

سازمانهای کامیاب امروز

سازمانهای یادگیرنده و دانش آفرین

نوشته دکتر سیدمهدی الوانی

سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر تواناییهای خود را افزون می‌سازند تا به نحایی که مدنظر است دست یابند، جایی که نگرهای جدید تفکر رشد می‌یابند، ندهنه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن^۱ را به اتفاق هم می‌آموزند.

سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توان سازمانهای دانش آفرین نامید. سازمانهایی که در آنها خلق دانش و آگاهیهای جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل هرگز. به عبارت دیگر سازمان دانش آفرین^۲ از آن است، که هر فردی در آن احساس خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان شکر، بحثهای جمعی، و کشف نظریات و افکار نو تشویق می‌شوند و نتایج آن پرورش می‌یابند^(۱).

سازمانهایی یا چنین ویژگیها و خصوصیات سازمانهای آرمانی و خواستنی هستند، اما چگونه می‌توان به چنین سازمانهایی دست یافت و چطور می‌توان چنین سازمانهایی را طراحی و ایجاد نمود؟ چه برنامه‌ها و سیاستهایی باید اعمال شوند تا سازمانها به این وضعیت مطلوب انتقال یابند؟

آنچه در مورد این سازمانها ارائه شده بیشتر جنبه فلسفی و تکرشهای کلی دانش و کمتر به جنبه‌های عملی و کاربردی اشاره کرده است. در مورد تعریف این گونه سازمانها بطور عملی و کاربردی تعریفی وجود ندارد، از نظر مدیریت و هنرمودهای روش و سراسری بیان شده و از نظر ابزار، سنخشنده و ارزمان. این گونه سازمانها نیز وسیله‌ای در دست نیست، با توجه به ابهامات

1. Learning Organization

2. Learning How to Learn

3. Knowledge - Creating Organization

و نارساییهایی که موضوع سازمانهای یادگیرنده را احاطه کرده است، در این مقاله کوشش شده تا ضمن تشریح مفاهیم نظری، موازین عملی و کاربردی آنها نیز حتی‌المقدور تبیین و ارائه گردد.

سازمانهای یادگیرنده

یادگیری را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند؛ اما در تعامس این تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است. یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییری در رفتارها و عملکرد افراد مشاهده شود. این رفتارها گامی مستقیماً قابل مشاهده‌اند و گامی به طور غیرمستقیم احساس می‌شوند از این‌رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، بخاطر سپردن و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد^(۲).

سازمان یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کند، بدین معنی که چنین سازمانی در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش منسوخ می‌شوند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر، بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود^(۳) و از طریق فرایند ارتباط دامنه رفتارهای بالافراش را تغییر می‌دهد و بهبود می‌بخشد^(۴). سازمانهای یادگیرنده و دانش‌آفرین شمرده می‌شوند که بتوانند استنباطاتی را از تاریخ و تجربیات خود بدست بیاورند و آنها را به صورت کاربردی و عملی رفتارهایشان قرار دهند^(۵).

یادگیری سازمانی فرایند یافتن، خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست^(۶). یادگیری سازمانی از طریق بیشتر مشتری، ممدحنی، انکومای ذهنی و دانش، ایجاد می‌شود و بر تجربه و آگاهی‌های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است^(۷). همان گونه که از این تعاریف استنباط می‌شود یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. به طور کلی می‌توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب، و انتقال دانش مهارت داشته باشد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید مکتب عمل کند. در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش، و نوآوری و خلاق بودن رکن اساسی را تشکیل می‌دهد، اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست؛ بلکه سازمان باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش بکار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیت‌هایش را به کمک آنها مبرس سازد. به عنوان مثال امروزه در اغلب دانشکده‌های مدیریت مغرب زمین مدیریت کیفیت جامع^۸ تدریس می‌شود و روشهای مختلف آن به عنوان دانش و آگاهی در سازمان آنها موجود است، اما دانشکده‌هایی که از آن در تالیفاتشان بهره می‌برند، معدود و انگشت شمارند. سازمانهای مشاوره‌ای روشهای مختلف مدیریت نوین و سازماندهی جدید را به مشتریان خود عرضه می‌کنند و این بدان معناست که آنها از این شیوه‌ها آگاهند، ولی سازمانهای خود آنها عموماً از تشکیلاتی ضعیف و قدیمی استفاده می‌کنند.

سازمانهای موفق و کامیاب امروزه سازمانهایی هستند که دانش جدید را خلق یا کسب کرده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان تبدیل نموده‌اند. آنها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره‌گرفته‌اند

و از این رو می توانند برای ما سرمشق و الگو باشند.

ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده

شاید با تعریف ویژگیها و خصوصیات سازمانهای یادگیرنده بتوان شمای کاملتری از این نوع سازمانها بدست داد و آنها را بهتر شناخت. سازمان یادگیرنده سازمانی است که به عنوان یک کل و مجموعه هماهنگ یاد می گیرد و پیش می رود. او خود راه را می یابد و جلو می رود، از تجربه ها همچون انسانی خردمند پند می آموزد و مسیر خود را تصحیح می کند. کسی او را کنترل نمی کند و مهارش را به این سو و آن سو نمی کشاند، سازمان یادگیرنده خود کنترل و خود فراگیرنده است و مسیر خویش را می یابد و به سوی هدف پیش می رود.

سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد - سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن و احساس می کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که به علت نیاز شوق آموختن دارد. سازمان اگر احساس کند که برای بقا، برای ادامه حیات و برای رشد در یک محیط مشحون از رقابت و تلاش باید یادآموزدها مسلماً به دنبال یادگیری روانه خواهد شد و اگر چنین نیازی را احساس نکند انگیزهای برای آموختن نخواهد داشت. سازمانی که جانش وابسته به بودجه ای است که به طور ثابت دریافت می کند، سازمانی که رقابتی را احساس نمی کند، سازمانی در قبال مسئولیتی که برعهده دارد از نظر مصلکرها مورد سترواق قرار نمی گیرد، سازمانی که ترویجی نمی شود و از حمایتی غیرمستطی برخوردار است نیازی به یاد گرفتن نخواهد داشت و در پی آموختن نخواهد رفت. بنابراین برای آنکه سازمانهای یادگیرنده داشته باشیم باید آنها را در محیطی رقابت آمیز رشد دهیم و با دادن استقلال عمل به آنها محیطی فراهم آوریم تا مؤسسات خود را بیابند و خود را تکا شوند. سازمانها باید دائماً تحت ارزیابی باشند و عملکردهایشان و آرس شود، در قبال مسئولیتی که برعهده دارند مستمراً مورد پرسش قرار گیرند و هیچ سازمانی معذور و معامت نشود. در چنین تفصیلهای سازمان توسعه یادگیری برخواهد آمد و برای حفظ خود می آموزد و آموخته هایش را بکار می گیرد. این سازمان در آموختن خود تکلیف نخواهد برد و عشق آموختن در آن مرسوم خواهد شد.

سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس و شوگیر نمی شود - سازمان یادگیرنده، حساس و مشیار است. به محض آنکه مشکلی را حس کرد از پی رفع آن بر می آید و برای هر مشکلی راه چاره ای جستجو می کند. به دنبال راه حل های نو تکاپور می کند و مشکلات را به عنوان تغییر محتمل تلقی نمی کند و نمی پذیرد. برخی از سازمانها چنان با مشکل مانوس و سائوف می شوند که بتدریج آن را طبیعی می پندارند و از احساس مشکلات قاصر و ناآوان می گردند. سازمانی با این خصوصیت هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد و آرام آرام بدون آنکه احساس کند به سرشیش سقوط و نزول خواهد افتاد. سازمان یادگیرنده باید سازوکارهای هشداردهنده را در خود تقویت کند به طوری که قادر باشد مشکلاتی را که به طور بطئی و تدریجی به درون سازمان وخته می کنند شناسایی کند و با آنها به مقابله برخیزد. سازمان یادگیرنده باید مشکلات را در پیابد و برساند آنها را و به سبب و

۱- ویتر سنح Scott در کتاب خود با عنوان پنجم مثال جالبی را در این مورد مطرح می کند. او می گوید اگر فورانه ای را در آب داغ قرار دهیم بلافاصله از آن بدون حسد عبود، اما اگر همین فورانه را در ظرف آبی قرار دهیم و آرام آرام بر حرارت آن بیفزاییم فورانه ازون شدن دروسا حرارت را حس نمی کند و به آن واکنش نشان نمی دهد تا زمانی که آب بسیار داغ می شود و فورانه گرما را حس می کند اما دیگر در شده زیرا در آن هنگام فصلاتی پاران جبهان خارند و او در آب داغ پخت خواهد شد. سازمانها نیز اگر هشدار باشند مشکلات و مسایلی آرام آرام بدون آنها حس نزد و زمانی می رسد که دیگر قادر به رفع مشکلات بر روییم نباشند پسند و باچه در دور خارج شوند.

