

## سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

دکتر محمد رضا عسگری<sup>۱</sup>

### یادگیری سازمانی

سازمان‌ها یادگیری را ابزاری می‌دانند که به کمک آن عملکرد را بالا ببرند و خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند. اما برای آنکه سازمان‌ها به بقای خود ادامه دهند، سرعت یادگیری‌شان باید بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان می‌سازد. یادگیری سازمانی تنها تحت مقتضیات خاصی شکوفا می‌شود. تحقق یادگیری سازمانی به عوامل زیادی بستگی دارد و در بین آنها یادگیری تیمی و انتقال به تفکر سیستمی متغیرهای کلیدی محسوب می‌شوند. یادگیری سازمانی به‌طور روزافزون در میان سازمان‌هایی معروفیت پیدا می‌کند که به افزایش مزیت رقابتی، ابداعات و اثربخشی علاقه‌مند هستند. یادگیری سازمانی زاده جنبش دهه ۱۹۶۰ به‌بود سازمانی می‌باشد و یادگیری کلید حل مشکلات اساسی ما است و امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که سریع‌تر از دیگران یادگیرند و حرکت نمایند. آرگریس و شون (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را به‌طور کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند. بنابراین، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند داگسون (۱۹۹۳) یادگیری مفهومی بویا است که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد.

۱ عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.

### هدف یادگیری سازمانی

داگسون (۱۹۹۳) معتقد است که سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. گرانتهام (۱۹۹۳) اظهار می‌دارد که یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع‌تر و مؤثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل نشان دهد. بنابراین، می‌توان گفت یادگیری کوششی از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. هم‌چنین یادگیری می‌تواند کیفیت تصمیم‌های سازمان‌ها را بهبود بخشد. نویس و همکاران (۱۹۹۵) با تحقیق روی سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های یادگیری گزارش کرده‌اند که تمام شرکت‌هایی که آنها مشاهده کردند سیستم‌های یادگیری بودند و همه آنها دارای ساختارها و فرآیندهای رسمی و غیررسمی برای کسب اطلاعات، سهم شدن در آن، استفاده از دانش‌ها و مهارت‌ها بودند. استاتا (۱۹۸۹) می‌گوید یادگیری زمان می‌برد. اما وقتی فرآیند یادگیری شروع شد با تغذیه خود و اعضای سازمان باعث تا در انجام کارها بهتر ظاهر شوند. لاندی (۱۹۹۲) نیز می‌گوید یادگیری سازمانی برای ابداع و خلاقیت عامل بنیادی محسوب می‌شود. براون و داگناید (۱۹۹۱) یادگیری را به‌عنوان پلی بین کار و خلاقیت در نظر می‌گیرند. پاتاگوس (۱۹۹۶) یادگیری و خلاقیت را فرآیندهای به هم وابسته‌ای می‌دانند که دو روی سکه را تشکیل می‌دهند و خلاقیت را مهارتی «یادگرفتنی» به حساب می‌آورد که می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی شکوفا شود. تغییر در رفتار اصل اولیه برای اثربخشی سازمانی تشخیص داده شده است. یکی از راه‌های تغییر رفتار، تغییر مستقیم رفتار است. نکته مهم این است که معمولاً بین آنچه افراد عمل می‌کند و آنچه در فکر خود دارند تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر در رفتار با آنچه که انسان واقعاً به آن معتقد است یکسانی و همخوانی دیده نمی‌شود. همین حقیقت موجب می‌شود تا تغییر در رفتار مشکل شود. از لحاظ بهبود سازمانی، توجه به این است که بتوان از طریق ارائه و تقویت تفکر یادگیری در سازمان‌ها، بر دانش کارکنان افزود و هنگام بروز اشتباه به تدریج نگرش استدلال دفاعی در افراد را تا آنجا که می‌شود کاهش داد.

### انواع یادگیری سازمانی

آرکریس وشون (۱۹۹۶) سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده‌اند:

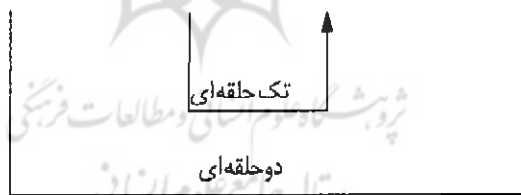
۱. **یادگیری تک حلقه‌ای:** یادگیری تک حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها

و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه‌ای سنگه (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی فایول ولایز (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح پایین و میسون (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری غیر استراتژیک نیز نام می‌برند.

