

# یادگیری سازمانی: دو پیوندی و دایره‌ای

برگردان: دکتر محمدعلی طوسی

در هر سازمانی توان بالقوه پرورده نشده بزرگی وجود دارد. برای پرورش و آزادسازی این توانایی عظیم بالقوه یادگیری سازمانی مورد توجه فزاینده قرار گرفته است. شماری از صاحب‌نظران بر این باورند که گروه یا دسته‌های سازمانی واحد کلیدی و عمده یادگیری در سازمانها هستند. ولی اینان قادر نیستند نوع ساختار سازمانی‌ای را که فراگردهای یادگیری در سازمانها را به بهترین صورت پشتیبانی می‌کند، نشان دهند.

## گروهها و سلسله مراتب به عنوان نظامهای یادگیری

مهمترین مانع در راه تبدیل شرکتها به سازمانهای یادگیرنده است. ولی با آن که گروهها در یادگیری سرعت بیشتری نشان می‌دهند و دقت یادگیری آنها بالاست، اما در پرتو از میان رفتن یادگیری بدلیل انتقال، اخراج، جابجایی نیروها مورد خُرده‌گیری است. در ساختارهای سلسله مراتب اطلاعات در گذر به سرپرستان و مدیران می‌تواند "زیانی" را که فرد می‌تواند وارد آورد کاهش دهد و توان مقاومت را در سازمان بیشتر گرداند. یک گروه، بدون داشتن پیوندهای ساختاری محافظ، در پرتو از دست دادن یافته‌ها و فراگیرها قرار دارد. این نظر حکایت دارد که سازمان کارآمدتر به یادگیری می‌پردازد، هرگاه یادگیری گروهی در ساختار

یک گروه را می‌توان دسته‌ای از تصمیمگیرندگان بدون زنجیره فرماندهی بشمار آورد که از اقتدار برابر در تصمیم‌نهایی برخوردارند یا دست کم از نوعی فرهنگ برابری و همکاری شغلی بهره‌مند هستند. چه این گروهها به نام گروه مدیریتی، گروه پدید آوردن فرآورده، یا گروه طرح متشکل از تخصصهای گوناگون باشد - جملگی نوعی از "جامعه متعهد" را که در آن بررسی آزاد و خلاق موضوعهای پیچیده و ظریف ممکن می‌باشد، پدید می‌آورند.

یک فرض مهم آن است که گروهها به عنوان پیوندی افقی میان افراد، فراگردهای یادگیری را بهتر از پیوندهای سلسله مراتبی پشتیبانی می‌کنند، یا آن که سلسله مراتب سازمانی

سلسله مراتبی آن جای گرفته باشد. سلسله مراتبهای سازمانی را می توان نظامهای یادگیری بشمار آورد که پیوندهای عمودی رسمی دارند و گروهها را می توان چنان نظامهای یادگیری بشمار آورد که از پیوندهای افقی غیررسمی برخوردارند و این دو را می توان مکمل، و نه ضد، یکدیگر بشمار آورد.

سلسله مراتب سازمانی بدون گروههای یادگیری دشواریها و نابسندگیهایی چون ناکارایی، بهره‌وری پائین و عدم پاسخگونی روی هم انباشته پدید می آورد.

پیوندهای مستقیم و غیررسمی میان اعضای گروه، یک جامعه متعهد بر پا می دارد که به نوبه خود به پدید آوردن اطلاعات،

اندیشه‌ها، راهبردها، فرآورده‌ها، و فن‌شناسیهای تازه می پردازد ولی بدون وجود یک سلسله مراتب سازمانی یا ساختاری این نتیجه‌ها انبار و نگهداری، هماهنگ و ذخیره نمی شوند. در نهایت، افراد و گروهها به یادگیری می پردازند ولی سازمان در کل چیزی به دست نمی آورد.

