



آموختن و توسعه

تهیه و تنظیم: بهارناز اقبال نیا

مقدمه :

در گذشته آموختن و رشد و توسعه با سهولت انجام می‌گرفت. مسئولان و مجریان را برای گذراندن دوره‌های آموزشی پرهزینه اعزام نمی‌کردند، آموختن آنها در جریان ترقی کیفیت و سطح کار و مسئولیت صورت می‌گرفت. پیشه و شغل افراد همه آنچه را که لازم بود بدانند، به آنها یاد می‌داد. اکنون ظاهراً چنین منظری در ردیف موضوعات تاریخ باستان به نظر می‌آید ولی واقعاً این گونه نیست. فرآیند توسعه سازمانی در سازمان‌ها هنوز دوره طفولیت را می‌گذراند. برخی اعتقاد دارند که آموختن و توسعه می‌بایست در جریان فعالیت روزمره ارج گذارده شود نه در خلال یک یا دو هفته کلاس آموزشی، آنهم در طی سال!

یکی از مفاهیمی که بیش از هر چیز دیگر درباره آموختن و توسعه مورد غفلت قرار گرفته است، آموختن در میدان عمل یا آموختن توأم با عمل است.

این یکی از گزینه های آموزشی است که طی آن به جای آموزش دادن در سر کلاس، داوطلبان را با مقولات عینی مربوط به حوزه فعالیت سازمانشان و یا سازمان های دیگر مواجه می سازند و از آنها می خواهند که بهترین راهکارها را در مورد مقولاتی که درگیرش هستند، تدبیر کنند.

این تنها آموختن توأم با عمل نیست که شمار روزافزونی را افسون خود ساخته است. دهه نود میلادی شاهد پیدایش مفهومی بوده است با عنوان سازمانی که می آموزد. در سازمان هایی که می آموزند، عمل آموختن مستمر و موثر بوده و همه را در بر می گیرد. عوامل زیادی را می توان منشأ جلب توجه نسبت به توسعه انسانی در سازمان ها دانست: اولاً در سازمان هایی که می آموزند، انسان ها اقسام گسترده تری از مسئولیت را می پذیرند، مدیران با محیطی کاملاً جدید مواجه می شوند. آنها با افرادی برخورد می کنند که احساس مسئولیت بیشتری دارند و در سازمان هایی کار می کنند که مهارت ها و شیوه های عملی که تا کنون برایشان مفید به نظر می رسیدند، دیگر کارایی خود را از دست داده اند. آنها یا باید دست به تحولات اساسی بزنند و خود را برای چشیدن طعم ناکامی آماده کنند.

ثانیاً افزایش تعداد افراد کارآمد و شایسته که دارای مهارت های بالایی هستند ثالثاً، در محیط پر تلاطم کنونی هیچ گاه به اندازه امروز داشتن افراد مناسب برای سپردن مشاغل به آنها، انگیزه به آنها و توسعه آنها مهم نبوده است.

توسعه مهارت ها نیازی دائمی و همگانی است. فرقی نمی کند که شما چه کسی هستید؟ چه کاری به عهده شماست؟ برای چه کسی و کجا این کار را انجام می دهید؟

عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

در شرایطی که عوامل بازدارنده زیادی در اطراف ما عمل می کنند، انتخاب یک هدف، نظیر یادگیری سازمانی یک چیز و رسیدن به آن چیز دیگری است، اولین و مهمترین قدم همیشه ارزیابی دقیق و صادقانه واقعیت است، آنگاه از این طریق می توانیم تدبیرهایی را برای غلبه به آنها بیندیشیم یا حتی در جهت مهار آنها برای رسیدن به یادگیری موثر بکوشیم.

۱- ساختار: ساختار متمرکز رفتارهای تکراری و مانند گذشته را تقویت می کند، در حالیکه ساختاری زنده و غیر متمرکز، سازمان ها را برای یادگیری تشویق کرده و آنها را منعطف می سازد.

۲- محیط: سازمان هایی که می آموزند، رقابت در محیط را به عنوان ابزار کار در نظر می گیرند، چرا که رقابت، سازمان ها را قادر می سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک وضعیت مقایسه کنند و از این طریق به یادگیری خود بیفزایند.

۳- تکنولوژی: سیستم های اطلاعاتی با به کارگیری تکنولوژی های اطلاعاتی می توانند بر یادگیری سازمانی تاثیرگذار باشند. بدین صورت که هم می تواند بر ساختار و محیط تاثیر بگذارد و هم مرکز ثقل اطلاعات را از مدیر به کارمند منتقل سازد.

۴- فرهنگ سازمانی: فرهنگ های سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می کند که حتی گاهی ممکن است یادگیری به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه های غیرمولد محدود شود.

۵- رهبری: در سازمان یادگیرنده، رهبر تنها تصمیم گیرنده جذبه دار نیست، بلکه معلم، طراح و مباشر است.

سازمان یادگیرنده:

سازمان یادگیرنده در طول زمان می آموزد که تغییر کند و عملکردهایش را از طریق آگاه شدن، و درک بهتر بهبود بخشد و اصلاح کند. سازمان هایی یادگیرنده به شمار می آیند که بتوانند استنباط هایی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورند و آنها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند. در این نوع سازمان ها تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند. هر جز در حال انجام دادن کارهای خود است و پس از مدتی ارتباطات به صورت سیستمی برقرار می شود.

ویژگی های سازمان های یادگیرنده چیست؟

به یادگیری یک کودک خردسال توجه کنید، سوالات او بی انتها و کنجکاویش سیری ناپذیر است، اما کنجکاوی با طرح سوالات پایان نمی یابد. سوالات پاسخ می طلبند و کنجکاوی واقعی به جستجوی پاسخ های درست می رود و این امر اغلب مستلزم تجربه کردن است.