تحلیل کند. نشانه‌های مشکل که مکانیسمهای هشداردهنده آنها را حس می‌کنند در حکم عوارض و زوایای مشکل می‌باشند درحالی که سازمان برای حل آنها نیاز به شناخت ریشه‌ها و اصل مشکلات دارد. از این رو سازمان یادگیرنده باید مشکلات را احساس و سپس ادراک نماید، بدین معنی که عوارض را دریابد و ریشه‌ها و علت‌المعلل آنها را شناسایی کند. گاهی اوقات برای احساس مشکلات لازم است مدیران خود را به جای مشتریانشان قرار دهند یا در درجه چشم کارکنانشان به سازمان بنگرند، آنها باید سازمان را از نزدیک تجربه کنند و ضعفها و قوت‌های آن را واقع‌بینانه دریابند.

سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد - سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد. اگرچه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست، اما شرط لازم سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمانهای یادگیرنده باید افراد به توانمندیهای خود واقف شوند و آنها را توسعه و بهبود بخشند و زندگی خود را غنی و غنی‌تر سازند. در همه انسانهای نیروهای خلاقه شکفت‌آوری نهفته است که اگر بتوانیم آنها را بشناسیم و رشد دهیم سازمان از این نیروها بهره بسیاری خواهد برد. هرگاه انسانی تواناییها و استعدادهایش را شناخت و به رشد و توسعه آنها همت گذاشت به طور دائم فرا می‌گیرد و ملاق و آفریننده می‌گردد. از چنین نشانهایی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می‌شود. انسان رشد یافته و خلاق فراتر از انسان دانش آموخته و ماهر است. چنین فردی واکنش عمل نمی‌کند، بلکه فعال و آفریننده است، او صرفاً متغیر از محیط و پاسخگو به شرایط نیست بلکه محیط می‌سازد و آن را در جهت هدفهای خود تغییر می‌دهد. او به حای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار می‌کند. زمانی که چنین انسانهایی در سازمان پرورش یابند و چهره سازمان با وجود آنان شکل یافت، گام مهمی در یادگیری سازمانی برداشته شده است. انسانهای یادگیرنده خلاق روح سازمان یادگیرنده‌اند. انسانهای خلاق محیط متحول را می‌شناسند و از تغییرات مستتر آن به نفع اهداف خود بهره می‌گیرند. یادگیری در این معنی تنها انتقال اطلاعات و کرده‌آوری داده‌ها نیست، بلکه توسعه تواناییها و آموختن مولد و پرباست.

انسانهای خلاق و فراگیرنده در یک فرایند دائمی یادگیری زندگی می‌کنند. آنها می‌آموزند و تجربه می‌کنند و از یادگیری و دانشن ارضا می‌شوند. برای آنان یادگیری و آگاه شدن هدف مقدس محسوب می‌شود و نفس یاده گرفتن بر ایشان انگیزاننده است. انسانهای خلاق می‌آموزند که چگونه تفرات و تحولات را بپذیرند و از آنها بهره‌بردار می‌کنند. مقاومت در مقابل تغییر و پدیده‌های انسانی نوآور و خلاق نیست. هر پدیده نو انسان فراگیرنده را به اندیشه وامی‌دارد و او از هر حادثه‌ای نکته‌شاهای می‌آموزد. خلاصه آنکه تلاشها در سازمان یادگیرنده در جهت توسعه و رشد کارکنان و پرورش انسانهای خلاق و نوآور و فراگیرنده است. رشد اعضای سازمان تعالی سازمان و نیل به اهداف آن را به همراه دارد و بدون اعضای شایسته، سازمانی پیشرو و پیشتاز بوجود نخواهد آمد.

سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده‌های برخوردار است - سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کند و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمانها عدم سازگاری الگوی ذهنی آنها با واقعیات محیطی است. الگوی ذهنی سازمان نحوه نگارش و جهان‌بینی سازمان را نشان می‌دهد. این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونی خود را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریانانش عدم اعتماد باشد یا به عکس ممکن است الگوی ذهنی سازمان دیگری اعتماد و اطمینان به مشتریانانش باشد. هر یک از این دو الگوی ذهنی رفتارهای خاص خود را

برجود می‌آورند و هر یک از این دو سازمان عملکردهای خاصی را از خود بروز می‌دهند. الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان باشند و همچنین قادرند سازمان را به ورطهٔ نیستی بکشانند. الگوهای ذهنی عوامل قدرتمند و نافذی در رفتارها و عملکرد سازمان می‌باشند و با تغییر این الگوها عملکردها نیز دستخوش تغییر و دگرگونی می‌شوند. یک پدیدهٔ واحد و یک اتفاق پیکان از سوی دو سازمان با دو الگوی ذهنی متفاوت، به طور مختلف ترک می‌شود و واکنش‌های متفاوتی را ایجاد می‌کند.