بنابراین، هم ساختارهای هرمی و هم گروهها برای پدید آوردن یک نظام فراگیرنده و یادگیرنده در سازمانهای بزرگ لازم بشمار می آیند. گروهها واحدهای کلیدی یادگیری هستند در حالی که ساختار سلسله مراتبی موجب می گردد نتیجه‌های یادگیری گروهها به دیگر جاهای سازمان راه پیدا کنند.

## سلسله مراتب و کار گروهی: یاریهای "لیکرت"<sup>(۱)</sup> و "ایکاف"<sup>(۲)</sup>

موضوع مهم آن است که چگونه می توان سودمندیهای سلسله مراتب سازمانی را با یادگیری گروهی درهم آمیخت. راه چاره‌های گونه‌گونی در این زمینه پیشنهاد شده است که به شیوه‌های مدیریت مشارکت جوودرگیر کردن نیروها به جای روشهای نظارتی سنتی مربوط هستند. اندیشه‌ها و یاریهای فکری "لیکرت" و "ایکاف" برای روشن کردن موضوع "سلسله مراتب - گروه" دارای اهمیت ویژه هستند.

1- Likert

2- Ackoff

اندکی پس از پایان جنگ جهانی دوم، رئیس‌لیگ ملت‌ها سازمان گروه مشارکت‌جو را پدید آورد که آن را به نام سازمان نظام چهار<sup>(۳)</sup> می‌خوانند. سازمان نظام چهار ساختاری از گروه چندگانه به هم متصل و روی هم ریخته است که هر گروه وظیفه‌ای، در آن تصمیم‌های خود را به اتفاق آراء می‌گیرد. لیگ ملت‌ها استدلالت می‌کرد که این گونه سازمان بازخورد از پایین به بالا را ترغیب می‌کند، درحالی که اهمیت سلسله مراتب سازمانی را هم باز می‌شناسد. اندیشه‌های لیگ ملت‌ها در ایالت‌های متحد آمریکا نفوذ بسیار داشته است و شماری از شرکت‌های مشترک با شرکاء ژاپنی بر پایه عناصر نظام چهار پایه گذاری شده است. ایکاف با معرفی پنداره سازمان دایره‌ای به منظور بهتر کردن کیفیت زندگی کساری و همچنین بالا بردن کارآیی عملیاتی از راه مشارکت در مدیریت در همه رده‌های سازمانی اندیشه‌های لیگ ملت‌ها را بسط و پرورش بسیار داد. او پیشنهاد می‌کند که همه افراد دارای اقتدار در سازمان، از مدیر ارشد اجرایی تا سرپرست خط مقدم تولید و کار باید هیأت‌هایی از بالای‌دستان و زیردستان بلافصل خود برپا دارند تا یک

مسئولیت و پاسخگویی دایره‌ای پدید آورند. این هیأت‌ها می‌توانند نماینده اتحادیه‌ها را در خود جای دهند. ایکاف مدعی است که شرکت‌هایی چون کداکه الکوا، و فروشگاه‌های بزرگ ای. بی. با کامیابی به اجرای این پنداره سازمانی پرداخته‌اند.

ایکاف و لیگ ملت‌ها نظام‌هایی را برای با هم تصمیم‌گیری<sup>(۴)</sup> از راه مشارکت همه افراد در هیأت‌ها (یا گروه‌ها) می‌کنند، فراهم می‌آورند. این خود را اداره می‌کنند، فراهم می‌آورند. این هیأت‌ها از راه ساختارهای سازمانی به هم متصل هستند و بر دایره‌ای بودن مسئولیت و پاسخگویی تأکید می‌نمایند. این گونه ساختار سازمانی در واقع پرورده‌ای از ساختار هرمی کنونی است. در ساختار هرمی گردش اطلاعات از بالا به پایین چیره است یا حتی جریان اطلاعات از پایین به بالا را ناگزیر می‌سازد. پیشنهادهای لیگ ملت‌ها و ایکاف بر آن است که بدون کاهش اهمیت فراگردهای بالا به پایین، فراگردهای پایین به بالای سازمان را برانگیزند و ترغیب نمایند. پیشنهادهای لیگ ملت‌ها و ایکاف رنگ و بویی از شیوه‌های مدیریت اروپایی دارد که با هم تصمیم‌گیری را در هر رده سازمانی

3- System 4

4 Co - determination

به صورت رسمی درمی آورد. گروهی از صاحب نظران بر رویه با هم تصمیم گیری

خُرده گیری کرده و آن را به طور بنیادی بی اثر می شمارند.

