

مقدمه ای بر راهکارهای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران

دکتر امیر البدوی* - رضا شفاعی**

چکیده

نظریه‌ی سازمان‌های یادگیرنده، یک نظریه‌ی جدید مدیریتی است که توسط «دکتر پیتر سنگه^۱» از استادان انستیتوی فنی ماساچوست ارائه شده است. سنگه معتقد است در دنیای کنونی که دنیایی است پیچیده و با تغییرات سریع، سازمان‌ها در صورتی می‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبای باشند. قابلیت‌های شخصی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی، پنج اصلی هستند که سنگه، ایجاد سازمان‌های یادگیرنده را مشروط به تحقق همزمان آن‌ها می‌داند.

مقدمات راهکارهای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده را باید در شناسایی موانع این راه، و رفع آن‌ها جست‌وجو کرد. در ادبیات موضوع، موانع حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده به سه دسته تقسیم شده است: ۱- موانع آغاز حرکت ۲- موانع تداوم حرکت ۳- موانع تثبیت نتایج حرکت. ولی در یک نگاه عمیق‌تر، می‌توان موانع آغاز حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده را به دو دسته تقسیم کرد:

۱- موانع ایجاد عزم و انگیزه حرکت: موانعی که جلوی «تقاضا برای حرکت» را می‌گیرند.

۲- موانع ایجاد اندازه و تکانه‌ی حرکت: موانعی که از «تحقق حرکت» جلوگیری می‌کنند.

در این تحقیق، «موانع تقاضا برای حرکت»، موانع زیربنایی نامیده شده و مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در ادامه، بر اساس روش دلفی و با نظرخواهی از صاحب‌نظران، موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران مورد مطالعه قرار گرفت که منجر به شناسایی چهار مانع به عنوان مهم‌ترین موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران گردید.

واژه‌های کلیدی: سازمان‌های یادگیرنده^۲، یادگیری سازمانی^۳، مدیریت^۴، رهبری^۵، سنگه

* استادیار دانشگاه تربیت مدرس

** کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس

1. Senge
2. Learning Organizations
3. Organizational Learning
4. Management
5. Leadership

مقدمه

سازمان یادگیرنده، با مختصاتی که ابداع کنندگان آن برشمرده‌اند، بیش از آن که یک نقطه‌ی مشخص در انتهای مسیری طولانی باشد، یک مسیر بی انتها است. پیتر سنگه ابداع کننده نظریه سازمان‌های یادگیرنده معتقد است: «برای تجربه کردن یک نظم^۱ باید در همه عمر یادگیرنده بود. شما هرگز به پایان مسیر نمی‌رسید و تمام عمر خود را صرف تسلط کامل برنظم‌های مختلف می‌نمایید. شما هرگز نمی‌گویید که ما یک سازمان یادگیرنده هستیم، همان طوری که نمی‌توانید مدعی شوید که همه چیز را می‌دانید. هرچه بیش‌تر بدانیم، بیش‌تر متوجه این نکته خواهیم شد که چقدر کم می‌دانیم. بنابراین، یک سازمان هرگز نمی‌تواند «عالی» به معنی دست یافته به یک حالت تعادلی دائمی باشد، بلکه همواره در حال به کارگیری نظم‌های یادگیری در جهت بهتر و یا بدتر شدن است.» (سنگه، ۱۹۹۰)

بنابراین، ایجاد یک سازمان یادگیرنده، به معنی پیش رفتن در این مسیر بی‌انتهای و حرکت روبه جلو از یک مرحله به مرحله بعدی است، ولی اولین و یکی از مهم‌ترین مراحل برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده شناسایی موانع موجود در این مسیر و از میان برداشتن آن‌ها است. اهمیت این کار چنان است که اگر از روی مسامحه با آن برخورد شود می‌تواند تحول سازمان را دستخوش ناکامی سازد و امیدها و انگیزه‌ها را به یأس و ناامیدی بدل نماید.

نظریه‌ی سازمان‌های یادگیرنده در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب پنجمین فرمان^۲ توسط دکتر پیتر سنگه مطرح و با چاپ کتاب مکمل آن^۳ در سال ۱۹۹۷ توسعه یافت. هرچند سابقه طرح رسمی موضوع موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده به سال ۱۹۹۹ یعنی زمان چاپ کتاب *افت و خیز تغییر*^۴ باز می‌گردد، لیکن در صورت مطالعه دقیق‌تر کتاب پنجمین فرمان، می‌توان ردپای این موضوع را در آن نیز جست و جو نمود.

سنگه در کتاب «افت و خیز تغییر» چالش‌هایی را در مقابل ایجاد سازمان‌های یادگیرنده برمی‌شمرد و آن‌ها را به سه دسته تقسیم می‌کند که هر دسته از چالش‌ها مربوط به یک مرحله از ایجاد سازمان‌های یادگیرنده است. این سه دسته چالش‌ها عبارتند از:

1. Discipline
2. The Fifth Discipline
3. Field book
4. The Dance of Change

۱. چالش‌های آغاز حرکت
۲. چالش‌های تداوم تکانه‌ی حرکت^۱
۳. چالش‌های طراحی مجدد و بازاندیشی در سطح سازمان

موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده

از آن‌جاکه سازمان‌ها از افراد تشکیل شده‌اند، بنابراین، در یک ترتیب منطقی می‌توان از افراد یادگیرنده، تیم‌های یادگیرنده و سرانجام سازمان‌های یادگیرنده سخن گفت. لیکن سنگه (۱۹۹۰) هسته اولیه یادگیری در تمام سازمان‌ها را «تیم یادگیرنده» می‌داند. البته او اذعان دارد که یادگیری جمعی بر دو قاعده‌ی «آرمان مشترک»^۲ و «قابلیت‌های شخصی افراد»^۳ استوار است و بنابراین، از نقش افراد در تشکیل تیم‌های یادگیرنده غافل نیست ولی از طرف دیگر با این نظر «دیوید بوهم»^۴، فیزیکدان و یکی از پیشگامان تئوری کوانتوم که فکر را «پدیده‌ای مشارکتی» می‌داند، نیز موافق است. در نتیجه، افزایش توانایی افراد را نیز تا حد زیادی، به مشارکت آن‌ها در تفکر و یادگیری تیمی وابسته می‌داند. با این حساب، اولین مرحله در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، تشکیل تیم‌های یادگیرنده است. سنگه، حتی بزرگترین انتقاد خود از معروفترین کتابش، «پنجمین فرمان» را این می‌داند که «در حقیقت درباره‌ی یادگیری تیمی است نه یادگیری سازمانی.» (سنگه، ۱۹۹۹a).