این یادگیری در یک سازمان هنگامی پیش می‌آید که آن سازمان به اهداف خود دست یافته باشد، یعنی بین آنچه که برای نیل به آن طراحی شده یا برنامه‌ای تنظیم شده است و آنچه که به دست آمده است تفاوت یا اختلافی وجود نداشته باشد. به عبارت دیگر یادگیری زمانی خواهد بود که بین اهداف و نتایج به دست آمده عدم تطابق دیده شود. در این صورت باید مسئله مشخص شود و تصحیح گردد، یعنی عدم تطابق به تطابق تبدیل شود، هرگاه اشتباه یا عدم تطبیقی تشخیص داده شود و تصحیحی انجام گیرد و بدون هر پرسش یا علت‌یابی باشد. این حالت را یادگیری «تک حلقه‌ای» می‌نامند.

**۲. یادگیری دو حلقه‌ای:** یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد. از یادگیری دو حلقه‌ای سنگه (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری مواد، فایول ولایز (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری استراتژیک نیز نام می‌برند.

متغیرهای حاکم عمل ← عمل ← نتیجه/پیامد ← ارزیابی



دو نوع یادگیری سازمانی

این وضعیت به این دلیل مهم است که آگاهی یا تشخیص اشکالات و یافتن راه‌حل‌ها، ضروری هستند. از دیدگاه سازمانی یادگیری دو حلقه‌ای مورد نظر است؛ زیرا موجب رشد فکری و افزایش توانایی کارکنان می‌گردد. بنابراین، هر زمان که اشتباهی تشخیص داده شود و بدون علت‌یابی یا علت‌خواهی تصحیح گردد و این عمل بدون در نظر گرفتن ارزش‌های موجود و مربوط در سیستم انجام شود یادگیری حالت یک طرفه دارد و آن را یادگیری تک حلقه‌ای می‌نامند. این نوع تفکر از علم مهندسی برق گرفته شده است و آن را می‌توان به

عمل یک ترموستات تشبیه کرد. ترموستات طوری برنامه‌ریزی و تنظیم شده است که می‌تواند وضعیت سرما یا گرمای بیش از حد تعیین شده را تشخیص دهد و وضعیت دما را با برقرار کردن و به جریان انداختن دوباره سیستم حرارت مرکزی یا خاموش کردن آن تصحیح کند و به حالت تنظیم شده برگرداند. مثلاً اگر ترموستات طوری طراحی شود که با تنظیم آن روی درجه مشخص روشن شود و هرگاه درجه حرارت از آنچه تنظیم شده است پایین‌تر رود دوباره به سیستم حرارت مرکزی اعلام کند که به کار افتد و درجه حرارت افزایش یابد تا به درجه ۲۸ برسد، در چنین حالتی وضعیت یادگیری «یادگیری دو حلقه‌ای» است.

آرگیرس وشون در مقاله «یادگیری سازمانی» درباره یادگیری تک حلقه‌ای می‌گویند که وقتی سیستم‌ها به کشف خطاها می‌پردازند، در جهت حفظ ویژگی‌های اصلی نظریه سازمانی که مورد نظرشان است خطاها را تصحیح می‌کنند. در این حالت وظیفه یادگیری حفظ نوع خاصی از پایداری و ثبات است. در این نوع یادگیری «تک حلقه‌ای» بازخوردی وجود ندارد که پیامدهای کشف یا روشن شده را به استراتژی‌های سازمانی و پیش‌فرض‌هایی مرتبط کند که برای عملکرد سازمانی در محدوده‌هایی که هنجارهایی سازمانی تعیین کرده‌اند اصلاح شوند و در خود هنجارها تغییری داده نمی‌شود. در مقابل یادگیری دو حلقه‌ای مورد نظر است که در این فرآیند خطا باید بازنگری شود و معلوم گردد که نمی‌توان آن را از طریق بهسازی روش‌های موجود اصلاح نمود.

در این نوع یادگیری باید علل مشکلات بررسی شود و مورد بازنگری قرار گیرد. پس بازنگری باید برای حل مشکل یا خطا درصدد بازسازی هنجارهای سازمانی و به احتمال زیاد بازسازی استراتژی‌ها و پیش‌فرض‌هایی بود که با این هنجارها (هنجارهای جاری) همراه هستند. سرانجام این هنجارهای نو باید در پندارهایی که صرف تئوری سازمانی مورد استفاده‌اند جایگزین شوند.