## جامعه سالاری و ساختار دایره‌ای

در سالهای نخستین دهه ۱۹۷۰ "جرارد اندنبرگ"<sup>(۵)</sup> یک کارآفرین و مهندس هلندی، دست به آزمایش تازه‌ای در سازماندهی شرکت الکترونیکی خود زد تا میان ساختار هرمی و گروه یادگیری پیوند عملی برقرار سازد. در نتیجه مدل جامعه سالاری پدید آمد و شماری از شرکتها و سازمانها به آن عمل کردند. اکنون در ساختار سازمانی شرکت‌های خارج از کشور هلند این مدل هوادار دارد و به آن عمل می کنند.

مدل اندنبرگ، که به نام سازمان جامعه سالاری شناخته شده است، یک سلسله مراتب گروهها را بر سلسله مراتب اداری سازمان تحمیل می کند. این سلسله مراتب

گروهی بر پایه اصل رضایت و اصل پیوند دوگانه میان گروهها استوار است و ارتباطات بالا به پایین و یا پایین به بالای میان گروهها را برمی انگیزد و ترغیب می کند. همزیستی سلسله مراتب گروهها و سلسله مراتب اداری سستی به کل، در نوشته‌های حرفه‌ای ناپیدا است، زیرا پیوند دوگانه شرط عملی شدن چنین همزیستی بشمار می آید. در واقع، می توان ساختار دایره‌ای را به توان کارآمد جابجاشدن به هنگام، میان سلسله مراتب سازمانی و کارگروهی به عنوان دو شیوه مکمل سازماندهی تعریف کرد. در سازمان جامعه سالاری ساختارهای فرماندهی به سوی ساختارهای انتقال و پدید آوردن شناخت و اطلاعات تبدیل می شوند.

## پیوند دوگانه

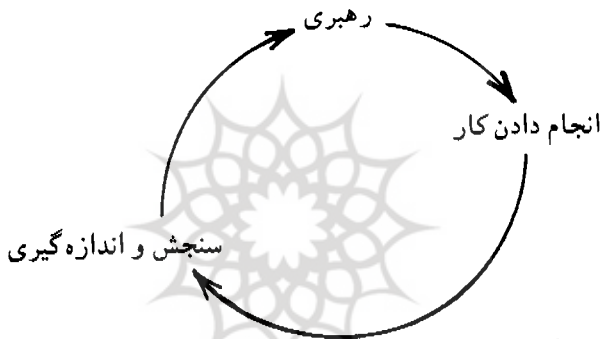
فراگردهای مدیریت دایره‌ای رادر قالب رهبری، انجام دادن کار، و سنجش و ارزیابی

می توان در نگاره شماره ۱ مشاهده کرد. در مرحله هدایت و رهبری تصمیمهایی درباره

آمده با هنجار و توقع سنجیده می‌شود و در صورت مشاهده اختلافها، گامهای اصلاحی در پیش گرفته می‌شود. باید توجه داشت که مفهوم رهبری، گسترده‌تر از مفهوم سنتی قدرت در اختیار یک تن است.