سازمانها برای رشد و ترقی در دنیای منحول و دگرگون شوندهٔ امروز نیازمند شناخت، ارزیابی و تعدیل و تکمیل الگوهای ذهنی خود هستند. برای نمونه، کارخانه‌های انرمییل‌سازی در برخی از کشورها با این الگوی ذهنی که مشتریان خروغان انرمیلهای شیک و بزرگ هستند، شروع به کار نمودند و در کار خود موفق هم بودند اما از آنجایی که این الگوی ذهنی نمی‌توانست دائماً پاسخگویی محیط باشد با تغییر الگوی مصرف مشتریان کارخانه‌های مذکور بازار خود را از دست دادند در همین ابام کارخانه‌های خردروسازی با الگوی ذهنی متفاوت که کم مصرف بودن، لرزان بودن و کوچک بودن خودرها را اولویت مشتریان قلمداد می‌کردند بازار را بشرف اختصاص دادند.

برای آنکه سازمانها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند، آنها را با اطلاعات بروز درآورند و بکوشند تا پویایی و تطابق آنها همواره حفظ کرده. برای سازمان هیچ چیز خطرناکتر از الگوی ذهنی خشک و غیرقابل انعطافی نیست که دنیای بیرومن خود را از یاد برده باشد. نکتهٔ دیگر در مورد الگوهای ذهنی، هماهنگی آنها با آینده‌ها و در نظر داشتن وقایع و اتفاقاتی است که امکان وقوعشان در آینده متصور است.

برای سازمانها این خطر وجود دارد که با گذشت زمان بتدریج شبههٔ الگوی ذهنی خود شوند و در تغییر و تکامل آن قدم بر ندارند و آخر الامر نیز با الگوهای نامناسب به ناپودی کشیده شوند. در یکی از شرکتهای بزرگ نفتی برای برنامه‌ریزی گروهی ستادی تشکیل می‌شود این ستاد از شهرهٔ برنامه‌ریزی ستادها برای کار خود استفاده می‌کنند اما این ستادها برای مدیران ارشد شرکت عملی تشخیص داده نمی‌شود و از آنها استقبال نمی‌کنند. ستاد برنامه‌ریزی که رشد و پیشرفت آینده شرکت را در گروه تغییر ذهنیهای ستاد مدیران می‌داند از مدیران می‌خواهد شرایطی را که در آینده برای ادامه کار موفق آنها لازم است توصیف کند. نکتهٔ جالب آن است که مدیران به بیان شرایطی می‌پردازند که با توجه به شرایط آینده برای ستاد برنامه‌ریزی به ستاد انصاف‌های کودکان است. آنها چنان به الگوهای ذهنی سعی خود دلپس بوده که واقعات را نمی‌دیدند و یا نمی‌خواستند ببینند. آنها تصور می‌کردند که تجارت نفت در آینده نیز همانند گذشته خواهد بود و این الگوی ذهنی خطا مردودستی که برنامه‌ها را شکل می‌دهد مسلماً به نتایج ممتنع منجر نمی‌شود. ستاد برنامه‌ریزی کار نفس الگوی ذهنی مدیران را به کمک جلسات بحث و گفتگو و با بیان شرایط آینده آغاز کرد. در این جلسات به مدیران گفت می‌شد که باید خود را برای آینده‌های آماده کنند که در آن نرس و سلباتی قیمت‌های امری اجتناب‌ناپذیر است، آینده‌ای که در آن نرخ رشد پایین خواهد بود و کمبود عرضه امری طبیعی است. البته مدیران به راحتی از الگوهای ذهنی قبلی خود دست نمی‌کشیدند، ولی ستاد برنامه‌ریزی موفق شد الگوهای جدید ذهنی را مطرح کند و به همین دلیل موجبات موفقیت شرکت را بین سایر رقیب فراهم ساخت.

سازمان یادگیرنده تجربه و علم را بکار می‌گیرد - سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد اما صرفاً بر تجربه‌ها متکی نیست. تأکید پیش از حد بر تجربه‌های گذشته از سر سادماندیشی و زودباوری است و سازمان فعال سازمانی