**۳. یادگیری سه حلقه‌ای:** یادگیری ثانویه یا سه حلقوی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقوی و دو حلقوی را یاد بگیرند و اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقوی توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی‌گیرد اگر سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد. این بدان معنا است که آگاهی از سبک‌ها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش‌نیاز ارتقای یادگیری است.

## فرآیند یادگیری

فرآیند یادگیری دارای مراحل قابل تشخیصی است. هابر (۱۹۹۹) فرآیند یادگیری سازمانی را به شرح زیر توصیف می‌کند.

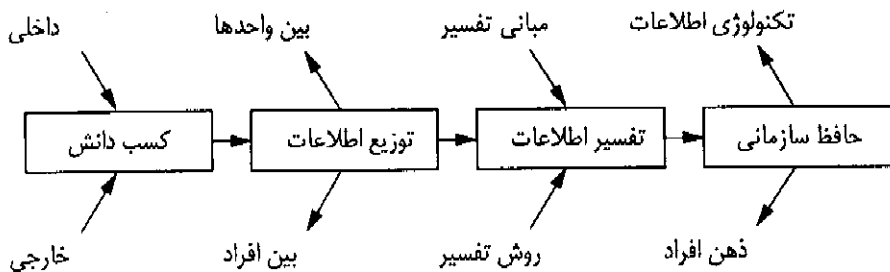
**۱. کسب دانش:** یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات اجرا، آموزش و مانند اینها صورت می‌گیرد. (داگسون ۱۹۹۳) یادگیری نه تنها از طریق کسب دانش از خارج از سازمان اتفاق می‌افتد، بلکه به واسطه تنظیم مجدد دانش موجود، تجدید نظر در ساختارهای دانش قبلی و ساختن نظریه‌ها و یا تجدید نظر در آنها نیز تحقق پیدا می‌کند.

**۲. توزیع اطلاعات:** توزیع اطلاعات به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان مشترکاً با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می‌شود و از این طریق، یادگیری ارتقا پیدا می‌کند و دانش یا آگاهی جدید ایجاد می‌شود. دانش در شکل مهارت، نامه‌ها، یادداشت‌ها، مقاله‌های غیر رسمی، گزارش‌ها و مانند این‌ها ثبت و توزیع می‌شود.

**۳. تفسیر اطلاعات:** برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرند باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معانی قابل فهم مشترکی پیدا می‌کند. هابر (۱۹۹۱) که افراد دارای ساختارهای اعتقادی خاصی هستند که به تفسیر آنها از اطلاعات و معنی‌سازی از اطلاعات شکل می‌دهند. این ساختارهای اعتقادی به صورت قواعدی ذخیره می‌شوند که در خصوص اطلاعات وارده به کار گرفته می‌شوند تا دانش معنی‌داری شکل بگیرد. یادگیری بیشتر، زمانی اتفاق می‌افتد که مبانی تفسیر در سازمان متنوع باشد.

**۴. حافظه سازمانی:** حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می‌کند که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود. حافظه سازمانی نقش خیلی بحرانی در یادگیری سازمانی دارد. عوامل زیادی وجود دارند که حافظه سازمانی را به وجود می‌آورند. بخشی از حافظه سازمانی در ذهن افرادی است که بر اساس تجربه خود به کسب دانش نائل می‌شوند. چنین دانشی می‌تواند در شکل ساختارهای معنی‌دار دیکسون (۱۹۹۴) ساختارهای اعتقادی، فرضیه‌ها، ارزش‌ها و مدل‌های ذهنی سنگه (۱۹۹۰) تجلی پیدا کند. بخشی از حافظه سازمانی در فرهنگ سازمانی نهفته است؛ زیرا فرهنگ سازمانی شامل تجربه گذشته است که افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در تعریف شاین (۱۹۸۵)، فرهنگ سازمانی روشی است که افراد می‌آموزند تا به ادراک، تفکر و احساس درباره مسائل سازمانی بپردازند.

