

سازمان‌های یادگیرنده (فراگیر)

مترجم: ته‌مینه مولانا

اصطلاح سازمان یادگیرنده به شرکتی اطلاق می‌گردد که به یادگیری اعضای خود ارزش نهاده، روند یادگیری را سهولت بخشیده و دائماً خودش را تغییر شکل می‌دهد. با تکیه بر اصل "یادگیری مستمر" یک تشکیلات تبدیل به سازمان مدرن می‌شود تا بتواند در فضای کسب و کار رقابتی، پابرجا بماند. یک سازمان یادگیرنده دارای پنج ویژگی عمده می‌باشد؛ نگرش سیستمی، تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری گروهی.

تعریف

تعاریف متعددی وجود دارد در حالی که مفهوم اصلی واضح است، Pedler et al سازمان یادگیرنده را به طور خلاصه چنین تعریف می‌کند: "سازمانی که آموزش تمامی اعضایش را سهولت بخشیده و پیوسته در حال دگرگونی می‌باشد". البته بعداً Pedler et al مجدداً تعریف قبلی را به این صورت اصلاح کرد: "سازمانی که آموزش اعضایش را سهولت بخشیده و پیوسته خود و بافت داخلی‌اش را تغییر می‌دهد". برخی تعاریف گسترده‌تر هستند و کلیه‌ی انواع تغییرات سازمانی و نه فقط تغییر به واسطه‌ی یادگیری را شامل می‌شوند، در حالی که بعضی دیگر، ویژگی‌هایی درخصوص نحوه‌ی کارکرد یک سازمان یادگیرنده را ارائه می‌دهند.

Senge سازمان‌های یادگیرنده را به این صورت توصیف می‌کند: "سازمان‌هایی که در آنها افراد دائماً ظرفیت‌هایشان را برای ایجاد نتایج دلخواهشان افزایش داده، جایی که الگوهای جدید و جامعیت‌پذیر پرورش یافته، جایی که اشتیاق جمعی مجال ظهور پیدا کرده، و جایی که پیوسته یاد می‌گیرند تا از یکدیگر بیاموزند".

پیشرفت

لزوماً سازمان‌ها بدل به سازمان یادگیرنده نمی‌شوند؛ عواملی هستند که تغییر را در آنها القا می‌کنند. اصولاً سازمان‌ها همچنانکه رشد می‌یابند، ظرفیت‌هایشان در راستای یادگیری کم‌رنگ می‌گردد و همزمان ساختارهای شرکت و تفکر فردی انعطاف‌ناپذیر می‌شود. زمانی که مشکل‌پدیدار می‌شود، راهکارهای ارائه‌شده اغلب تنها در کوتاه‌مدت اثر دارند و اندکی بعد معضل دیگری بر روند فعالیت‌ها مانع می‌گردد. گاه برای رقابتی ماندن، سازمان‌ها با تعدیل نیرو تلاش بر بازسازی خود دارند.

ولی برای ایجاد مزیت رقابتی، لازم است به موضوع یادگیری سریع‌تر در مقایسه با رقبایشان اهمیت دهند و به ایجاد یک فرهنگ درون‌سازمانی برای علاقمندی و مشتری‌مداری توجه بیشتری می‌بذول دارند.

Argyris، مشخص کرد که سازمان‌ها باید دانش کافی در مورد فرآیندها و محصولات تازه‌را، با آگاهی از آنچه در بیرون جریان دارد، کسب کرده و پیوسته به روز درآورند، تا با بهره‌گیری از دانش و مهارت‌های موجود در سازمان راهکارهای خلاقانه عرضه نمایند. و این جز با همکاری افراد گروه، ارتباط آزاد و یک فرهنگ اعتماد میسر نمی‌گردد.

مزایا

- * حفظ میزان نوآوری و رقابتی ماندن
- * ایجاد مکانی مناسب‌تر برای واکنش به فشارهای بیرون
- * برخورداری از دانش بهتر به منظور پیوند دادن منابع به نیازهای مشتری





* بهبود کیفیت بازدهی در تمامی سطوح

* ارتقا تصویر شرکت از طریق جلب بیشتر مردم

* افزایش سرعت تغییر در میان سازمان

مشخصات

یک سازمان یادگیرنده پنج شاخصه را نشان می دهد:

نگرش سیستمی، تسلط فردی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری گروهی.

نگرش سیستمی:

ایده ی سازمان های یادگیرنده از مجموعه ای به نام "تفکر سیستمها" منتج شد. این یک چهارچوب مفهومی است که به افراد اجازه می دهد تا کسب و کارها را به عنوان موضوعات/ اهداف دامنه دار مطالعه کنند. و نظم موجود، سایر قواعد را یکپارچه کرده و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می سازد. در سازمان های یادگیرنده که مرتباً تشکیلات ارزیابی و نظارت می شوند، با کمک سیستم های اطلاعاتی جامع، عملکردها در کل و هم از جنبه ی مؤلفه های مختلف مورد سنجش قرار می گیرند.

بر اساس نگرش سیستمی تمامی مشخصه های لازم، باید به یکباره قابل رویت باشند تا نگاه تشکیلات، یک سازمان یادگیرنده محسوب شود. حال آنکه O'Keefe عقیده دارد؛ مشخصه های سازمان یادگیرنده، فاکتورهایی هستند که به تدریج کسب می گردند، بیش از اینکه همزمان پدید آیند.

تسلط فردی:

تعهد فرد به فرآیند یادگیری را تسلط فردی می گویند، که عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را عمیق تر و انرژی و توان خود را متمرکزتر می کند و بردباری اش را افزایش می دهد.