است که علم را بر تجربه مقدم می‌دارد و از آموختن این دو باهم بیشترین نتیجه را می‌گیرد. منابع و امکانات سازمان گرانها و پرارزش و محدودند، هیچگاه مصلحت نیست با تجربه و خطا سازمان یاد بگیرد. این یادگیری بسیار پرهزینه است و آینه‌ده سازمان را میهم می‌سازد. اگر تصمیم‌گیرها در سازمان صرفاً بر اساس تجربه و خطا صورت پذیرد، ممکن است سازمان به ورطه نابردی کشانده شود. سازمان باید به کمک دانش و تخصص افراد خود گزینه‌های موفق در آینده را برآورد کند و با بهره‌گیری از تجربه‌ها و زمینه‌های گذشته به تصمیمی بخردانه دست یازد. استفاده از دانش در تصمیم‌گیرهای سازمانی به سازمان سرعت و دقت و هزینه‌های کمتر آموزشی می‌دارد و یک‌ازگیری تجربه‌ها، تصمیمات متخذه و واقع‌بینانه و هماهنگ با محیطهای مؤثر بر سازمان می‌سازد. دانش و علم روزنه‌هایی به آینده می‌گشاید و تجربه‌ها پندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا به کمک این دو تصمیم‌های لازم اتخاذ شوند.

سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند - اغلب انسانها تمایلی به آن دارند که مشکلات و شکستهای خود را به عوامل خارجی و غیرقابل کنترل نسبت دهند و موقفیتها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند. این گرایش موجب می‌شود تا انسان علل مشکلات را در خارج از خود جستجو کند و خود را بری از مرگونه گامی بدانند. چنین فردی هیچگاه اوزیایی درستی از تواناییها و ضعفهای خود نخواهد داشت و مآلاً انسان موقفی نخواهد بود. سازمانها نیز غالباً دچار این مشکل می‌شوند. بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیرقابل کنترل و خارج از سازمان نسبت می‌دهند و در هر مشکلی سازمان را از فصد و سستی تیره می‌کنند. این گونه برخوردها موجب می‌شود هیچگاه علل مشکلات در درون سازمان و عملکردهای آن جستجو نشود و تحلیل درستی از مسائل و ضعفهای سازمان بعمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل بپردازد و بدون جهت‌گیری تعصب آلود مسئله را بررسی کند. چنین سازمانی به ضعفهای خود پی خواهد برد و درصدد رفع آنها برخواهد آمد. اگر سازمان نقصها و کاستیهای خود را نداند هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد. سازمان یادگیرنده باید کمیودها را شناسایی کند و برای رفع و جبران آنها مجهز شود. این تجهیز و آماده شدن همان یادگیری و آموختن است در حالی که اگر سازمان مشکلات را به عوامل خارجی از خود متسب نماید مسلماً مشکلی نسبی پیدا تا به رفع آن بپردازد آنگیزه و رغبتی به آموختن پیدا نمی‌کند. سازمانی که ضعف خود در پیش‌بینی درست مسائل اقتصادی را به بی‌نیایی بازار نسبت می‌دهد، سازمانی که ناتوانی خود در برآورد درست شرایط تکنولوژیک را به تحولات خارج آماده، سمت مربوط می‌سازد و سازمانی که بی‌خبری خویش از ارزشها و نیازهای اجناس را به دگرگونگی جامعه متسبب می‌سازد، هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد. زیرا هیچگاه نقصی در خود نمی‌بیند که به‌وق آن همت گمارد. البته زمانی که از سازمان نام می‌بریم منظور مدیریت و رویه‌ها و شیوه‌های برخورد سازمان با مسائل و مشکلات است.

سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی و تسهیل و ترغیب می‌کند - سازمان یادگیرنده با استفاده از ساز و کارهای مباحثه و مناظره یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد. باید به گروههای سازمانی تفهیم شود که مجموع تلاشهای آنان به عنوان یک گروه پیش از سمع مسائل نکت تک آنهاست. گروههای هماهنگ و منسجم می‌توانند با اتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آنان نیرویی شکست‌آور برای رشد و پیشرفت سازمان آروا می‌دارد. گروهها برای یادگیری جمعی باید باهم