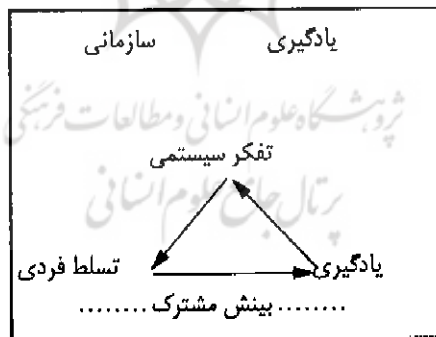
تکنولوژی‌های اطلاعاتی که برای ذخیره کردن اطلاعات به کار می‌روند بخش دیگری از حافظه سازمانی را به وجود می‌آورند (هابر) ماهیت استفاده از حافظه سازمانی تا حدود زیادی به افراد بستگی دارد؛ زیرا افراد نه تنها تعیین می‌کنند، چه اطلاعاتی ذخیره شوند، بلکه مشخص می‌کنند که چه اطلاعاتی مورد استفاده قرار گیرد. والش و انگلسون (۱۹۹۱).



نمودار فرآیند یادگیری سازمانی

### ابعاد یادگیری

سنگه (۱۹۹۰) برای ایجاد سازمان یادگیرنده پنج نظم اساسی را مطرح می‌کند که در اینجا با عنوان ابعاد یادگیری بررسی می‌شوند.



- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| Personal mastery | ۱. تسلط فردی     |
| Mental Models    | ۲. مدل‌های ذهنی  |
| Shared vision    | ۳. دورنمای مشترک |
| Team learning    | ۴. یادگیری گروهی |
| Systems thinking | ۵. تفکر سیستمی   |

## ۱. تسلط فردی Personal Mastery

همان افزایش سطح توانایی و قابلیت افراد و سازمان است یا بهتر بگوییم سطحی خاص از مهارت و شایستگی است. «پیتر سنگه» این اصطلاح را برای انضباط رشد و یادگیری فردی به کار گرفته است. افراد برخوردار از تسلط فردی همواره در صدد گسترش قابلیت‌های لازم برای تحقق آرمان‌هایی که واقعاً در پی آنند می‌باشند و از این کوشش دائمی آنان که برای آموختن است سازمان یادگیرنده جان می‌گیرد و موجودیت می‌یابد. در درجه اول قابلیت و توانایی در محدوده انجام وظایف شغلی است و در حد وسیع آن قابلیت فکری و توانایی کلی انسان در اداره امور زندگی حرفه‌ای و اجتماعی را شامل می‌شود. ضمناً فرآیند مداوم و پیوسته تسلط مورد نظر است تا انسان بتواند خود را با تغییرات محیطی همگام نماید و به آنها پاسخ دهد. از طرف دیگر سازمان‌ها فقط از طریق افرادی که در حال فراگیری هستند، سازمان‌های یادگیرنده محسوب می‌شوند و بدون آن یادگیری سازمانی رخ نمی‌دهد.

هسته مرکزی تسلط فردی، فراگیری دورنمای شخصی است و دورنمای مشترک از دورنمای شخصی به وجود می‌آید. دورنمای شخصی معمولاً شامل ابعادی است که خانواده، سازمان، جامعه و حتی جهان را دربرمی‌گیرد. دورنمای شخصی ریشه‌اش در ارزش‌ها، توجه و علاقه‌مندی‌ها و آرزوها است.

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به ایجاد دورنمای مشترک دست یابند به طور مستمر باید کارکنان را تشویق کنند تا موجب توسعه و رشد دورنمای شخصی شود.

تسلط فردی در حقیقت دامنه‌اش فراتر از افزایش قابلیت‌های انسان است. وقتی تسلط فردی در انسان نهادینه شود باعث می‌گردد تا انسان همیشه در صدد این باشد تا از خود پرسد چه چیزی برایش اهمیت دارد. دیگر اینکه همیشه باید فراگیرد که واقعیات جاری دور و بر خود را روشن‌تر ببیند. «سنگه» معتقد است که سازمان‌ها تنها از طریق افراد یاد می‌گیرند. البته معتقد است که یادگیری فردی لزوماً متضمن یادگیری سازمانی نیست، اما بدون یادگیری فردی یادگیری سازمانی صورت نمی‌گیرد. در این مورد وظیفه اصلی مدیر تأمین شرایطی است که در آن افراد قابلیت‌های لازم برای دست‌یابی به زندگی پرباری را به دست آورند. جوهر و اساس فردی فراگرفتن این نکته است که چگونه در زندگی تنش خلاق (Creative tension) ایجاد کنیم. افرادی که از تسلط افراد بالا برخوردار باشند دارای ویژگی‌های زیرند:

۱. به طور دقیق از عدم اطلاع و سطح ناتوانی خود آگاه می‌باشند.
۲. احساس تسلط بیشتری دارند و به ابتکار بیشتری دست می‌زنند.