از نظر سنگه (۱۹۹۹c)، چالش‌های آغاز حرکت در واقع همان چالش‌ها و موانع اولیه در مقابل تشکیل و آغاز حرکت تیم‌های یادگیرنده هستند. سنگه در کتاب «افت و خیز تغییر» چهار چالش را در این مرحله بر می‌شمرد که عبارتند از:

۱. فقدان زمان کافی برای یادگیری
۲. فقدان کمک و یاری در راه توسعه‌ی نوآوری‌های تیم یادگیرنده
۳. ناکافی بودن تعهد نسبت به اهداف تیم
۴. عدم تطابق میان گفتار و کردار مدیران

1. Momentum
2. Shared Vision
3. Personal Masteries
4. Bohm, David

شاید آن چه موجب محدود شدن تعداد چالش‌های فوق شده، مراد سنگه از معنای کلمه‌ی چالش^۱ است. منظور سنگه از چالش، موانع غیرقابل اجتناب است که اتفاقاً لازمه‌ی حرکت نیز هستند. او معتقد است «وجود این چالش‌ها در مقابل حرکت، همزاد اصل حرکت است.» (سنگه، ۱۹۹۹). تنها باید مواجهه‌ای مدبرانه و از سر بصیرت با این چالش‌ها صورت گیرد تا اثر آن‌ها در کاستن از سرعت حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده و احیاناً متوقف ساختن آن کاهش یابد. ولی با دقت در کتاب پنجمین فرمان و نیز سایر مقالات سنگه، می‌توان به گستره‌ی وسیعی از موانع قابل اجتناب در مقابل ایجاد سازمان‌های یادگیرنده دست یافت.

از طرف دیگر، در یک نگاه عمیق‌تر و با دقت بیشتر، موانع آغاز حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱. موانع ایجاد عزم و انگیزه حرکت: موانعی که جلوی «تقاضا برای حرکت» را می‌گیرند.
 ۲. موانع ایجاد اندازه و تکنه‌ی حرکت: موانعی که از «تحقق حرکت» جلوگیری می‌کنند.
- بر این اساس، موانعی که از تقاضا برای حرکت جلوگیری می‌کنند، به دلیل آن که بر موانع ایجاد اندازه‌ی حرکت مقدم هستند و بدون رفع آن‌ها حتی انگیزه‌ای برای مرتفع ساختن موانع تحقق حرکت وجود نخواهد داشت، از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. با این حساب بی‌مناسبت نخواهد بود که این موانع را «موانع زیربنایی» بنامیم. این موانع به همان نسبت که با اهمیت هستند، به همان میزان نیز از میان برداشتن آن‌ها به زمان بیشتر و کار و تلاش سخت‌تر و عمیق‌تر نیاز دارد. در این مقاله، چهار مانع به عنوان موانع زیربنایی ذکر شده‌اند که توجه به آن‌ها درستی نامگذاری این دسته از موانع را به عنوان موانع زیربنایی تایید می‌نماید، ضمن آن که می‌توان این موانع را «موانع قابل اجتناب در آغاز حرکت» به سوی سازمان‌های یادگیرنده، و یا «موانع تشکیل تیم‌های یادگیرنده» نیز نامید.

اکنون با توجه به توضیحات فوق، می‌توان موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده را به چهار دسته‌ی زیرتقسیم نمود و به ویژه در دو دسته‌ی اول از واژه‌های دیگری نیز بهره جست:

۱. موانع زیر بنایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده: موانع تقاضا برای حرکت، موانع قابل اجتناب در آغاز حرکت، موانع تشکیل تیم‌ها برای حرکت به سوی تیم‌های یادگیرنده

۲. موانع آغاز حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده: موانع تحقق حرکت، موانع غیرقابل اجتناب در آغاز حرکت، موانع حرکت تیم‌ها به سوی تیم‌های یادگیرنده
۳. چالش‌های تداوم تکانه‌ی حرکت
۴. چالش‌های طراحی مجدد و بازاندیشی در سطح سازمان: چالش‌های تثبیت نتایج حرکت

موانع زیربنایی حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده

با مطالعه و بررسی ادبیات موضوع و به ویژه با دقت در آثار سنگه، می‌توان شماری از موانع زیربنایی را به گونه‌ی زیر فهرست نمود:

- | | | |
|--|---|----------------|
| ۱. موانع فرهنگی
۲. مقاومت مدیران
۳. عملکردمداری و فقدان زمان یادگیری
۴. محیط انحصاری و غیر رقابتی
۵. سیاسی بودن محیط درون سازمان | } | موانع زیربنایی |
|--|---|----------------|

۱. موانع فرهنگی

همز تعریفی از «فرهنگ» را برگزینیم، باورها و عادت‌ها دو مؤلفه‌ی اصلی فرهنگ محسوب می‌شوند. موانع فرهنگی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود:

۱. باورهای غلط

۲. عادت‌های فکری غلط

۳. عادت‌های رفتاری غلط

مطالعه‌ی این موانع، این تصدیق را به دنبال خواهد داشت که در این بخش و به ویژه در قسمت عادت‌های فکری غلط، عمدتاً به موانع یادگیرنده‌تر شدن افراد- افراد یادگیرنده - پرداخته شده است و بقیه‌ی موارد نیز به موانع موجود در فرهنگ سازمانی در برابر ایجاد سازمان‌های یادگیرنده اختصاص یافته است. از آن‌جا که فرهنگ سازمانی و وجود افراد یادگیرنده در سازمان، نقشی بنیادین و اساسی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده ایفا می‌نماید، این خود تأکید مجددی است بر موضوعیت داشتن موانع زیربنایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده. در نمودار زیر برخی موانع فرهنگی یادگیرنده‌شدن سازمان‌ها دسته‌بندی شده‌اند.



نمودار ۱- موانع فرهنگی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده

۱-۱. باورهای غلط

۱-۱-۱. باورهای غلط درباره‌ی قدرت مدیران: باید توجه داشت که «دیگر به سادگی امکان ندارد که فقط یک «صاحب تفکر سیستمی بزرگ» در رأس قرار گیرد، یک انسان منحصر به فردی که امور را تعیین می‌کند و بعد ساز و کارها و ساختارهایی برای تبدیل دیدگاه‌هایش به عملیات سازمانی به وجود می‌آورد. چرا که جهان آن چنان پیچیده گردیده که نمی‌توان همه چیز را از بالا تعیین کرد و تغییرات آن چنان سریع است که نمی‌توان در سازمان‌های پیچیده به انتظار فرایندهای کند تصمیم‌گیری بوروکراتیک از بالا به پایین معطل ماند» (سنگه، ۱۹۹۰). بدون وانهادن چنین باورهای نادرستی، هیچ گونه انگیزه‌ای برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده وجود نخواهد داشت. بسیاری از ما،

هم نسبت به «قدرت فکری مدیران» و هم نسبت به «قدرت کنترلی مدیران» از چنین باورهای نادرستی برخورداریم.

الف) قدرت فکری در مدیوان: «ما مدیران را به صورت افرادی با بیشترین قدرت و نگرش تصور می‌کنیم گرچه بدون شک برخی تصمیمات کلیدی همیشه در بالا اتخاذ می‌شوند، ولی فرهنگ‌ها از طریق تصمیمات منفرد تغییر نمی‌کنند و قدرت تصمیم‌سازی، قابلیت‌های یادگیری جدیدی به وجود نمی‌آورد» (سنگه، ۱۹۹۶).

«سازمان یادگیرنده نیازمند نگرشی جدید در امر رهبری است. نگرش سنتی که در آن افراد خاص جهت حرکت را تعیین کرده تصمیمات اساسی را اتخاذ می‌کنند و به افراد روحیه و توان حرکت می‌بخشند، عمیقاً ریشه در جهان‌بینی فردی و غیر سیستمی دارد» (سنگه، ۱۹۹۰).

