدند که قبل از اینکه سازمانها و افراد بتوانند رفتارهای جدید را برگزینند، بایستی ابتدا رفتارهای گذشته را که با آنها مانوس شده اند "به دست فراموشی سپارند" تا الگوهای از قبل ساخته شده را تغییر دهند.

فیول ولایلس (۱۹۸۵) معتقدند که یادگیری سازمانی به معنی فرایند بهبود اقدامات از طریق درک ودانش بهتر است. آگریس (۱۹۷۷) معتقد است که این مفهوم به معنی فرایند کشف و اصلاح خطاهاست. برخی نظریه پردازان، تغییر رفتاری را برای یادگیری ضروری می دانند و برخی دیگر روشهای جدید تفکر را عامل اصلی تلقی می کنند. برخی پردازش اطلاعات را به عنوان مکانیزمی که توسط آن یادگیری اتفاق می افتد، می دانند. در حالی که برخی دیگر یادگیری جمعی و ارزشهای مشترک، مدل‌های ذهنی و حافظه سازمانی را در اولویت قرار می دهند. گاروین (۱۹۹۳)، به میزان زیادی به اینکه چه چیزی از یادگیری سازمانی جلوگیری به عمل می آورد همچون تاکید بر روشهای همیشگی انجام کارها، تاکید می کند. کار گاروین هماهنگ با کارباتسون (۱۹۷۲)، آگریس وشون (۱۹۷۸) و بارگین (۱۹۹۵) بود که یادگیری سه حلقه ای، دو حلقه ای و تک حلقه ای و پتانسیل آنها را برای بازدارندگی با ترویج تغییر، بیان کردند.

به طور خلاصه، یادگیری تک حلقه ای که پایین ترین سطح یادگیری و عامل

مقاومت در برابر تغییر و یادگیریهای آتی است، فقط به افراد اجازه می دهد تا به تغییراتی که در محیط داخلی و خارجی اتفاق می افتد، پاسخ دهند که این پاسخ با کشف خطاها و اصلاح راهبردها، اما تنها در حیطه شرایط پذیرفته شده موجود در سازمان است. اما آگریس وشون (۱۹۷۸) در حوزه یادگیری دو حلقه ای بین فرایند یادگیری و یادگیری پیشرفته تمایز قائل می شوند. سیستم‌های پیچیده (همچون مغز انسان) ظرفیت انعکاس و جستجوی زمینه های قبلی برای یادگیری یا شکست در یادگیری را دارند و می توانند در مورد متناسب بودن واکنشها (اقدامات) به جستجو پردازند. این سیستمها ممکن است، رویکردهای جایگزینی بر مبنای مفروضات جدید برای اصلاح خطاها ایجاد کنند. بنابراین سازمان را قادر می سازند تا به طور اثربخش با تغییر انطباق یابد و آن را مدیریت کند. گرچه این یادگیری به افراد و سازمانها اجازه می دهد تا با محیط خود تطابق پیدا کنند، بارگین (۱۹۹۵) بیان می دارد که با یادگیری سه حلقه ای، یک سازمان، حداقل به همان اندازه که خود را با محیطش تطبیق می دهد، می تواند آن را خلق کند. این امر در توانایی سازمان برای ایجاد شرایطی که در آن عمل می کند و با روابطش با این شرایط منعکس می شود. بنابراین تنها در این سطح از یادگیری است که مفهوم سازمان یادگیرنده می تواند به طور کامل ظاهر شود، زیرا تنها در این سطح است که می توان تفسیرهای تجربیات موجود و تفسیرهای سنتی و فهم مدیریت افراد و کار سازمانها را به چالش کشانید.

ماهیت چالشهای پیش روی سازمانها

طوری است که مسئولیت یادگیری و تغییر بایستی به عهده هر فردی در سازمان باشد و نه، تنها تعدادی کمی از افراد و این همان چیزی است که مبنایی عقلایی را برای گزاره چهارم فراهم می آورد.

گرچه سطح مستدلی از توافقها راجع به پایه های یادگیری سازمانی وجود دارد، اما توافقها در مورد اینکه یادگیری سازمانی چه هست و اینکه چگونه آن را باید به اجرا در آورد، بسیار کمتر است. از جمله افرادی که در این باره نظر داده اند، پیتر سنچ (۱۹۹۰) است که پنج اصل بینش مشترک، تواناییهای شخصی، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی و پنجمین و مهمترین اصل توانایی تفکر سیستمی را در یادگیری سازمانی موثر می داند. هوپر (۱۹۹۱) یک رویکرد نظام مند و چهار مرحله ای برای یادگیری سازمانی ذکر می کند که شامل:

۱) کسب دانش؛

۲) توزیع اطلاعات؛

۳) تفسیر اطلاعات؛

۴) حافظه سازمانی.