مباحثه و گفتگو داشته باشند، بحث و گفتگو موجب می‌شود تا افراد گروهها از برداشت دیگران نسبت به اندیشه‌های خود آگاه شوند. بحث و گفتگو زبان مشترکی را میان اعضای گروه ایجاد می‌کند و از تفاوتها و افتراهای بین آنان می‌کاهد. بحث و گفتگو تجربه‌ها و دانش افراد را به یکدیگر انتقال می‌دهد و مجموعه‌ای از تجربه و دانش ایجاد می‌کند و روابط میان اعضا را استحکام و توان می‌بخشد. برای آنکه مباحثه ثمربخش گردد، باید اعضا پیشترهای خود را به کنار نهند و با ذهنی باز به مباحثه بنشینند. این بدان معنی نیست که از نظریات خود چشم‌پوشی کنید، بلکه باید از نگرشهای خود آگاه باشند و بتوانند مدعی آنها را به حالت تعلیق درآورند. در چنین حالتی لازم نیست اعضا نسبت به نظریات خود حسابش نشان دهند و از آنها دفاع کنند، بلکه در محیطی آروم نظریات سبلان پیدا می‌کند و آزادانه رد و بدل می‌شوند. نکته دیگر در ثمربخش شدن مباحثه نحوه نگرش افراد به یکدیگر است. در گروهی که به بحث می‌نشینند اعضا باید یکدیگر را هم‌تا و همکار ببینند و رابطه زیردست و زیردست به کنار گذاشته شود. ما با همکاران و دوستان خود خیلی راحت‌تر از زیردستان و فرادستانمان ارتباط برقرار می‌سازیم و بحث می‌کنیم. به همین جهت اگر اعضای گروه یکدیگر را دوست و همکار ببینند مسلماً مباحثه‌ای آزادتر و پربرازتر بین آنان جریان پیدا خواهد کرد. اگرچه این مسئله ساده به نظر می‌آید اما در عمل بسیار مشکل است زیرا افراد غیره را در سطح مختلف احساس می‌کنند و این نابرابری در سطوح موجب اختلال در بحث می‌گردد. سرعت بیش از حد به نظریات بالا دست و ترس از او موجب می‌شود زیردست به بحث و دانش نپردازد و سلطه بالا دست بر زیردست سبب می‌شود تا ارتباطی آزاد بین آنان برقرار نگردد. سرانجام برای مؤثر بودن مباحثه باید فردی جلسه بحث را هدایت کند و اجازه ندهد اعضا از موضوع و زمینه اصلی خارج شوند. افراد عموماً علاقه‌مندند. راجع به چیزهایی که می‌دانند بحث کنند و این نکته مثبت است. اما اگر آنچه آنها مایلند درباره آن سخن بگویند خارج از هدف جلسه باشد، هماهنگ‌کننده باید افراد را به سوی هدف و موضوع اصلی بحث هدایت کند. هماهنگ‌کننده بحث باید از توقف بحث نیز جلوگیری کند و نگذارد به پنهان بدون نتیجه خامنه بماند. هماهنگ‌کننده می‌باید افراد را به گفتگو و ارائه نظر ترغیب کند و نگذارد جلسه تحت تسلط یک نفر درآید و هماهنگ‌کننده گروه اندیشی بروز کند. البته پس از آنکه جلسات بحث تدویم پایت و اعضای گروه به فرایند مباحثه آشنا شدند نقش هماهنگ‌کننده کم‌رنگ می‌شود و کارش جلسات بدون وی هم قابل برگزاری خواهد بود.

رکن دیگر یادگیری گروهی مناظره است. مناظره، جزء لازم و مکمل مباحثه می‌باشد. در مناظره نظریات متفاوت بیان می‌شود و هر کسی از نظر خود در مقابل نظر مخالف دفاع می‌کند. برخلاف مباحثه که کوشش می‌شد تا نظریات مطرح شده و به اعضای گروه انتقال یابد در مناظره سعی می‌شود تا نظریات ارزیابی شده و به تصمیمی منجر شود. در مناظره هدف اصلی جمع‌آوری دانش و اطلاعات نیست، بلکه تقاضی و حوضی نظریات و ارزیابی آنها به منظور دستیابی به نظر برتر است.

یک گروه یادگیرنده باید از مباحثه و مناظره اعضای خود با هم بهره‌گیرند و یادگیری گروهی را از این طریق عملی و میسر سازد. این کار باید منظماً و به طور دائم انجام گیرد تا فردی همیشه از مسائل سازمان حاصل شود و گروه‌های آگاه و نشاء پرورش پیدا کنند، گروه‌هایی که می‌توانند سازمان یادگیرنده را بسازند. نکته مهم در مناظره ایجاد این تفاهد در جلسات است که هدف مناظره پیروزی یک طرف و شکست طرف دیگر نیست، زیرا اگر این چنین حالتی بر گروه بیرون بیرون شود، نتایج مورد نظر به

هیچ دو حاصل نخواهد شد. باید هدف جلسات مناظره رسیدن به تفاهم در مورد یک گزینه برتر باشد نه گزینه‌ای که متعلق به یک فرد است. باید شرایطی فراهم آید که در این جلسات افراد با نظریاتشان ارزیابی نشوند، بلکه نظرات جدا از افراد مورد ارزیابی قرار گیرد. نقش هدایت‌کننده جلسات برای تحقق این هدف در جلسات مناظره بسیار حساس و مهم است.

سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است - در ویژگیهایی که قبلاً برای سازمان یادگیرنده برشمرده‌ام وجود اعضای خلاق و آگاه و گروه‌های یادگیرنده و از زمره ضرورتها دانستم اما این انسانهای خلاق و گروه‌های آگاه چگونه در قالب سازمان یادگیرنده عمل خواهند کرد؟ آیا نباید مکانیسمی تعبیه شود که انسانها و سازمان بگی شده و این وجود وحدت یافته سازمان یادگیرنده گردد؟ در پاسخ به این سئوالات ویژگی آخر سازمان یادگیرنده ظاهر می‌شود و آن یکی شدن اهداف فردی و سازمانی است. سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسانهای خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شود و در این یکسری و هم جهش و رشد و یادگیری پدیدار گردد. سازمان یادگیرنده با تلاشهای مدیریبت ارتقا می‌یابد اما بدون همکاری و همراهِ اعضای شایسته هیچگاه امکان وجودی پیدا نمی‌کند. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده به عنوان یک ویژگی مهم و اساسی باید هم‌ذهنی^{۱۰} و هم‌دلی را میان خود و اعضای ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود. به طور کلی هم‌دلی و هم‌ذهنی نیرویی در سازمان است که دلها را به هم پیوند می‌دهد و اهداف افراد، گروه‌ها و سازمان را یکی می‌سازد^{۱۱}. هم‌دلی، اشتراک و اتفاق اعضای سازمان باهم در راه تحقق اهداف سازمان است. هم‌دلی انجام‌بخش فعالیتها و وحدت بخش اهداف سازمان و افراد است. هم‌دلی موجب می‌گردد تا اعضای سازمان همه به یک آرمان و هدف بند باشند و منظر مشترکی از سازمان و مأموریت‌های آن در ذهن داشته باشند.

هم‌دلی لازمه کار سازمان یادگیرنده است، زیرا نیرو و انگیزه لازم برای یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد و زمینه ساز و تحقق بخش سازمانی است که به کمک اعضای خود می‌آموزد، تجربه می‌کند و پیش می‌رود. در یادگیری سستی که نوعی آموزش اضمحالی است، افراد نیاز به هم‌دلی برای آموزش ندارند، آنچه به آنها گفته می‌شود می‌آموزند، اما در یادگیری جمعی و سازمانی که یادگیری ژانمند و مولدی است، افراد تا هم‌دلی نیابند، این نوع یادگیری محقق نخواهد شد. افراد باید حقیقتاً به هدفهای سازمان ایمان داشته باشند و استعدادها و تواناییهای سر و را بر آن نیل به آن اهداف بکار گیرند و آموزش و یادگیری را پله‌ای برای تحقق اهداف سازمان و ارشای نیازهای آن بدانند.

هم‌دلی و هم‌ذهنی یک دیدگاه فردی و شخصی یا گروهی نیست، بلکه دیدگاهی مشترک و جمعی برای همه اعضای سازمان است. وراثت جمعی و همگانی است که همه به آن معتقد و شمه‌دند و در آن دیدگاه کلی نظر و مقصود شوه و انیز می‌بیند. هم‌دلی و هم‌ذهنی ممکن است معطوف به بیرون یا درون سازمان باشد. هم‌ذهنی معطوف به بیرون مانند اتحاد و اتفاق همگانی برای غلبه بر رقیب قهرتند و یا سوچه شدن با خطری جدی در خارج سازمان است و هم‌ذهنی درونی مانند همبستگی سازمانی و روحیه کار جمعی برای نیل به هدفی داخلی است.

وهری مؤثر در سازمان مامل اصلی، اساس در ایجاد هم‌ذهنی و هم‌دلی است. وهران موفق کسان هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم‌اهمیت بوده و

آن روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود مگر آنکه از افراد آفریننده و خلاق، از گروه‌های یادگیرنده فعال در لوی هم‌ذهنی و هم‌دلی بهره جوید. در ایجاد هم‌ذهنی و هم‌دلی انگیزه‌ها و ارزشهای افراد، محیط و فضای سازمان، انگوهای و فشاری و پنداری مدیران نقش مهمی را ایفا می‌کنند و مها بودن این زمینه‌هاست که هم‌دلی و هم‌ذهنی را تحقق پذیر می‌سازد. هم‌دلی و هم‌ذهنی در مسیر ارزشهای افراد و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد و نگرشها و هم‌بازهای حاکم بر سازمان در ایجاد و استمرار آنها نقش بسزایی داشته‌اند.