سیاست کار گروه اتخاذ می‌شود یا دستورهای صادر می‌شود تا در مرحله انجام دادن کار به اجرا درآید. در مرحله سنجش و ارزیابی، نتیجه‌ها بررسی می‌شوند و به مرحله هدایت فرستاده می‌شوند. در اینجا نتیجه‌های به دست

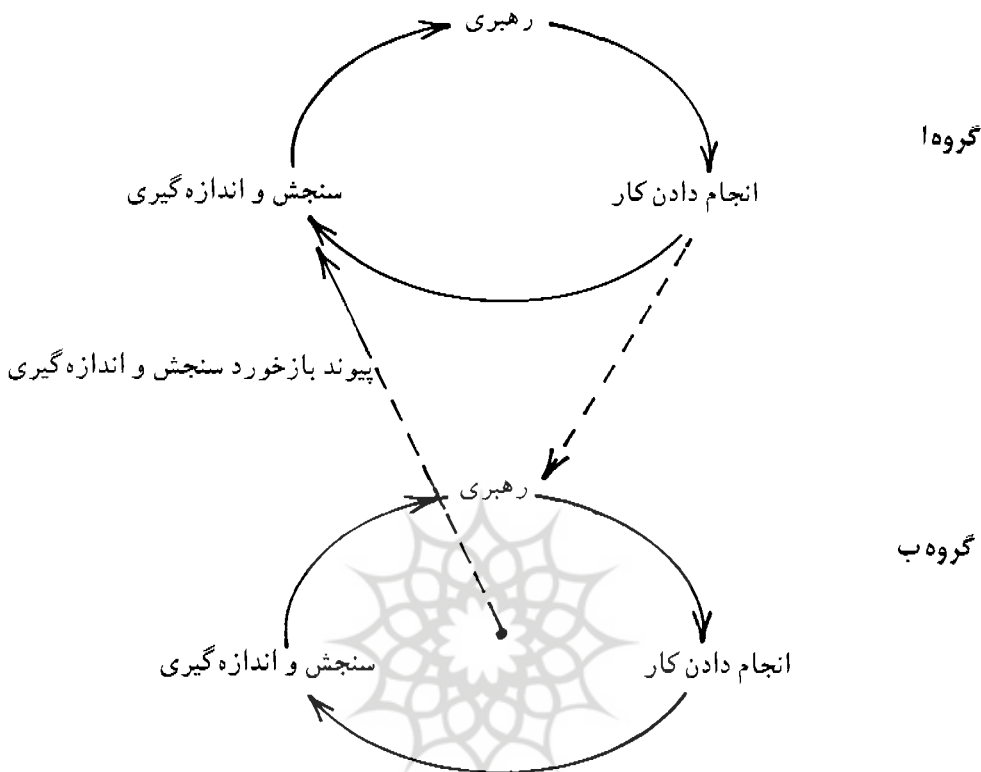
### نگاره شماره ۱ - فراگردهای مدیریت دایره‌ای در یک گروه معمولی رهبری، انجام دادن کار، سنجش و اندازه‌گیری



نخواهد داشت، از این جهت یک سازمان بزرگ باید خود را به صورت ساختار سلسله مراتبی مرکب از چندین گروه درآورد. اصل پیوند دوگانه بدین معنی است که هر گروه از راه سرپرست یا مدیر خود در گروه رده بالاتر عضویت دارد، و (دست کم) یک نماینده دیگر از میان گروه با رضایت گروه برای شرکت در گروه رده بالاتر برگزیده می‌شود. (به نگاره شماره ۲ نگاه کنید)

رهبری یک مسئولیت گروهی است که بسیاری از قلمروهای آن (یعنی سرپرستی فراگردهای کار روزانه) از سوی گروه به افراد واگذار می‌گردد. در این فراگرد مدیریتی، باید توجه داشت که سست‌ترین حلقه مرحله سنجش و اندازه‌گیری است. بدون امکان سنجش و عملی کردن واقعی آن، فراگردهای دایره‌ای سربلند نمی‌کنند و جا نمی‌افتند. یک گروه نوعی، بیش از بیست عضو