ب) قدرت کنترلی مدیوان: «ما فکر می‌کنیم مدیران اجرایی افرادی هستند که واقعاً در موقعیت کنترل امور قرار دارند ولی در محدوده‌ای مانند «ارزشها» واقعاً یک مدیر اجرایی چه می‌تواند بکند؟ آیا آن‌ها واقعاً قدرت بیشتری دارند؟ آن‌ها می‌توانند به افراد بگویند که شما باید به مشتری، متعهد باشید یا این که مطلقاً به کار جمعی در تیم‌ها مقید باشند؟ اما یک «ارزش»، اگر آن چه افراد به طور دلخواه آن را انتخاب می‌کنند، نباشد، پس چیست؟ آیا «انتخاب» یکی از وجوه اساسی هر «ارزش» نیست؟ ولی «روش ابلاغی» در بیان ارزش‌ها حتی ممکن است اثر منفی داشته باشد. به طور مثال «تغییر سیستم پاداش» راهی برای استفاده از قدرت سلسله‌مراتبی است. اصولاً یکی از کارهایی که قدرت سلسله‌مراتبی می‌تواند انجام دهد، «تغییر سیستم‌های رسمی سازمان» است. وقتی چنین شد، مدیران اجرایی، در حقیقت به «نیروی اطاعت» متوسل می‌شوند، نه «نیروی تعهد»، و در هر نوع از تغییر که به جای اطاعت، به تعهد نیاز داشته باشد، قدرت سلسله‌مراتبی بسیار محدود است و حتی می‌تواند دارای اثر معکوس باشد» (سنگه، ۱۹۹۹a).

«رهبری در سازمان‌های یادگیرنده مفهوم جدیدی به خود می‌گیرد. رهبران کسانی هستند که یک سازمان جدید و قابلیت‌های آن را می‌سازند. آن‌ها بدون توجه به موقعیت یا اختیارات سلسله‌مراتبی خود به پیش می‌روند. این چنین روشی برای رهبری به طور اجتناب ناپذیری «جمعی» و «مشترک» است.

باورهای متداول و سنتی ما از رهبری، در اساطیر قهرمانان بنیان نهاده شده است. افراد بزرگی که مخدوم جوامع خود هستند و راه خود را از میان امیال و خواسته‌های شخصی، با اراده‌ی محکم و زرنگی، طی می‌کنند.

برخورد و تضاد میان رهبری جمعی و رهبری سلسله‌مراتبی، یک دوراهی مهم را برای سازمان‌های یادگیرنده به وجود می‌آورد. این تناقض نمی‌تواند با باورهای سنتی در باب رهبران سلسله‌مراتبی که آن‌ها را افرادی کنترل‌کننده یا متصدی می‌داند، رفع شود. چرا که این بدان معنی است که آن‌ها که در سطوح زیرین قرار دارند، کنترل‌کننده نیستند (سنگه، ۱۹۹۹). چنین باوری نتیجه‌ی یک تفکر غیر سیستمی است.

۱-۲. باورهای غلط درباره‌ی تغییر به یک سازمان یادگیرنده: «ما سازمان‌ها را به صورت مجموعه‌ی رسمی از اهداف (استراتژی)، تقسیم مسؤلیت، جوابگویی و اختیارات (ساختار)، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، عقاید (فرهنگ) و عملکرد آن‌ها از طریق فرایندها، جریان اطلاعات و مقررات (نظام) ادراک می‌کنیم، اما در واقع سازمان‌ها مجموعه‌ای از افراد با هدف‌ها و گرایش‌های مختلف نیز هستند. بنابراین، یادگیری باید هم به تغییر رفتار افراد و هم سازمان به عنوان یک کل بینجامد» (رهنورد، ۱۳۷۸). سازمان‌ها باید هرچه را که رفتارها و الگوهای تفکر قدیمی را تقویت می‌کنند، تغییر دهند. سیستم‌های سازمانی و پیشرفت و آموزش فردی باید به یکدیگر مرتبط و متصل شوند. عطف توجه به یکی به صورت منفک و مجزا از دیگر عناصر، به تمام تلاش هر ابتکار و عمل نوآورانه‌ای آسیب می‌رساند.

نوآوری‌های یادگیری اغلب به تغییرات گسترده در سازمان نیاز دارد. هنوز یک خطر جدی وجود دارد و آن این است که هر برنامه‌ی ساده‌ی یادگیری به دلیل این که برای به‌اجرا آمدن به کارهای سخت بسیاری نیاز دارد، ممکن است به صورت امر کوچکی در شرکت به حاشیه رانده شود.

۱-۳. باورهای غلط درباره‌ی یادگیری: «واقعیت این است که بیشتر ما با یک مدل ضمنی یادگیری کار می‌کنیم که به‌روز نیست و نادرست است. ما اعتقاد داریم که یادگیری چیزی است که از یک شخص به شخص دیگر به صورت شفاهی یا کتبی منتقل می‌شود. این روش‌ها نشان‌دهنده‌ی یک قسمت از چرخه‌ی یادگیری، یعنی «ایده‌ها» هستند. باور کردن این که ایده‌ها کل یادگیری را تشکیل می‌دهند، ما را وادار می‌کند که به طور ناخودآگاه، سه ربع دیگر چرخه را نادیده بگیریم. با انجام دادن چنین کاری، ما چرخه را

متوقف می‌کنیم و رشد، تغییر و پیشرفت را هم در خودمان و هم در افرادی که اطراف ما هستند، مانع می‌شویم.» (هندی، ۱۹۹۵).

۴-۱. باورهای غلط درباره‌ی آرمان مشترک: داشتن آرمان مشترک یکی از فرامین پنجگانه برای ایجاد تیم‌ها و سازمان‌های یادگیرنده است. لیکن برخی از انواع آرمان، نمی‌توانند انرژی کافی برای دستیابی به یک تیم یا سازمان یادگیرنده را تأمین نمایند. دو گونه از این آرمان‌ها عبارتند از:

الف) آرمان‌های تدافعی: «بسیاری از آرمان‌ها ناظر به وقایع و پدیده‌های بیرونی هستند، بدین معنی که در ارتباط و یا تناسب با پدیده‌های خارجی به وجود می‌آیند و شکل می‌گیرند. به عنوان مثال، آرمان شرکت پستی کولا، به طور ضمنی، شکست رقیب اصلی یعنی کوکا کولا است. بنابراین، چنین آرمان و غایتی در چارچوب جنگ و چالش با رقیب محدود می‌گردد. یعنی اگر در اثر تلاش و کوشش، رقیب از میدان خارج شود، شرکت فقط در پی تثبیت خود است. به عبارت دیگر، اگر ما نفر اول شدیم فقط در فکر ماندن در این جایگاه هستیم و به هر نحو ممکن می‌خواهیم وضعیت موجود را تثبیت نماییم. آرمان‌های تدافعی «بندرت قادر به ایجاد خلاقیت و نوآوری هستند.»

ب) آرمان‌های منفی: «بسیاری از سازمان‌ها تنها زمانی گردهم می‌آیند که خطر نابودی آن‌ها را تهدید می‌کند. بنابراین فقط بر چیزهایی که باید از آن پرهیز کرد، تأکید می‌نمایند. مسائلی نظیر عدم اخراج کارکنان، از دست دادن بازار، کم شدن دریافتی، ورشکستگی از آن جمله اند» (سنگه، ۱۹۹۰).