۳. در کارهایشان احساس مسئولیت بیشتری دارند.

۴. سریع‌تر یاد می‌گیرند.

افزایش میزان قابلیت‌ها معمولاً با عامل تغییر توأم است و تغییر هم در افراد با مقاومت و بی‌میلی همراه است. بسیاری از افراد سازمان در مقابل ایجاد تسلط فردی که یک تغییر بنیادی در رفتار آنهاست مقاومت می‌کنند.

## ۲. مدل‌های ذهنی Mental Models

مدل‌های ذهنی عبارت است از مفروضات اساسی و حک شده در ذهن یا به عبارت دیگر اعتقادات عمومی یا حتی تصویر و برداشت‌های کلی و عمومی ما می‌باشد که بر درک و فهم ما از جهان و نیز بر افعال و اقدامات ما اثر می‌گذارند. رهایی از اسیر شدن و در دام مدل‌های ذهنی ناشناخته قرار گرفتن، لازمه‌اش ایجاد تعادلی در رابطه با تحقیق و تبلیغ و حمایت از موضوعی درباره مدل‌های ذهنی و اهمیت «تصورات» می‌باشد، «مورگان» از قول «اشتاین» می‌گوید:

تصورات پر اهمیت‌تر از دانش است (Imagination is more important than knowledge) مدل‌های ذهنی موجب می‌گردند تا ما پایه عملکرد خود را بر آنها قرار دهیم، مثلاً اگر اعتقاد داشته باشیم که به مردم نمی‌توان اعتماد کرد طبعاً رفتار ما با مردم بر اساس بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد. آنچه درباره مدل‌های ذهنی می‌توان به طور اختصار مطرح ساخت این است که نقش و تأثیر مدل‌های ذهنی در طراحی‌های مسائل، تصمیم‌گیری‌ها و نوآوری‌ها بسیار مهم است، اما باید اثرات و امکانات احتمالی دور از واقع عمل کردن را مورد نظر داشت.

آرگیریس اعتقاد دارد که رفتار ما بر اساس مدل‌های ذهنی ما است. مدل‌های ذهنی ممکن است تعمیم‌های ساده‌ای باشند، مثلاً تصور ذهنی ممکن است این باشد که کارمند دولت بوروکرات و کاغذباز است. مدل‌های ذهنی فعال هستند و رفتار ما را شکل می‌دهند. در اداره سازمان‌های تولیدی، بسیاری از محصولات دارای ویژگی‌هایی هستند که از مدل‌ها یا تصورات ذهنی مدیران آنها متأثر است و عملاً با واقعیت و نیاز مصرف‌کنندگان مطابقت ندارد. از جمله عوامل مهم در موفقیت سازمان‌ها نزدیک بودن به خواسته‌ها و نظریات مشتریان است.

سازمان‌هایی که تولیدات خود را از لحاظ کیفی و کمی با توجه به نیاز مصرف‌کنندگان تنظیم می‌کنند آسیب‌پذیری کمتری دارند تا سازمان‌هایی که چنین نگرشی ندارند.



در حقیقت این قبیل سازمان‌ها بر اساس مدل‌های ذهنی عمل نمی‌کنند، بلکه بر اساس واقعیات اقدام می‌نمایند.

«سنگه» اعتقاد دارد که قدرت مدل‌های ذهنی زیاد است و می‌تواند مانع یادگیری شود، و سازمان‌ها را در اسارت روش‌های منسوخ نگه دارد، بر این اساس چرا نتوان از این قدرت در تسریع یادگیری استفاده کرد. وی معتقد است که مدیریت مدل‌های ذهنی شامل دو عنصر اساسی است:

«ابتدا یادگیری مهارت‌های جدید و سپس نوآوری‌های سازمانی برای زمینه‌سازی جهت استفاده مستمر از مهارت‌های مکتسبه». به اعتقاد «سنگه» یادگیری خلاق به مهارت‌های بازنگری فکری با «خوداندیشی» و جست‌وجو نیاز دارد. تنها از طریق این یادگیری است که مدیران سطوح مختلف سازمان قادرند قبل از مواجهه با فشارهای محیطی و تسلیم در برابر آن مفروضات ذهنی خود را آشکار کرده و مورد بحث قرار دهند. به طور خلاصه می‌توان گفت از دیدگاه «سنگه» پرورش مهارت‌های مربوط به مدیریت مدل‌های ذهنی برای دستیابی به یک سازمان یادگیرنده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و برای ابتکار باید قدرت بازنگری افکار خود و جست‌وجو و تحقیق را توأماً تقویت کرد.