## نکارة شماره ۲ پیوند و گانه میان گروه های اوب



فرض کنیم گروه آ و گروه ب قرار است با تر از یادگیری گروه ب را در برگیرد. اگر گروه آ یکدیگر کار کنند؛ گروه آ (برای نمونه، گروه مدیریت است) برای عملیات گروه ب مسئول است (برای نمونه، گروه پدید آوردن فرآورده). برای نمونه، مرحله سنجش و اندازه گیری در گروه ب خود را به اندازه گیری رضایت اعضای گروه و میزان تولید کار درگیر می سازد، در حالی که مرحله سنجش و اندازه گیری در گروه آ ممکن است آهنگ و

تراز یادگیری گروه ب را در برگیرد. اگر گروه آ بخواهد که کار گروه ب را نظاره کند، دو پیوند اتصال پدید می آید و استقرار پیدا می کند. یک پیوند سرپرست یا مدیر گروه ب است که با رضایت گروه برگزیده می شود. پیوند دوم اطلاعات لازم را از گروه ب به گروه آ منتقل می سازد. این پیوند می تواند یک یا چند نماینده از گروه ب را در برگیرد.

حاصل کار اندنبرگ آن است که اگر

سازمانها برآستی بخواهند در راستای بهگشت قابلیت یادگیری خود کوشش نمایند، باید مجاری ارتباطی پایین به بالا را به سرپرستی کسانی که بر آن اطلاعات دسترسی دارند، پدید آورند. باید توجه داشت که شیوه مردم سالاری سازمانی در اروپا به پدید آمدن ساختارهای با هم تصمیمگیری برای فرآوری اطلاعات پایین به بالا انجامیده است. این

ساختارها که در شکل "شوراهای کارخانه" پدیدار است به رده مدیریتی بالای سازمان افزوده شده است، بی آنکه بر ساختار مدیریتی سازمان در جای دیگر اثر بگذارد. یکپارچه نشدن ساختارهای با هم تصمیمگیری با ساختارهای مدیریتی در همه رده های سازمانی علت بی اثر شدن شیوه های با هم تصمیمگیری را در اروپا روشن می سازد.

## رضایت به عنوان شرطی برای پیوند دوگانه

شیوه کار کردن اعضای گروه با یکدیگر، بویژه روش تصمیمگیری جمعی آنان، یک شرط مهم برای کامیابی پیوند دوگانه است. ایکاف بر اکثریت آراء و لیکوت بر اتفاق آراء در گروه تأکید دارند. اصل اتفاق آراء که از سوی لیکوت تأکید می شود نوعی از همکاری صنفی را برای یادگیری گروهی لازم می داند. نتیجه پژوهشهای مقایسه درباره تصمیمگیری مبتنی بر اتفاق آراء و دیگر شیوه های تصمیمگیری نشان می دهد که روش اتفاق آراء به تصمیمهای با کیفیت پایین، ولی رضایت بیشتر اعضای گروه، یک میل به ادامه کار در گروه و پذیرش بیشتر از تصمیمهای اتخاذ شده، منتهی می شود.

جامعه سالاری به عمل آورد، دریافت که باید اصل هم رایی کامل را به "رضایت" به معنی نبود مخالفت مستدل تعدیل کند. یک تصمیم مبتنی بر هم رایی زمانی به دست می آید که همه اعضا بگویند "بلی" ولی در تصمیم مبتنی بر رضایت کافی است که کسی "نه" نگوید. تأکید بر مخالفتهای مستدل در واقع به معنی برانگیختن راه چاره های آفریننده و خلاق است. باید توجه داشت هنگامی که اعضای گروه های جامعه سالار بر اساس اصل رضایت عمل می کنند و سرپرست وظیفه ای نیز، یک عضو گروه است، او مسئولیت نظارت بر کار گروه خود را از دست نمی دهد، بلکه می تواند با استدلال، به مخالفت با هر تصمیمی بپردازد، چه در گروه خود باشد چه در گروه رده بالاتر از واحد خود.

در آزمایشهایی که اندنبرگ از مدل