۵-۱. باورهای غلط در باره‌ی رابطه‌ی فرهنگ و اقتصاد: «سازمان یادگیرنده باید در یک فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های متعالی انسانی نظیر مهرورزی، شگفتی^۱، فروتنی^۲ بنا شود. یعنی مجموعه‌ای از عادات لازم برای «مکالمه مولد» و «عمل هماهنگ» و «داشتن ظرفیت برای دیدن و کار کردن با جریان زندگی به عنوان یک نظام». در سازمان‌های یادگیرنده، «هنجارهای فرهنگی» با «عرف تجاری» به مقابله برمی‌خیزند:

مهرورزی به مفهوم پذیرش و باور کردن دیگران به عنوان موجودات قانونی، جایگزین خواست سنتی در جهت هماهنگی و همگنی^۳ می‌شود. نمایان‌سازی‌ها و اظهارات

1. Wonder

2. Humility

3. Homogeneity

شگفت‌انگیز از دنیا، به صورت فرصت‌هایی برای رشد در می‌آیند، برخلاف شکست‌های نومیدکننده‌ای که باید برخی به خاطر آن‌ها سرزنش شوند [شگفتی]. افراد می‌فهمند که زندگی قابل‌عصاره‌کشی^۱ نیست که هر مدل، یک ساده‌سازی عملیاتی همیشه آماده برای پیشرفت باشد [فروتنی] (سنگه، ۱۹۹۹b).

۲-۱. عادت‌های فکری غلط

۱-۲-۱. جزم‌اندیشی و قطعیت‌گرایی: «هرگاه تصور کنیم طرحی که در ذهن ما است، عین واقعیت است و نه مدلی از آن، راه را بر هر گونه تغییری که تفکر نظام‌مند می‌تواند ایجاد کند، بسته‌ایم. مدیران باید یاد بگیرند که مدل ذهنی خود را به طور مستمر بازبینی کنند. تا زمانی که ذهن خود را بازنسازند و فرضیات اساسی خود را درک نکنند، هیچ دلیلی برای تغییر مدل ذهنی وجود ندارد، و به تبع آن نباید توقع کاری اساسی از تفکر نظام‌مند داشته باشند. اگر نپذیرند که فقط مدلی از واقعیت در نزد آنان است که بر پایه فرضیاتی انتخاب شده و شکل گرفته است، قادر نیستند تصویری جامع از محیط پیرامون خود به دست آورند و به چالشی مؤثر با محیط پردازند. اگر چنین وضعیتی رخ دهد، بدیهی است که نمی‌توانند مهارت لازم را برای تحقیق و جست‌وجو در نظرات و نگرش دیگران به دست آورند و بدین ترتیب، محدودیتی بزرگ بر سر راه اعمال و تفکر خود ایجاد کرده‌اند» (سنگه، ۱۹۹۰).

«رهبران بزرگ اعتماد به خود را با «تردید معقول» ترکیب می‌کنند و شک حاصله، پرسش‌هایی را به دنبال دارد که چرخه یادگیری را به جریان می‌اندازد. سازمان‌هایی که عادت یادگیری را کسب کرده‌اند، پیوسته وضع موجود را مورد پرسش قرار می‌دهند و همواره روش‌های جدید یا محصولات جدید را جست‌وجو می‌کنند، مدام آزمایش می‌کنند، سپس درباره‌ی نتایج به تفکر می‌پردازند» (هندی، ۱۹۹۵).

۲-۱. غفلت از حافظه‌ی ادراکی سازمان: «حافظه‌ی سازمانی حداقل دو بعد اصلی دارد که یکی ادراکی و دیگری تثبیت‌شده و مستقر است. حافظه‌ی تثبیت‌شده آن چیزی است که در امور روزمره، خط‌مشی‌ها و روش‌ها، ساختارهای قدیمی سازمان، و در شکل انجام کارها تجسم عینی پیدا می‌کند.

تا زمانی که حافظه‌ی تثبیت‌شده، تنها شکل حافظه‌ی سازمانی باشد، بسیار دشوار خواهد بود که بتوانیم از سبک مدیریت استبدادی که مانع بروز خلاقیت و نوآوری است، رهایی پیدا کنیم. آن چه فراموش شده، حافظه‌ی ادراکی سازمان است که دلایل و چرایی روش‌ها، ساختارها و خط‌مشی‌ها را به صورت ریشه‌ای زیر سؤال می‌برد» (سنگه، ۱۹۹۰).

۱-۲-۳. تفکر غیر نظام‌مند - جزئی‌نگری و خردبینی: «سامانه‌های زنده، یکپارچه هستند و خصوصیات آن‌ها را باید در کل 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 زیر نظر قرار دهد و کل‌نگری داشته باشد. در ضمن، واقعیت‌ها از حلقه‌های علت و معلول تشکیل یافته‌اند، در صورتی که ما روابط بین آن‌ها را به صورت خطی می‌بینیم. این، اولین محدودیت ما در مقابل تفکر نظام‌مند است. ریشه بسیاری از ناتوانی‌های ما در شرایط پیچیده‌ی، گم کردن حلقه علت و دیدن فقط قسمتی از آن است. شاید بتوان بیان کرد که بزرگترین کاستی گروه‌های مدیریتی در این است که تلاش می‌کنند واقعیات پیچیده و پویا را با زبانی که برای مسائل ساده و ایستا طراحی شده است، حل کنند» (سنگه، ۱۹۹۰).

۱-۲-۴. تفکر ایستا و تمرکز بر روی وقایع: «ما زندگی را به صورت مجموعه‌ای از اتفاقات می‌دانیم و برای هر اتفاق نیز یک دلیل واضح و روشن ارائه می‌نماییم؛ اتفاقات، وجه غالب صحبت‌ها در سازمان‌ها هستند. تمرکز بر روی وقایع، ما را از دریافتن الگوی تغییرات دراز مدت که در پشت اتفاقات نهفته است، محروم می‌سازد و طبیعتاً قادر به فهم علت تغییرات بلندمدت نخواهیم بود. درحالی که امروزه اصلی‌ترین تهدیدها که متوجه بقاء سازمان‌ها و جوامع ما هستند، نتیجه‌ی فرایندهای آرام و تدریجی هستند و نه وقایع ناگهانی. در سازمانی که افکار مسئولان آن مملو از وقایع روزمره است، نمی‌توان صحبت از «فراگیری زاینده» به عمل آورد. اگر ما بر روی وقایع متمرکز شویم، بهترین کاری که می‌توان انجام داد، پیش‌بینی اتفاق قبل از وقوع و در نتیجه، اتخاذ عکس‌العمل بهینه است. اما هرگز نمی‌توانیم خلاقیت را فراگیریم» (سنگه، ۱۹۹۰).

۱-۲-۵. سطحی‌نگری و ساده‌انگاری: این مانع یادگیری، خود را به دو صورت نشان می‌دهد:

الف) پرداختن به نشانه‌ها و مشکلات به جای سبب آن‌ها: «سامانه‌های پیچیده‌ی انسانی، دو مشخصه بسیار مهم دارند: نشانه‌ها و علل، این دو مشخصه در زمان و مکان با یکدیگر قرین

و نزدیک نیستند. منظور از نشانه‌ها، علایم و شاخص‌هایی است که نشان‌دهنده‌ی مسأله و مشکلی در سامانه هستند. سبب‌ها و علل، آن زیرساختی در سامانه است که بیش‌ترین سهم و مسؤولیت را در پیدایش نشانه‌ها و علایم و یا به عبارت دیگر، مشکل و مسأله‌ی سامانه به عهده دارد و اگر شناخته و ادراک شود، می‌توان از طریق آن تغییرات بنیادی و پیشرفت واقعی در سیستم را به وجود آورد. ولی بسیاری از ما تصور می‌کنیم که الزاماً علت به وجود آمدن یک مسأله با تظاهرات و نشانه‌های آن در کنار یکدیگرند و با مشاهده این عوامل می‌توانیم علل را بیابیم» (سنگه، ۱۹۹۰).