است. او این فرایند را فرایندی می داند که موجب دسترسی پذیری دانش می شود، پروبست و باشل (۱۹۹۷) معتقدند که حداقل ۴ رویکرد مختلف وجود دارد که سازمانها آنها را برای ایجاد یادگیری در سازمان اتخاذ می کنند:

۱) یادگیری توسط توسعه یک راهبرد؛

۲) یادگیری توسط توسعه یک ساختار؛

۳) یادگیری توسط توسعه یک فرهنگ؛

۴) یادگیری توسط توسعه منابع انسانی.

یادگیری سازمانی: تردیدها و نسبتها

به نظر می رسد، افزایش مناظرات در

فرهنگ وظیفه گرا

ساختارهای شبکه ای

فرهنگ نقش محور

ساختارهای بوروکراتیک

محیط ثابت

محیط غیر قابل پیش بینی

شکل ۱- فرهنگ سازمانی

مورد یادگیری سازمانی بیشتر منجر به سردرگمی و ایجاد تردیدهایی شده است تا روشن سازی و توافق. سه تردید مهم با توجه به سودمندی این مفهوم عبارتند از: (۱) هیچ تعریف توافقی شده ای از این مفهوم وجود ندارد و سردرگمی زیادی راجع به آن وجود دارد.

(۲) با وجود حجم انتشارات راجع به این موضوع، امادر عمل، کمبود تحقیقات تجربی واقعی وجود دارد. تسانگ اشاره می کند یکی از دلایل اصلی این امر آن است که بسیاری از کسانی که در مورد یادگیری سازمانی می نویسند، کارگزارانی هستند که به دنبال تجویز به جای توصیف اند. در این صورت بیشتر نوشته ها، پیشنهادها و نتایج در مورد یادگیری سازمانی بایستی با درجه ای از تردید و شک نگریسته شود.

(۳) مشکل عام گرایی وجود دارد. بسیاری از نویسندگان، مشکل انتقال نظریه ها و تجربیات حاصل از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر را دارند.

طرفداران یادگیری سازمانی معتقدند که برای رقابتی ماندن یا حتی صرفاً بقا، سازمانها بایستی دستورات خاص خود را به کار بندند؛ بخصوص در ارتباط با ساختار، فرهنگ و مدیریت تغییر.

ساختار سازمانی

مورگان (۱۹۸۶) شش الگو اصلی از ساختار سازمانی ارائه کرد. دامنه این ساختارها از بوروکراسی خشک و سخت تا شبکه های ارگانیک کاملاً منعطف است. هدف از اولین ساختار (بوروکراسی خشک و سخت) ایجاد ثبات است، در حالی که

هدف از آخرین ساختار ایجاد انعطاف و آسان سازی تغییر است. این طیف از الگوها یا ساختارهای سازمانی با کار نظریه پردازان اقتضایی بسیار مطابقت دارد که بیان داشتند عملکرد سازمانی به تطابق ساختار با ماهیت محیطی که در آن عمل می کند، بستگی دارد. پیشگامان این رویکرد برنز و استاکر بودند. آنها پنج نوع مختلف محیط را بر حسب سطح عدم قطعیت شناسایی کردند که دامنه آنها از محیط ثابت تا محیطی با حداقل قابلیت پیش بینی بود. آنها همچنین دو نوع ساختار را شناسایی کردند: مکانیک (که با بوروکراسی سخت و غیر قابل انعطاف مورگان، مطابقت می کرد) و ارگانیک (که با شبکه ارگانیک مورگان مطابقت می کرد). تحقیق آنها نشان داد که ساختارهای مکانیک در محیط های ثابت اثربختر بودند در حالی که ساختارهای ارگانیک با محیط های کمتر ثابت و کمتر قابل پیش بینی تناسب داشتند.

فرهنگ سازمانی

هندی معتقد است که از میان انواع تقسیم بندیهای مختلف برای فرهنگ سازمانی می توان آنها را به ۴ گونه اصلی تقسیم بندی کرد: (۱) شخص؛ (۲) قدرت؛ (۳) نقش؛ (۴) وظیفه.

او بیان می کند که از میان این چهار نوع، بیشتر سازمانهای غربی، فرهنگ نقش محور یا وظیفه محور دارند. تفاوت این دو در این است که فرهنگهای نقش محور به فرایندها، قوانین و رویه ها تأکید می کنند، در حالی که فرهنگهای وظیفه گرا

بیشتر، تأکید را بر نتایج می گذارند، به جای اینکه بر روشی که به آن دست یابند، تأکید کنند. مفهوم ضمنی این نکته این است که فرهنگهای خاص با ساختارهای خاص در ارتباط اند. فرهنگهای نقش محور برای سازمانهای یا ساختارهای بوروکراسی مناسب اند؛ در حالی که فرهنگهای وظیفه گرا بیشتر با ساختارهای شبکه ای متناسب اند.