این فرآیند در یادگیری سازمانی تشویق می شود، مشروط بر اینکه اجازه برای تجربه در چارچوب اختیارات فرد وجود داشته باشد. به سبب اینکه آزمایش تجربی ممکن است با شکست مواجه شود. تجربه ناموفق باید به عنوان قسمتی از فرآیند یادگیری ملحوظ شود.

اگر اعتماد وجود نداشته باشد، هیچ یک از این عوامل (کفایت، کنجکاوی بخشیدن یا تجلیل کردن) نمی تواند یادگیری سازمانی را محقق سازد.



اگر چه یک فرد ممکن است بسیار با کفایت باشد، ولی اگر به او اعتماد نداشته باشند، اجازه نمی‌دهند که لیاقت خود را نشان دهد. یک راه حل هم اجماع کارکنان است. تقریباً هیچ یک از مسائل که کسب و کار امروزه با آن مواجه می‌شود، نمی‌تواند به وسیله یک نفر به تنهایی حل و فصل شود. این امر خود از پاره‌ای جهات موجب خوشوقتی است، زیرا کنجکاوی، آزمایش تجربی و نیز بخشیدن اشتباهات نیاز به سهیم شدن دارند.

اغلب یادگیرندگان در یادگیری کند و ضعیف هستند، ولی اگر در یادگیری همدستی وجود داشته باشد، هم نیرویابی به وجود آمده و یادگیری با سرعت بالاتری انجام می‌شود.

چگونه سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کنیم؟

ما دشمن را ملاقات کرده ایم، او خود ماست! اغلب اوقات با مسائل و مشکلاتی مواجه می‌شویم که ناشی از توجه صرف به علل مشکل‌زا در گذشته بوده است. راه حل‌هایی که مسائل و مشکلات را فقط از ناحیه‌ای به ناحیه دیگر در سیستم منتقل نماید، اغلب باعث می‌شود که علت اصلی پوشیده باقی بماند. بایستی مدیران فضایی را ایجاد کنند تا خود کارکنان بیاموزند و به اشتباهات خود اعتراف کنند و تجربه‌ای موثر برای خود و دیگران شوند.

به طور خلاصه ۳ مرحله برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده باید طی شود:

- ۱- سازمان را از حالت انجماد فعلی خارج کنید، به عبارت دیگر الگوهای دفاعی سازمانی را در هم بشکنید.
 - ۲- آنچنان ظرفیتی در افراد ایجاد کنید که آنها بتوانند موانع خاص یادگیری سازمانی را از میان بردارند.
 - ۳- توسعه ذوق و استعداد
- پیش رفتن در میدان رقابت، دیگر دستیابی به یک نقطه اتکای مطمئن یا ارزان تر کردن قیمت در مقایسه با دیگران نیست. این مزیت‌ها زود گذرند و به هر حال از میان می‌روند، مگر اینکه افرادی با استعداد کافی وجود داشته باشند که بتوانند موقعیت‌ها را درک و فرصت‌های موجود را به سرعت کشف و برای استفاده در اختیار بگیرند.
- رئیس یک بانک بازرگانی، افراد با استعداد را این گونه تعریف می‌کند: "کسانی که در تیم‌های کاری به صورت هوشمندانه و دقیق می‌توانند راه رشد و ترقی را به خوبی طی کنند".
- سازمان دیگر، کسی را با استعداد می‌داند که حرفه، تولید و بازار آن را می‌شناسد و شعور اجتماعی دارد و قادر به شناخت جریان‌های انسانی، سیاسی و بازرگانی است و می‌تواند ریسک‌های

حساس و ابتکاری بکند.

نتیجه‌گیری

ظهور سازمان یادگیرنده ادامه مسیر طولانی تحولاتی است که در قرن گذشته در ابعاد مختلف سازمان و مدیریت به وقوع پیوسته است. امروزه ارزشمندترین و سودآورترین منبع سازمان‌های پیشرو، دانش و تخصص تجلی یافته در رفتارها و عملکردهای کارکنان آن است.

بدون شک مهمترین مسئولیت مسئولان امروز سازمان، درک دقیق چالش و تدوین برنامه و سیاست‌های هماهنگ، دوراندیشانه و سنجیده برای ارتقای سازمان به سازمانی یادگیرنده است.

بنابراین مهمترین نتیجه‌گیری منطقی را می‌توان شامل ضرورت تبدیل شدن مؤسسه به یک مؤسسه یا سازمان یادگیرنده دانست. نتایج و یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌های یادگیرنده عموماً بر کنترل‌های دقیق و شدید تاکید نمی‌کنند و کنترل‌های کمی روی کارکنان دارند و ساختار سازمانی آنها از نوع پویا است و تصمیم‌گیری‌ها به صورت مشارکتی و گروهی انجام می‌گیرد.

مبانی نظری و ادبیات سازمان‌های یادگیرنده، ادعا می‌کنند که این سازمان‌ها به آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنانشان اهمیت می‌دهند. سازمان‌های یادگیرنده در بخش آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند. آموزش، همچنین در توسعه تجارب مشترک و چارچوب با تئوری عملی برای گروه‌ها با واحدهای کاری اهمیت دارد.

منابع:

- ۱- الوانی - سید مهدی. "سازمان‌های کامیاب امروز" سازمان‌های یادگیرنده و دانش آفرین - انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
 - ۲- شیروانی - علیرضا و خلیفه سلطانی - محسن "چگونه سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کنیم" نشریه فولاد شماره ۶۳
 - ۳- هندی چارلز، مترجم عباس مخبر، عصر سنت گریزی
- ۴- LEARNING ORGANIZATION .COM