ب) پیش گرفتن ساده‌ترین و آشناترین راه حل‌ها: «هرگاه به رغم انتخاب راه حل ساده و اعمال آن، مسأله به شکل بنیادین وجود داشت و خودنمایی می‌کرد، باید تصور کرد که تفکری جامع و نظام‌مند صورت نگرفته است و با ساده‌انگاری به مسأله نگاه شده است و چیزی که ما به آن به عنوان راه حل نیاز داریم، بزرگ‌تر و پیچیده‌تر است یا به قولی به چکشی سنگین‌تر و بزرگ‌تر نیاز است» (سنگه، ۱۹۹۰).

۶-۱. مقصر دانستن عوامل محیطی: «ما غالباً شرایط محیطی را مقصر اصلی ناکامی‌هایمان می‌شناسیم و همواره تمامی گناهان را به عهده چیزی بیرون از خود می‌نهمیم. در بطن یک سازمان یادگیرنده، یک تغییر ذهنیت نهفته است. تغییر از این که خودمان را مرتبط با دنیا بدانیم و نه مجزا از آن. درک نماییم چگونه اعمال ما به وجود آورنده‌ی مسائل و مشکلاتمان هستند. اتفاقات را به چیزی و یا کسی بیرون از خود نسبت ندهیم» (سنگه، ۱۹۹۰). «اگر سازمان نقص‌ها و کاستی‌های خود را نداند، هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد. سازمان یادگیرنده باید کمبودها را شناسایی کند و برای رفع و جبران آن‌ها مجهز شود. این تجهیز و آماده شدن، همان یادگیری و آموختن است درحالی که اگر سازمان مشکلات را به عوامل خارج از خود منتسب نماید، مسلماً مشکلی نمی‌بیند تا به رفع آن بپردازد و انگیزه و رغبتی به آموختن پیدا نمی‌کند. سازمانی که ضعف خود را در پیش‌بینی درست مسائل اقتصادی به بی‌ثباتی بازار نسبت می‌دهد، سازمانی که ناتوانی خود در برآورد درست شرایط فناوری را به تحولات خارق‌العاده صنعت مربوط می‌سازد، و سازمانی که بی‌خبری خویش از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی جامعه منتسب می‌سازد، هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد، زیرا هیچ‌گاه نقصی در خود نمی‌بیند که به رفع آن همت گمارد» (الوانی، ۱۳۷۳).

۱-۲-۷. **تعمیم ناموجه یا جهش انتزاعی:** «جهش انتزاعی و تعمیم، زمانی رخ می‌دهد که ما از مشاهده‌ی مستقیم پدیده‌ها به سمت قانونی کلی حرکت می‌کنیم، بدون آن که صحت و یا سقم این قانون را آزموده باشیم. چنین جهشی، مانعی اساسی بر سر راه یادگیری است، زیرا عملاً برای ما بدیهی و مقبول هستند» (سنگه، ۱۹۹۰).

۱-۳. عادت‌های رفتاری غلط

۱-۳-۱. پذیرش تهدیدهای تدریجی و انس با مشکلات: «سازمان یادگیرنده حساس و هشیار است. به محض آن که مشکلی را حس کرد، در پی رفع آن بر می‌آید و برای هر مسأله‌ای راه چاره‌ای جست و جو می‌کند. به دنبال راه حل‌های نو تکاپو می‌کند و مشکلات را به عنوان تقدیر مختوم تلقی نمی‌کند و نمی‌پذیرد. برخی از سازمان‌ها چنان با مشکل مأنوس و مألوف می‌شوند که به تدریج آن را طبیعی می‌پندارند و از احساس مشکلات قاصر و ناتوان می‌گردند. سازمانی با این خصوصیت، هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد و آرام آرام بدون آن که احساس کند، به سراشیبی سقوط و نزول خواهد افتاد» (الوانی، ۱۳۷۳).

۱-۳-۲. **بحث و مجادله به جای گفتگوی سازنده:** «عادت‌های فکری به طور مستمر ما را به سمت بحث و مجادله سوق داده و از گفت و گو دور می‌کند. این مطلب به ویژه در مراحل اولیه‌ی تبدیل گفت و گو به یک قاعده گروهی مصداق دارد. ما، آن‌چه خود را به رخ افکارمان می‌کشد به منزله واقعیت در نظر می‌گیریم. ما به نگرش خود ایمان داریم و مایل هستیم که آن‌ها را به کرسی بنشانیم. همواره نگران این هستیم که در حضور جمع پیش‌فرض‌های خود را در معرض بگذاریم. حتی ممکن است شک نماییم که آیا اصولاً صحیح است که تمام پیش‌فرض‌های خود را آشکار سازیم؟» (سنگه، ۱۹۹۰).

۱-۳-۳. **تمسک به شیوه‌های تدافعی:** «یادگیری جمعی باید بتواند با موانع قدرتمندی که بر سر راه «بحث و گفتگوی سازنده» وجود دارد، به طور جدی مقابله نماید. آرجریس^۱ از این موانع تحت عنوان راه‌های تدافعی یاد می‌کند که عبارت است از راه‌هایی که بدان‌ها عادت کرده‌ایم و ما و دیگران را در مقابل تهدید و تشویش محافظت می‌کند اما در عین حال، مانع یادگیری ما نیز خواهد شد» (آرجریس و شان^۲، ۱۹۸۵).

1. Argris, Chris

2. Schon, D.

۳-۱. عدم توازن میان مدافعه و تحقیق: «نقطه مقابل شیوه‌های تدافعی، تحقیق و پرسشگری بیش از حد است. چرا که «میل به تحقیق و پرسشگری صرف نیز محدودکننده است. پرسشگری برای شکستن حلقه‌ی تقویتی مدافعه لازم و ضروری است، اما تا زمانی که تیم یا شخص، ترکیب مهارت‌های مدافعه، و میل به تحقیق و تفحص را نیافته است، پرسشگری صرف، مهارت‌های یادگیری را محدود می‌کند. یکی از دلایل این امر آن است که همگی ما تقریباً همیشه نسبت به مسائل دیدگاهی داریم؛ مستقل از این که معتقد باشیم این تنها دیدگاه صحیح هست و یا نیست. در این صورت زیاد سؤال کردن چون دیواری، سد راه ما در یادگیری می‌شود، زیرا ما در بین دریایی از سؤالات غرق می‌شویم و نمی‌توانیم خود را خلاص کنیم» (سنگه، ۱۹۹۰).

۲. مقاومت مدیران

مقاومت مدیران در مقابل ایجاد سازمان‌های یادگیرنده از علل مختلفی برخوردار است. در نمودار زیر برخی از این علل برشمرده شده‌اند.