سازمانی از مزیت رقابتی برخوردار است که نیروی انسانی فعال در آن، در مقایسه با نیروی کار در دیگر سازمان ها، از توانمندی فراگیری سریع تری بهره مند باشد.

یادگیری از طریق آموزش کارکنان و پیشرفت میسر می گردد لیکن، یادگیری امری اجباری نیست و نمی توان بر فردی که نسبت به یادگیری پذیرا نباشد آن را تحمیل نمود.

پژوهش ها حاکی از آن است که عمدتاً یادگیری بیش از اینکه آموزش رسمی باشد، در محل کار و به طور اتفاقی، موثرتر واقع می گردد، بنابراین جایی که تسلط فردی در زندگی روزمره تجربه می شود تکوین فرهنگ یادگیری اهمیت می یابد. خلاصه اینکه اجرای مکانیسم هایی برای تبدیل یادگیری افراد به یادگیری سازمانی لازم خواهد بود.

مدل های ذهنی:

انگاشت های اتخاذ شده توسط اشخاص و سازمان ها را مدل های ذهنی می نامند. برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، این مدل ها باید مورد چالش قرار گیرند. اشخاص گرایش به پیروی از تئوری هایی دارند، که علاقمند به دنبال کردن آنها می باشند، یا تئوری هایی که بالفعل در حال استفاده هستند.

چون در درون سازمان گرایش به حفظ رفتارهای خاص، معیارها و ارزش ها وجود دارد، جایگزین کردن این موارد با یک فرهنگ آزاد مستلزم ترویج اعتماد و رسیدگی می باشد. پس به منظور تحقق این موضوع، سازمان های یادگیرنده نیازمند مکانیسم هایی جهت تعیین و ارزیابی تئوری های عملی هستند و از سوی دیگر نیز حذف ارزش های ناخواسته و غیر همسو با این فرهنگ ضروری می گردد.

آرمان مشترک:

خلق یک آرمان مشترک در تشویق کارکنان به یادگیری مهم است، بدیهی است زیرچتر آرمان مشترک، به هدف فراهم نمودن تمرکز و انرژی برای یادگیری، یک هویت مشترک به وجود می آید. موفق ترین آرمان ها بر مبنای آرمان های فردی کارکنان سازمان شکل می گیرند بدین معنی که؛ ساختارهای سنتی می توانند مانع خلق آرمان مشترک شوند چون دیدگاه ها از بالا تحمیل می گردند. بنابراین، سازمان های یادگیرنده تمایل به داشتن ساختارهای سازمانی غیر متمرکز و یک دست دارند.

آرمان مشترک اغلب برای توفیق در مقابل یک رقیب تعریف می شوند، Senge تصریح کرده این ها اهداف گذرای هستند و پیشنهاد می کند که باید اهداف بلند مدتی هم به طور ذاتی درون سازمان نهادینه باشند.

یادگیری جمعی:

انباشته شدن یادگیری فردی منجر به یادگیری گروهی خواهد شد. مزیت یادگیری گروهی این است که کارکنان سریعتر به رشد می رسند و ظرفیت حل مشکل در سازمان به واسطه ی دسترسی بهتر دانش و تخصص ارتقا می یابد. ساختار سازمان یادگیرنده به گونه ای طراحی شده که با بهره مندی از ویژگی هایی نظیر "آزادی"، یادگیری گروهی را سهولت می بخشد. یادگیری جمعی نیازمند اشخاصی است که متعهد به بحث و گفتگو باشند، بنابراین اعضای گروه می بایستی ارتباطات آزاد، مقاصد مشترک، و درک مشترک را گسترش دهند. به این ترتیب، مدیریت دانش، مجال خلاقیت، فراگیری، توزیع اطلاعات و اجراء همگی اجزای لاینفک سازمان های یادگیرنده تلقی می گردند.

موانع

حتی مشکلات درون سازمانی هم گاه می تواند اسباب توقف یا اختلال در روند یادگیری تشکیلات را فراهم نماید. بعضاً سازمان ها در تحقق تسلط فردی موفق نیستند، چون اصل تسلط فردی از لحاظ مفهوم، غیر عینی و لمس ناپذیر است، به علاوه کمیت مزایای آن را نمی توان تعیین کرد. از این جنبه تسلط فردی به نوعی بدل به تهدید برای سازمان می شود. همانگونه که Senge اشاره می کند این می تواند یک تهدید حقیقی باشد، چون اگر افراد متعهد به آرمان مشترک نباشند، تسلط فردی ممکن است برای پیش بردن آرمان های شخصی آن ها استفاده شود. ضعف یا فقدان فرهنگ یادگیری می تواند مانعی برای یادگیری باشد. یک سازمان یادگیرنده لازم است کاملاً ساختارهای سلسله مراتبی سنتی را از میان بردارد.

زمانی که افراد درون سازمان به دلیل تغییر احساس تهدید می کنند مانع دیگری مطرح می شود. آنها احتمالاً فکر بسته ای دارند و خواهان متعهد شدن به مدل های ذهنی نیستند.

گاه یادگیری را می توان از دیدگاه سطوح ارشد تشکیلات نوعی محصور کننده دانست. در این حالت، دیگر یادگیری به عنوان یک آرمان مشترک تلقی نمی شود. اگر آموزش و توسعه اجباری باشد، بیش از اینکه پیشرفت شخصی باشد، آن را کنترل و نظارت می بینند. یادگیری و دنبال کردن تسلط فردی باید انتخاب خود شخص باشد، بنابراین اجبار اثری ندارد.

منبع: en.wikipedia.org