### ۳. دورنمای مشترک Shared Vision

در مدل سنگه داشتن دورنمای مشترک برای ساخت و پرداخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارند؛ زیرا این دورنما کانون و منبع انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است. دورنما وقتی مشترک است که افراد از آینده مطلوب تصویری مشترک داشته باشند و تعهدی متقابل نسبت به دستیابی به آن احساس نمایند. داشتن دورنمای مشابه به صورت انفرادی دورنمای مشترک است. دورنمای مشترک مستلزم پیوند میان افراد از طریق آمال مشترک است. قدرت دورنمای مشترک از همین همبستگی برخاسته است. دورنمای مشترک باعث می‌گردد افرادی که در حال عادی به یکدیگر اعتماد ندارند دست در دست یکدیگر بگذارند و هویت مشترکی ایجاد کنند. در این مورد باید خواست واقعی وجود داشته باشد. دستیابی به یک دورنمای مشترک در سازمان‌ها، موجب تمرکز انرژی و خلاقیت هزاران نفر، ایجاد هویت مشترک، تعهد و تعلق سازمانی در میان افرادی با خصوصیات متنوع شده است. این دورنمای مشترک می‌تواند برونی Extrinsic و یا درونی Intrinsic باشد. برای دستیابی به این دورنمای مشترک در سازمان‌ها فرمولی وجود ندارد، اما در این مورد مجموعه‌ای از نظرات و فنون در شرف تکوین است که می‌توان از آنها

به عنوان مقررات دست‌یابی به دورنمای مشترک یاد کرد، مانند دورنمای فردی، تنش خلاق و احساسی، دورنمای گروهی و جمعی، رهایی از عقاید سنتی و دورنمای سازمانی. در واقع وجود همین ویژگی بود که سبب شد در شرکت‌هایی مانند آی.بی.ام در تولید سخت‌افزارهای خاصی مانند ماشین‌های سورترو و شرکت کداک در ساختن دوربین پولاروید نظریات و ایده‌ها شکل عملی و واقعی به خود بگیرند.

سنگه معتقد است که بدون داشتن دورنمای مشترک، ایجاد شرکت عظیم اتومبیل‌سازی فورد و شرکت کامپیوتر اِپِل غیر ممکن بود. هنری فورد در ابتدای تأسیس شرکت فورد این فکر را در سر داشت که روزی فرا می‌رسد که هر فردی در آمریکا یک اتومبیل داشته باشد. وجود شرکت‌های بزرگ اتومبیل‌سازی امروزی در دنیا مانند هوندا نشان دهنده این است که دورنمای مشترک در بین کارکنان آن در سراسر شرکت باعث هم‌افزایی انرژی هزاران نفر شده و در همه افراد با ویژگی‌هایی شخصیتی متفاوت ایجاد هویت واحد نموده است. دورنمای مشترک موجب خواهد شد تا از آرزوها و خواسته‌های کارکنان سرپوش برداشته شود و این آرزوها تبدیل به منبع انرژی گردد و به حقیقت پیوندند.

#### ۴. یادگیری گروهی Team Learning

یادگیری گروهی تأکیدش بر اهمیت هم‌راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. یادگیری جمعی عبارت است از فرآیندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای هم‌سو شود که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. این یادگیری بر یک قاعده استوار است و آن عبارت از قاعده آرمان مشترک است، در عین حال رکن اصلی دیگر، قابلیت‌های شخصی است؛ زیرا گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند؛ اما آرمان مشترک و استعداد فردی به تنهایی کافی نیست. جهان مملو از گروه‌هایی از افراد با لیاقت است که برای مدت زمانی دارای یک خواسته و آرزوی مشترک بوده‌اند و پس از آن به واسطه شکست در یادگیری از بین رفته‌اند. نوازندگان بزرگ موسیقی دارای استعدادی سرشار و آرمانی هستند، اما آنچه واقعاً مطرح است این است که آنان به خوبی می‌دانند که چگونه با یکدیگر یک قطعه موسیقی را اجرا کنند.