- | | | |
|--|---|--------------------------|
| <p>۶. عدم تعهد به یادگیری عمیق
۷. باورهای مدیران
۸. عادت‌های رفتاری مدیران
۹. تمایل مدیران به حفظ قدرت</p> | } | <p>علل مقاومت مدیران</p> |
|--|---|--------------------------|

۲-۱. عدم تعهد به یادگیری عمیق

سنگه در پاسخ به این سؤال که یک مدیر عالی اجرایی از کجا باید ایجاد یک سازمان یادگیرنده را شروع کند، می‌گوید: «همه‌ی آن‌چه که درباره‌اش صحبت می‌کنیم، اگر با دیدگاه‌های شخصی و ارزش‌های اساسی فرد بیگانه باشد، بی‌معنی است. این‌ها که گفته شد، همه فقط تعدادی ایده‌های خوب و تکنیک‌های جدید است، مگر آن که کسی خود را واقعاً متعهد و ملزم به اجرای آنها کند. البته این درست به قلب رهبری برمی‌گردد. رهبران هستند که تغییر را الهام می‌بخشند و در واقع با نفس خود زندگی می‌دمند. این جایی است که مدیران عالی اجرایی باید از آن‌جا شروع کنند» (سنگه، ۱۹۹۲).

رهبر سازمانی که معتقد است «یادگیری برای دیگران خوب است، اما من به آن نیاز ندارم»، پیروان زیادی نخواهد داشت. زمانی رهبران سازمانی اعتقاد داشتند که شخصیت

آن‌ها باید نشان‌دهنده اعتماد، شکست‌ناپذیری و قاطعیت باشد. امروزه نمونه‌های آن قدر زیادی از اطمینان‌ناجا وجود دارد که اعتماد، هم در امور کسب و کار و هم در سایر امور، سلب شده است. ما به رهبرانی نیاز داریم که فکر باز داشته باشند، خود و دیگران را مورد سؤال قرار دهند، ایده‌ها را جست‌وجو کنند، همواره طالب حقیقت باشند، آماده‌ی خطرپذیری باشند، به انتقادات گوش فرا دهند و هدفی فراتر از خود داشته باشند، همراه با این آگاهی که خود به تنهایی نمی‌توانند به آن هدف دست یابند» (هندی، ۱۹۹۵).

۲-۲. باورهای مدیران

استقرار سازمان یادگیرنده کار آسانی نیست. موانع مختلفی وجود خواهند داشت و یکی از مشکل‌ترین موانع، فائق آمدن بر مقاومت‌ها از سوی مدیرانی است که به صورت کامل سازمان سنتی را انتخاب کرده‌اند و در آن موفق هم بوده‌اند. «آن‌ها برای این پرسش که «چرا باید سازمان‌های سنتی تغییر کنند؟» از منظر خود، پاسخ شایسته‌ای نمی‌یابند. همچنین مدیرانی که اصولاً به مهارت‌های «انسان‌مدار» در مدیریت اعتقاد ندارند، نمی‌توانند انرژی و زمانی را که صرف توسعه‌ی این مهارت‌ها (فرامین پنجگانه در سازمان‌های یادگیرنده) در سازمان می‌شوند، به درستی هدایت کنند و راه حل‌های اساسی را در سازمان خود به اجرا در آورند. «او-براین»^۱ معتقد است که مدیران باید وظایف خود را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهند. وی بر این باور است که مدیران باید دگم‌های قدیمی «برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل» را فراموش کنند و به وظیفه مقدس خود در مقابل زندگی انسان‌های زیر دستشان پی ببرند. وظیفه اصلی و اساسی مدیران طبق نظر او-براین، «ایجاد شرایطی پویا و توانا برای هدایت انسان‌ها به سمت باروری بیشتر زندگی‌شان است» (سنگه، ۱۹۹۰).

۲-۳. عادت‌های رفتاری مدیران

الف) عدم تحمل برای شنیدن: «باید گفت که شنیدن، بسیار دشوارتر از سخن گفتن است. به ویژه برای مدیرانی که بسیار قدرتمند هستند و خود را مخزن ایده‌های لازم و ضروری برای سازمان می‌دانند. شنیدن نیازمند تحمل بسیار و سعه‌ی صدر است. قابلیت این که ما ایده‌های مختلف را بشنویم و تحمل کنیم و در عین حال، ایده‌ی خود را نیز قربانی نکنیم» (سنگه، ۱۹۹۰).

ب) **شیوه های تدافعی:** «مسائل ناشی از شیوه های تدافعی در مؤسساتی پیچیده تر می شوند که داشتن ادراکی ناقص و یا اشتباه، به منزله ی نشانه های از ضعف و یا بدتر از آن، بی کفایتی تلقی می شود. در اعماق مدل ذهنی مدیران، در بسیاری از مؤسسات، این نکته نهفته است که مدیر باید بداند که در سازمانش چه می گذرد. به سادگی می توان گفت که غیر قابل قبول است مدیری بتواند کار کند بدون این که بداند دلیل به وجود آمدن مسائل کدام است. آن ها که در پست های بالا قرار دارند، استاد این هستند که بدانند در سازمان چه می گذرد و آن ها که مایل هستند بدین پست ها برسند باید در اطراف خود هاله ای از امکانات و اعتماد به نفس ایجاد کنند.

مدیرانی که این مدل ذهنی را برای خود نهادینه کرده اند، اسیر یکی از این دو قید و بند خواهند بود: برخی از آن ها به سادگی این هوای اعتماد به نفس را می بلعند و تصور می کنند که پاسخ تمامی سؤالات مهم و اساسی را می دانند. اما برای حراست از این اعتقاد، لازم است که در پیچه ی ذهنشان را به روی تمامی نگرش های متفاوت بسته، و خود را غیر قابل نفوذ سازند. بندی که آنها اسیر آن می شوند، این است که برای آن که «با اطمینان» بمانند، باید «نفوذ ناپذیر» باقی بمانند. دسته ی دیگر آنهایی هستند که معتقدند از ایشان توقع می رود که علت بروز هر مسأله را بدانند اما در اعماق ضمیر خود نسبت به راه حل های خود تزلزلی احساس می کنند. بندی که ایشان در آن اسیر هستند این است که برای دستیابی به ظاهر مطمئن، باید جهل خود را پوشانند. اسیر هر کدام از بندها که باشند، مدیرانی که تظاهر به دانستن تمام پاسخ ها می کنند، مبدل به متخصصان استفاده از شیوه های تدافعی خواهند شد تا وجهه ی خود را به عنوان یک تصمیم گیر قابل، حفظ نمایند» (سنگه، ۱۹۹۰).

۴-۲. تمایل مدیران به حفظ قدرت

آن چه مهم است، ابتدا این است که مدیران اجرایی دریابند که آن ها نیز باید تغییر کنند و این که بسیاری از مهارت هایی که آن ها را در گذشته موفق ساخته است، می تواند مجدانه مانع یادگیری آن ها شود. آن ها قوی و مؤثر هستند اما معمولاً برای جست و جو در درون تفکرشان، یا آشکار ساختن حیطه هایی که تفکرشان ضعیف است، خیلی خوب نیستند. دستیابی به چنان دگرگونی هایی در تفکر و رفتار مدیران اجرایی، کار آسانی نیست. «نام بازی»، از دست دادن قدرت است. حتی در میان مدیران روشنفکر، از دست دادن قدرت مشکل است. دستوردهنده بودن در رأس قدرت، نوعی شادکامی است» (سنگه، ۱۹۹۶).