بنابراین همانطور که شکل (۱) نشان می دهد، برای فرهنگ، طیفی موازی از نقش محور تا وظیفه محور وجود دارد که مطابق با طیف ساختاری بوروکراتیک تا شبکه ای است.

تغییر سازمانی

یکی از مزایای اصلی یادگیری سازمانی این است که سازمانها را قادر می سازد تا تغییر را بموقع و به روشی اثر بخش اداره کنند. لوین (۱۹۴۷) پایه گذار تغییر برنامه ریزی شده بود که الگوی مشهور سه مرحله ای تغییر را مطرح ساخت. گرچه این الگو طی سالها توسعه و گسترش یافته است، اما هنوز در قلب رویکرد برنامه ریزی شده تغییر قرار دارد. این رویکرد تحت انتقاد شدید گروههای مختلف قرار گرفت. انتقادهای اصلی عبارت بودند از:

- این تغییر، قدرت و سیاستهای سازمان را نادیده می گیرد.
- فقط برای تغییرات جزئی - تدریجی مناسب است.
- معتقد است که تغییر می تواند از قبل برنامه ریزی شود.
- فرض می کند سازمانها در محیطی ثابت

یادگیری سنتی
تغییر برنامه ریزی شده
فرهنگ نقش محور
ساختارهای بوروکراتیک

یادگیری سازمانی
تغییر ناگهانی
فرهنگ وظیفه گرا
ساختارهای شبکه ای

محیط ثابت

محیط غیر قابل پیش بینی

شکل ۲- یادگیری سازمانی

عمل می کنند.

منتقدان این رویکرد، در جستجوی جایگزینی برای آن، مجموعه رویکردهایی را تعریف کردند که به تغییر به عنوان وضعیتی غیر منتظره نگاه می کند. طرفداران این رویکرد نوپا معتقدند که تغییر سازمانی فرایندی پیوسته از آزمایش و تطابق است؛ با این هدف که تواناییهای سازمان را با نیازهای محیط پویا و غیر قطعی امروزی متناسب می سازد. جمع آوری اطلاعات، ارتباطات و یادگیری سازمانی عناصر اصلی این فرایند هستند.

با وجود تفاوت‌های زیاد بین تغییر برنامه ریزی شده و تغییر ناگهانی به نظر می رسد که شاید اصلی ترین موضوعی که برای این دو تغییر مطرح است. محیط است: تغییر برنامه ریزی شده برای محیط‌های ثابت و تغییر ناگهانی مناسب برای محیط‌های بسرعت در حال تغییر و غیر مطمئن.

یادگیری سازمانی: محیط و انتخاب

سازمانهای یادگیرنده برطبق عقیده طرفداران آن بیشترین توانایی بقا و موفقیت در دنیای امروزی را دارند. اما همه سازمانها با چالشها و شرایط همانندی روبهرو نیستند. حتی اگر با چالشها و شرایط همانندی نیز روبهرو باشند الزام نایستی ترتیبات داخلی یکسانی برای مواجهه با چالشهای خارجی و محیطی اتخاذ کنند. این بحث بسیار شبیه آن چیزی به نظر می رسد که بنیس (۱۹۶۰) در مقاله اش آنرا "مرگ بوروکراسی" نامیده است. هرچند سازمانهای بوروکراتیک هنوز ناپدید نشده اند اما این اصطلاح بسیار تکرار شده و می شود. برای بررسی بیشتر این موضع، به بحث قبلی در مورد نظریه اقتضایی بازمی گردیم.

گرچه انتقادات زیادی از رویکرد اقتضایی بخصوص در مورد رویکردهای ماشینی و جبرگرایانه‌ای که برای طراحی سازمان کرده است، اما تعداد اندکی وجود دارند که تردید دارند، سازمانهایی که در محیطی پویا عمل می کنند، نیاز به انعطاف پذیری بیشتری دارند یا برعکس وقتی که در محیط‌های ثابت عمل می کنند، نیاز به ساختارهای بیشتر مکانیکی دارند. بنابراین عامل اصلی، ماهیت محیط است. طرفداران یادگیری سازمانی مدعی اند که

یکی از مزایای یادگیری سازمانی توانایی سازمان در خلق و شکل دهی محیط خود است. تیس (۱۹۹۷) معتقد است، بیشتر فعالیتهای شرکتها متمایل بر تاثیرگذاری بر رقابت و در نتیجه محیط بازار است. مثالهای چنین حرکتی، سرمایه گذاری در ظرفیتهای و امکانات، تحقیق و توسعه و تبلیغات است.