درون سازمان‌ها، یادگیری جمعی دارای سه بعد اساسی است. ابتدا نیاز شدیدی به تفکر عمیق راجع به مفاهیم پیچیده وجود دارد، یعنی تیم‌ها باید یاد بگیرند که چگونه می‌توان از این توان بالقوه بهره گرفت.

دوم نیاز به اقدامی نو و هماهنگ است. تیم‌های ورزشی و گروه‌های موسیقی نمودهای بسیار مناسبی از عملکرد مستقل و در عین حال هماهنگ افراد را نشان می‌دهد، این گروه‌ها به صورتی آگاهانه عمل می‌کنند و همگی مترصد این هستند که اعمالشان مکمل حرکات یکدیگر باشد. سومین نکته نقش اعضای تیم در سایر تیم‌ها است، برای مثال در واقع بسیاری از اعمال گروه‌های ارشد یک سازمان توسط گروه‌های دیگر به مرحله اجرا در می‌آیند. بدین ترتیب یک تیم یادگیرنده به طور مستمر از طریق گسترش توانایی‌ها و قابلیت‌های فردی و قدرت فهم افراد مرتبط است، اصولاً نظامی گروهی تلقی می‌شود. به همین دلیل بی‌معنی خواهد بود اگر عنوان شود که من به عنوان یک فرد بر قاعده یادگیری جمعی مسلط شده‌ام، درست نظیر اینکه یک نفر بگوید من یک گروه موسیقی کامل هستم.

#### ۵. تفکر سیستمی Systems Thinking

سنگه در مورد تفکر سیستمی با ظرافت مثال می‌زند که زیبایی در انسان، گل یا شعر وقتی پدیدار می‌شود که هر کدام را به شکل جامع و با همه اجزای مربوط و به صورت کل می‌بینیم، تفکر سیستمی دیسپلینی برای دیدن کل‌ها است، چارچوبی است برای مشاهده مناسبات و روابط مشترک به طور جامع و یکپارچه تا به شکل مجزا از یکدیگر. سنگه تفکر سیستمی را دیسپلین پنجم خوانده است؛ زیرا تفکر سیستمی زیربنای سایر دیسپلین‌های یادگیری سازمانی است. دیسپلین پنجم پایه و اساس این نکته است که سازمان‌های فراگیرنده درباره دنیای دور و بر خود چگونه می‌اندیشند. این نکته در مقابل این اصل قدیمی است که در گذشته و از ابتدای زندگی می‌آموختیم؛ برای حل مشکلات باید آن‌ها را به اجزای تشکیل دهنده تقسیم کنیم. به نظر می‌رسد که این امر موضوع یا مشکل را از پیچیده بودن بیرون می‌آورد و ساده می‌کند، غافل از اینکه با این کار دیگر به هیچ وجه کل مشکل یا مسئله را به صورت اولیه نخواهیم دید و این اقدام خود زبانی جبران‌ناپذیر در پی دارد، سپس می‌کوشیم تا اجزا را به هم مرتبط نماییم تا دوباره به کل دست یابیم، اما این کار بیهوده‌ای است و به این می‌ماند که آینه شکسته‌ای را بهم بچسبانیم. تفکر سیستمی نوعی چارچوب ادراکی در تحلیل مسائل است که به ما کمک می‌کند تا کل الگو را روشن‌تر ببینیم. در واقع مهارت در تفکر سیستمی ما را یاری می‌دهد تا در تحلیل امور مسائل کل را مورد نظر قرار دهیم همان طور که سنگه می‌گوید، تفکر سیستمی چارچوبی است تا روابط بین اجزا را به صورت کل مشاهده کنیم تا اینکه بصورت رابطه علت و معلول، یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل امور و اداره امور سازمان توجه به تأثیر عوامل سازمانی به