«سازمان یادگیرنده برای رهبران آن محل راحتی نیست. مکانی است که از نظر رهبران وارونه شده و قدرت زیادی در کناره‌های سازمان قرار دارد. در این فرهنگ، تحمیل قدرت، دیگر کارساز نیست. در عوض، قدرت را باید از افرادی که بر آنها اعمال می‌شود به دست آورد. چنین سازمانی با «ارزش‌ها و باورهای مشترک» به صورت یک «جمع متفق» درمی‌آید. چنین افرادی به یکدیگر و به هدف‌های مشترک متعهدند و در این حالت، کنترل به صورت ظریفی در می‌آید» (هندی، ۱۹۹۵).

۳. عملکرد مداری و فقدان زمان یادگیری

«گرچه همه‌ی سازمان‌ها می‌آموزند، ولی محور فعالیت‌های تمامی آنها یادگیری نیست. محور فعالیت اکثر سازمان‌ها، عملکرد یا تمرکز بر امور روزمره است تا حدی که سفارش مشتریان را دریافت کرده و پس از آماده شدن آن را ارسال کنند» [گانز، ۱۹۹۶].

«گرچه رویکرد «عملکرد مدار» اشکالی ندارد، ولی در شرایط امروزی رویکردی کافی نیست. سازمان‌هایی که اساسشان یادگیری است بهترین راه بهبود عملکرد را در دراز مدت، یادگیری می‌دانند. سازمان‌های «یادگیری مدار» حاضرند به خاطر فردای سازمان، از عملکرد امروز خود صرف‌نظر کنند ولی سازمان‌های عملکرد مدار توجه ندارند که هرچند یادگیری زمان می‌برد اما وقتی فرایند یادگیری شروع شد، با تغذیه خود و اعضای سازمان باعث می‌شود تا در انجام کارها بهتر ظاهر شوند» (استاتا^۱، ۱۹۸۹). سنگه معتقد است که «مشکلات آغاز دوره یادگیری عمیق، معمولاً حول محور مدیرانی می‌چرخد که زمان کافی یا شکیبایی لازم را ندارند» (سنگه، ۱۹۹۹).

۴. محیط انحصاری و غیررقابتی

فایول^۲ و لایلز^۳ معتقدند «خیلی از پژوهشگران احساس می‌کنند که برای تحقق یادگیری، سازمان‌ها باید خود را با محیط‌هایی ارتباط دهند تا بتوانند رقابت‌جو و خلاق باقی بمانند. سازمان‌های یادگیرنده، رقابت را بیشتر به عنوان «ابزار یادگیری» به کار می‌گیرند. رقابت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کنند و

1. Stata . Ray
2. Fiol, M.
3. Lyles, M.

از این طریق به یادگیری خود بیفزایند. یادگیری نتیجه‌ی واکنش سازمان با محیط است» (فایول و لایلز، ۱۹۸۵).

«سازمانی که حیاتش وابسته به بودجه‌ای است که به طور ثابت دریافت می‌کند، سازمانی که رقابتی را احساس نمی‌کند، سازمانی که در قبال مسؤلیتی که بر عهده دارد از نظر عملکرد مورد سؤال قرار نمی‌گیرد، سازمانی که ارزیابی نمی‌شود و از حمایتی غیر منطقی برخوردار است؛ نیازی به یادگرفتن نخواهد داشت و در پی آموختن نخواهد رفت. بنابراین، برای آنکه سازمان‌هایی یادگیرنده داشته باشیم باید آنها را در «محیطی رقابت آمیز» رشد دهیم» (الوانی، ۱۳۷۳).

۵. سیاسی بودن محیط درون سازمان

«محیط سیاسی محیطی است که در آن «چه کسی» مهمتر از «چه چیزی» است. اگر رئیس یک نظر جدید را مطرح نماید، همه آن را جدی می‌گیرند، اما اگر کس دیگری نظری مطرح کند، هیچ کس توجهی نخواهد کرد. همواره «برنده‌ها» و «بازنده‌ها» وجود دارند، افرادی که در حال ساختن قدرت خود هستند و افرادی که آن را از دست می‌دهند. قدرت همواره متمرکز است و می‌توان از آن به صورت مستبدانه بهره جست. یک نفر می‌تواند راجع به سرنوشت دیگران تصمیم بگیرد و هیچ محدودیتی برای این تصمیم‌گیری وجود ندارد. اعمال مقتدرانه قدرت بر دیگران اصل و اساس تمرکز قدرت و استبداد است. پس بر اساس این تعابیر، محیط سیاسی، محیطی است که در آن قدرت در دست یک نفر و یا یک گروه متمرکز است، حتی اگر افراد قدرتمند در مناسب و جایگاه‌های رسمی سازمانی قرار نداشته باشند.

این مسائل اولین پیش‌فرض در میان واقعیت‌های حاکم بر سازمان‌ها است که در الگوی سازمان یادگیرنده با آنها مقابله می‌شود. اولین قدم، ایجاد سازمانی است که جو حاکم بر آن بر مبنای «شایستگی» به وجود آید، نه سیاست‌بازی، سازمانی که در آن «آنچه درست و صحیح است، حائز اهمیت است و نه این که چه کسی مایل است که چه چیزی انجام شود» (سنگه، ۱۹۹۰).

موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران

برای شناسایی موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران، روش دلفی^۱ به عنوان یکی از روش‌های تحقیق پیمایشی^۲ انتخاب گردید. علت انتخاب روش دلفی، ماهیت موضوع تحقیق بود که اساساً واجد معیار مشخص و دقیقی برای ارزیابی صحت و سقم نتایج نیست. ضمن این که روش دلفی می‌تواند با ایجاد زمینه مناسب برای تضارب آراء و تعاطی افکار صاحب‌نظران، به تولید ایده‌های نو بینجامد و به این ترتیب بر غنی‌سازی تحقیق مدد رساند.

اجرای فرایند دلفی

فرایند دلفی بر اساس گام‌هایی که برای آن ذکر شده است، انجام شد. در اولین گام، صاحب‌نظران در موضوع تحقیق شناسایی شدند. لازم بود این افراد واجد دو شرط اساسی باشند:

۱. آشنایی با نظریه‌ی سازمان‌های یادگیرنده و موانع ایجاد این سازمان‌ها
 ۲. آشنایی کافی با بخشی از سازمان‌های کشور که این امر مستلزم دارا بودن سابقه‌ی مدیریت یا مشاورت در رده‌های عالی بود.
- نهایتاً تعداد ۲۱ صاحب‌نظر واجد صلاحیت شناسایی شدند. این تعداد، با توجه به موضوع تحقیق، کافی بود. مشخصات جمعی این صاحب‌نظران در جدول‌های ۱ و ۲ خلاصه شده است.

جدول ۱: مشخصات صاحب‌نظران

میانگین کل مدت سابقه کار	تحصیلات		
	کارشناس ارشد	دانشجوی دکترا	دکترا
۱۳/۵ سال	۸ نفر	۵ نفر	۸ نفر

جدول ۲: میانگین مدت مسئولیت بر حسب نوع سازمان

خصوصی		دولتی	
خدماتی	تولیدی	خدماتی	تولیدی
۹ ماه	۱ سال	۴/۵ سال	۳ سال

1. Delphi Method
2. Survey Research

مرحله‌ی اول فرایند دلفی

پس از شناسایی صاحب‌نظران، ابتدا برای توجیه ایشان نسبت به موضوع، نامه‌ای تنظیم شد. این نامه مشخص می‌کرد که موضوع نظرخواهی، موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده است که به روش دلفی و با هدف دستیابی به مهم‌ترین موانع ایجاد چنین سازمان‌هایی انجام خواهد شد. همچنین جهت افزایش اعتبار این نظرخواهی، جدولی با عنوان «جدول مشخصات پرسش شونده‌گان» طراحی و به همراه نامه‌ی مذکور تقدیم صاحب‌نظران شد. در ضمن، به منظور ایجاد تفاهم و هم‌ذهنی‌ای که لازمه‌ی صحت نظرخواهی بود، طی دو پیوست به «معرفی مختصری از سازمان‌های یادگیرنده» و «معرفی موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده» پرداخته شد. این پیوست‌ها را «پاسخنامه‌ی نظرخواهی» همراهی می‌کرد.