اگر چنین باشد که سازمانها در طیفی از محیطها که در طی زمان تغییر می کنند عمل کنند و برخی سازمانها بتواند محیط شان را به نفع خود تغییر دهند، در این صورت به نظر می رسد برای عقلایی بودن و تعمیم پذیر بودن یادگیری سازمانی، مفاهیمی ضمنی وجود داشته باشد، بدین معنی که یادگیری سازمانی در محیط‌های بی ثبات نسبت به محیط‌های ثابت قابلیت کاربرد بیشتری دارد.

به طور خلاصه این مقاله در جستجوی مفهوم سازمان یادگیرنده، بخصوص تحقیق در مورد چهار گزاره مطرح شده در ابتدا، است. برخی با اولین گزاره مخالف اند، با این استدلال که بسیاری عوامل همچون شانس، در بقای سازمان نقش بازی می کنند. اما فعلا در پی آن نیستیم که این بحث را مورد بررسی قرار دهیم و به چالش بکشانیم. در حقیقت، با این فرض که سازمانها منابع خود را از محیط شان می دارند، پس اگر سازمان بخواهد خود را از محیط کنار بکشد، این منابع سرانجام به اتمام می رسند و سازمان شکل همیشگی خود را از دست خواهد داد.

با توجه به گزاره دوم معتقدیم که نه همه سازمانها با سطح یکسانی از پیچیدگی محیطی مواجه هستند و نه همه سازمانها در مواجهه با آن ناتوان. چنانکه برنز (۲۰۰۰)، مورگان (۱۹۹۷) و دیگران معتقدند، توانایی نفوذ سازمانها در محیط شان برای ایجاد ثبات یا ایجاد بی ثبات بستگی به هدفشان دارد. ایسن نگرش، همچنین توسط تعدادی طرفداران یادگیری سازمانی نیز مطرح شده است.

بر اساس تردیدهای ما در رابطه با گزاره دوم، ما اعتبار گزاره دوم و گزاره چهارم را نیز مورد بحث قرار دادیم. اگر آشفته‌گی محیطی اجتناب ناپذیر نیست، پس یادگیری و تغییر سازمانی که در برگیرنده

مشارکت کل نیروی کار باشد، نیز اجتناب ناپذیر نیست.

نتیجه گیری

در آخر چهار نکته نهایی وجود دارد که خواستار بیان آنها هستیم:

اول در صنایع با حرکت بسیار تند همچون IT، نیاز به سطح بالایی از یادگیری، حیاتی است. اما با وجود این واقعیت در صنایع با حرکت سریع، توانایی برخی شرکتها همچون مایکرو سافت برای ایجاد یک موقعیت غالب نسبت به دیگران، به آنها درجه ای از ثبات و قابلیت پیش بینی می دهد که اجازه کنترل ماهیت و سرعت تغییر را به دست می آورند. به علاوه همانطور که لارنس ولورش بیان (۱۹۶۷) کردند، حتی در سازمانهای با بیشترین مزیت رقابتی، هنوز فعالیتهایی - همچون ساخت، نگهداری، ایمنی و ارسال، وجود دارند که در آنها سرعت تغییر نسبتا کند و قابل پیش بینی است.

دوم، هنوز تعداد زیادی شرکتها، صنایع و بخشهایی وجود دارند که تغییر در آنها هنوز نسبتا کند است. این سازمانها شامل بوروکراسی های دولتی مبتنی بر قانون که در ارتباط با خدماتی همچون مزایای رفاهی هستند، کارخانه های شیمیایی و هسته ای که حتی تغییرات کوچک می توانند در آنها منجر به فاجعه شود، است.

سوم، بیشتر مفسران، امروزه، به اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل دهی رفتار افراد و سازمانها پی برده اند. آشکار است که یادگیری سازمانی، نیازمند فرهنگهای متفاوتی نسبت به آنچه که در سازمانهای سنتی وجود دارد، است. در مواجهه با انتخاب از بین تغییر فرهنگ (با همه تهدیدهایی که می تواند در برابر قدرت مدیریتی قرار گیرد) یا نفوذ بر محیط، مدیران سازمانها، اکثرا گزینه دوم را ترجیح خواهند داد. □

منبع

BERNARD BURNES, CARY COOPER, PENNY WEST (2003), "ORGANIZATIONAL LEARNING: THE NEW MANAGEMENT PARADIGM?", JOURNAL OF MANAGEMENT DECISION, VOLUME 41 ISSUE 5.