نکته مهمی که در هم‌دلی و هم‌ذهنی سازمانی مطرح است احساس قرارداد نسبت به اجباری بودن نگرش جمعی است. اگر افراد احساس کنند که نگرش جمعی نگرشی است که همه باید اجباراً بدان معتقد باشند و جایی برای نظریات فردی و گروهی آنان وجود ندارد مسلماً هم‌دلی و هم‌ذهنی هیچگاه به طور واقعی در سازمان تسخیر نخواهد گرفت و همواره نوعی مقاومت و چینه‌گیری در برابر آن وجود خواهد داشت. برای حل این مشکل باید به افراد این اطمینان داده شود که نظریات و نگرشهای شخصی آنان می‌تواند در نگرش جمعی جای خاص خود را داشته باشد و با توسعه و تکامل نگرش جمعی می‌توان نظریات شخصی را نیز در آنها ملحوظ داشت.

اصولاً هم‌ذهنی و هم‌دلی در سازمان به معنای از کف دادن ذهنیتهای فردی نیست، بلکه افزایش سازمانی می‌تواند دیدگاههای شخصی خود را حفظ کنند، اما از آن دیدگاه به هدفی کلی‌تر بیندیشند و معتقد باشند، همانگونه که در بحث تلفیق هدفهای فرد و سازمان^(۸) مطرح است و صورتی که اهداف کلی و نهایی افراد یکی باشند اختلاف در هدفهای جزئی تعارض آفرین نیست و اختلاف محسوب نمی‌شود.

در اینجا خاصیت مولوگرام^(۹) هم‌ذهنی ظاهر می‌شود. بدین معنی که نظریات افراد نیز در نگرش کلی جای پیدا می‌کند و در آن انعکاس می‌یابد. هر فرد نقش خود را در نگرش کلی می‌یابد و از این رو دلچسپی او به آن نگرش بیشتر می‌شود. البته هم‌راستایی اهداف و نظریات کلی فرد با اهداف و مقاصد نهایی سازمان و باور مشترک افراد نسبت به ارزشها و فرهنگ حاکم بر سازمان از ارکان اصلی هم‌ذهنی است و بدون وجود آن هم‌دلی در سازمان چندان پایدار نخواهد بود. خلاصه آنکه سازمان یادگیرنده، دوره‌ای است از استقامت و گره‌ها که مامور و هم‌چون جانشینان در یک تن واحد عمل می‌کنند و در این دنیای پر تلاطم و فوفا که مشحون از تحول و زبر و زبر است راه خود را به سوی تعالی و ارتقا یاز می‌کشایند و پیش می‌روند.

با ویژگیها و مشخصاتی که برای سازمانهای یادگیرنده بر شمرده‌ایم اگرچه تعریف دقیقی از این نوع سازمانها حاصل نشد ولی توصیف نسبتاً جامعی از سازمانهای یادگیرنده برای مخاطبان ارائه کرده‌ایم. در این مختصر تلاش شد ضمن توصیف این نوع سازمانها نحوه عمل و نتایج حاصل از آنها نیز بیان شود و شمایی از آنها تصویر گردد. بر پژوهشگران دشت مدیریت و سازمان است تا با مطالعه و بررسیهای ژرفتر این موضوع را روشن‌تر کنند و راه و برای مدیران اثری در بهره‌گیری از این سازمانها همواره سازنده سازمانهای که کامیابهای دورانی در گرو استفاده از آنهاست.

۱۲ - مولوگرام (Molegram) صفحه‌ای است که اطلاعات صورت مشاهده‌های توری بر روی آن ضبط می‌شود به طوری که کلی در همه اجزای آن صفحه منعکس است. بدین ترتیب اگر صفحه مولوگرام بشکند و به قطعات کوچک تقسیم شود، هر قطعه می‌تواند ششگرمی اطلاعات باشد و شمارش نموداری را که ابراج بر آن ایجاد کرده بوده مدارسی که

منابع و مأخذ

1. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, London: Century Business, 1990.
2. H.C. Lindgren, *Educational Psychology*. N.Y. John Wiley, 1976, P.7.
3. C.M. Fiol & M.A. Lyles, *Organizational learning*, *Academy of Management Review*, Oct., 1985.
4. G.P. Huber, "Organizational learning: The contributing Processes and the Literatures *Organization Science*, Feb., 1991.
5. B. Lertitt & J. G. March, *Organizational Learning*, *American Review of Sociology*, Vol. 14, 1988.
6. Chris Argyris, "Double loop Learning in Organization", *Harvard Business Review*, Sep. - Oct., 1977.
7. Ray Sturn, "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Spring 1989.

۸- سیدمهدی انواری، «تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیدگاههای ارزشی متفاوت»، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۲،

ص ۲۳۷-۲۳۹.