مرحله‌ی دوم فرایند دلفی

با جمع‌آوری پاسخ‌نامه‌ها، دور اول فرایند دلفی به پایان رسید. در مرحله‌ی دوم، این پاسخ‌ها به دقت و به دفعات مختلف مورد مطالعه و مذاقه قرار گرفت تا امکان خلاصه‌سازی و دسته‌بندی صحیح نظرات و ارایه‌ی یک جمع‌بندی کامل از پاسخ‌ها به صاحب‌نظران فراهم آید. جمع‌بندی به دست آمده به همراه نامه‌ای که فعالیت‌های فوق را ذکر می‌کرد، به پاسخگویان ارایه شد. هم‌چنین در این نامه برای ادامه‌ی فرایند دلفی پرسش‌های زیر از صاحب‌نظران پرسیده شد:

۱. آیا برداشت ما از هر یک از نظرات جنابعالی صحیح بوده و شما با قرار گرفتن خود در دسته‌بندی مربوط موافقید؟
۲. در صورتی که پاسخ سؤال ۱ منفی است، لطفاً با توضیحات خود در هر مورد، برداشت ما را تصحیح نمایید.
۳. آیا مایلید تغییراتی در نظرات گذشته خویش اعمال نمایید؟
۴. اگر پاسخ سؤال ۳ مثبت است، لطفاً نظرات جدید خود را با توضیحات کافی ارایه فرمایید.

نتیجه‌ی فرایند دلفی

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های مرحله‌ی دوم فرایند نظرخواهی، ملاحظه شد آراء جدیدی ارایه نشده است و پاسخ‌ها نیز به سوی برخی موارد همگرا شده است. بنابراین در این مرحله، به دلیل پایدارشدن آراء صاحب‌نظران، فرایند دلفی به نتیجه‌ی نهایی خود رسید.

و سرانجام منجر به شناسایی چهار مانع اساسی برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران شد. این موانع عبارت بودند از:

۱. باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره‌ی قدرت مدیران، و تمایل مدیران به حفظ قدرت
۲. محیط انحصاری و غیر رقابتی سازمان
۳. ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنای نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها
۴. تفکر غیر نظام‌مند، جزئی‌نگری و خردبینی

یک مانع دیگر

«ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنای نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها» عنوانی بود که در ادبیات موضوع اشاره‌ای به آن نشده بود، لیکن طی فرایند دلفی ایجاد شد و اکثریت بالایی از آراء را نیز به خود اختصاص داد. خلاصه‌ای از آراء صاحب‌نظران در این باره، در زیر بیان شده است:

- ضعف دانش تخصصی اکثریت مدیران در زمینه‌ی مدیریت
- عدم آشنایی مدیران با شیوه‌های نوین مدیریت و مزایای آن‌ها
- عدم ادراک مناسب تئوری‌های علوم انسانی به طور عام و مدیریت به طور خاص در میان مدیران اجرایی کشور
- جهل مدیران نسبت به دانش مدیریت تغییر
- ناشکیبایی مدیران کشور و نتیجتاً عدم کسب دانش کافی مدیریت و یا بهره‌نبردن از مشاوران عالم به علم مدیریت
- جهل مدیران نسبت به فواید برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان
- عدم پذیرش سیستم‌های جدید به دلیل تنبلی و بی‌حوصلگی و عدم مطالعه‌ی کافی
- عدم اعتقاد مدیران سطوح بالا به تحقیق علمی مبتنی بر روش صحیح و فرایند مناسب
- فقدان دیدگاه ارزشی نسبت به کار و تلاش، و مبنای نبودن علم و عقلانیت در نظام تصمیم‌گیری

نتیجه گیری

با توجه به نظرخواهی انجام شده بر اساس فرایند دلفی، اکنون می توان نتیجه این تحقیق را بدین صورت خلاصه نمود که مهم ترین موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران عبارتند از:

۱. باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیران، و تمایل مدیران به حفظ قدرت

۲. محیط انحصاری و غیررقابتی سازمان

۳. ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنای نبودن علم و عقلانیت در تصمیم گیری ها

۴. تفکر غیرسیستمی - جزئی نگری و خردبینی

اکنون با یادآوری تقسیم بندی انجام شده در این مقاله، ملاحظه می شود که موانع شماره ۱ و ۴ هر دو از شاخه های موانع فرهنگی هستند که نشان دهنده اهمیت بسترسازی های فرهنگی به عنوان یک راهکار اصلی برای دستیابی به سازمان های یادگیرنده در کشورمان است.

نکته قابل توجه در مورد مانع شماره ۳ این که در ادبیات موضوع اشاره ای به آن نشده بود. لیکن طی فرایند دلفی این عنوان ایجاد شد و حایز اکثریت بالایی از آراء نیز گردید. عنوان دیگری که طی فرایند دلفی ایجاد شد و رأی نسبتاً بالایی را به خود اختصاص داد، «عدم شایسته سالاری در انتخاب مدیران» بود.

منابع و مآخذ

- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳). سازمان‌های کامیاب امروز، سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۶ و ۲۷.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۳، صص ۲۳-۱۱.
- سنگه، پیتر (۱۳۷۷). یادگیری سازمانی، به وجود آوردن سازمانی با توانایی یادگیری، مصاحبه با پیتر سنگه، در کتاب رویکردهای نوین مدیریت، گردآورنده غلامرضا کیانی. تهران، نشر هزاران.
- گانز، باب (۱۳۷۸). سازمان تندآموز، حفظ و تداوم مزیت رقابتی، ترجمه خدایار ایلی. تهران، شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو داخلی (سپکو).
- هندی، چارلز (۱۳۷۸). مدیریت سازمان‌های یادگیرنده، ترجمه، مهدی ایران نژاد پاریزی، (۱۳۷۸). فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲، صص ۶۰-۵۰.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Fiol, M. & Lyles, M. (1985). "Organizational Learning" *Academy of Management Review*. Vol. 10, No.4, PP.803-813.
- Senge, M. Peter (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York Doubleday/Currency.
- Senge, M. et al. (1999c). *The Dance of Change: A Fieldbook for Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York Doubleday Currency
- Senge, M. Peter (1996) *Leading Learnig Organizations*. <http://www.Sol-ne.Org/res/krleadleam.html>
- Senge, M. Peter (1999a). *Reflections: Accomplishments and Challenges in Developing the Center for Organizational Learning*. <http://www/org/Learn.nl/Archives/Rsm-Book/senge.html>
- Senge, M. peter (1999b) *Creating Quality Communities*. <http://www/Sol-ne.orgles/kr/qualcom.Html>
- Stata, Ray (1989). Organizational Learning – The Key to Management Innovation" *Sloan Management Review*. Spring 1989, PP.63-74



پروفیسر شہناز گل خان
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