یکدیگر با تفکر کلی‌نگری فعالیت‌های تجاری و به‌طور کلی سایر تلاش‌های انسان‌همگی سیستم هستند. آنها توسط ساخته‌های فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر محدود شده‌اند، فعالیت‌هایی که معمولاً نیاز به سال‌ها زمان دارند تا به‌طور کل بر یکدیگر اثر بگذارند. از آنجا که ما خود نیز جزئی از این مجموعه هستیم برای پی بردن به الگوی تغییر با دشواری مضاعفی مواجه هستیم. تفکر نظام‌گرا یک چارچوب مفهومی است. پیکره‌ای از دانش و ابزار که طی پنجاه سال گذشته توسعه داده شده است تا بتواند نمای کلی را شفاف‌تر نشان دهد و ما را یاری دهد که بتوانیم آن را به صورت مؤثری تغییر دهیم. یک سازمان فقط در صورتی فراگیر خواهد بود که مدیران آن شروع به تفکر در جهت شناسایی الگوهای سیستمی نمایند و این شیوه را به عنوان ابزاری کارآمد و در رفتار و تصمیمات روزانه خود به‌کارگیرند و از این طریق پرده‌برداری از رازهای پنهان مسائل و مشکلات را در خود ایجاد نمایند. غرض اصلی از آموختن الگوهای سیستمی آرایش مجدد ادراک است، به طوری که بتوان هر چه بیشتر و دقیق‌تر ساختارها و اهرم‌های ایجاد مشکلات و مسائل را درک کرد. یک الگوی سیستمی همواره موانعی را که این اهرم‌ها در آن مؤثر یا غیر مؤثر عمل می‌نمایند نمایش می‌دهند، علی‌رغم اینکه ابزار مزبور جدید است مفاهیم اساسی آن بسیار قابل فهم می‌باشد. آزمایش‌هایی که بر روی کودکان و نوجوانان صورت گرفته است نشان می‌دهد آنها تفکر سیستمی را بسیار وسیع‌تر می‌گیرند.

### موانع یادگیری فردی و سازمانی

«کریس آرگریس» Chris Argyris معتقد است که در دنیای امروز بسیاری از مدیران مؤسسات با موضوع و اهمیت یادگیری فردی و سازمانی آشنا نیستند. در نتیجه مدیران این سازمان‌ها در ایجاد سازمان یادگیرنده ناخودآگاه مرتکب دو اشتباه و خطا می‌شوند: یکی اینکه مدیران تعریف بسیار محدودی از یادگیری در ذهن خود دارند و آن را صرفاً یک وسیله حل مشکل می‌شناسند و سعی می‌کنند تا در تعیین و تصحیح اشتباهات، محیط خارجی را عامل اصلی بدانند. دیگر اینکه در امر یادگیری موفقیت‌های شغلی مانع یادگیری افراد می‌گردد، یعنی معمولاً افراد متخصص و دارای توانایی حرفه‌ای در انجام وظایف خود موفق هستند و این امر موجب می‌شود که آنها نسبت به مسئله یادگیری بی‌توجه باشند و زمانی هم که در جریان موفقیت آنها اشتباهی رخ می‌دهد عمل اشتباه را در خارج جویا می‌شوند و آن را به گردن دیگران می‌اندازند و در واقع رفتار تدافعی از خود بروز می‌دهند استدلال دفاعی حتی در حالتی است که انسان تعهدش نسبت به سازمان بالا باشد، موجب

جلوگیری از یادگیری می‌شود. در سازمان یادگیرنده یکی از وظایف اصلی مدیر این است که شرایطی را ایجاد نماید تا خود و کارکنان بیاموزند که هرگاه مرتکب اشتباهی می‌شوند اعتراف کنند. عامل دیگری که در جلوگیری از فرآیند یادگیری نقش دارد تهدید سازمانی است. برای رفع این عامل باید از بروز تهدیدات و برخورد نامطلوب سازمانی جلوگیری شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### فهرست منابع و مآخذ

۱. پیتر سنگه، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷.
۲. نجف بیگی، رضا، سازمان یادگیرنده نگرشی جدید در مدیریت، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۳، سال ۱۳۷۶.
۳. رهنورد، فرج الله، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، بهار ۱۳۷۸.
۴. نجف بیگی، رضا، سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۰.
1. Argyris, C, Strategy, Change, and Defensive Routines Boston, Put man; 1985.
2. Argyris. C. & Schon, D.A. Organizational Learning <sup>11</sup>, Reading MA, Addison Wesley; 1996
3. Dixon, N, The Organizational Learning Cycles: How we can learn collectively, UK, MC Graw-HILL; 1994.