

## ساز و کارهای یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده

علی تیزرو

### چکیده

با توجه به پیچیدگی و پویایی روزافزون عوامل محیطی و تغییرات بسیار سریع محیطی، سازمان‌های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و در حال نابود شدن می‌باشند. از این رو مبحث سازمان‌های یادگیرنده به عنوان ابزاری برای بقا و هماهنگی با این تغییرات مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. در این مقاله ضمن بررسی یادگیری در سطوح فردی و سازمانی و ذکر مدل‌ها در این باره عوامل موثر بر یادگیری در سازمان توضیح داده می‌شود.

### مقدمه

یادگیری موضوعی گسترده و متنوع می‌باشد که این تنوع بدلیل دیدگاه‌های مختلف در یادگیری می‌باشد. یادگیری گویای تغییرات اساسی در رفتار ماست و طی آن از عهده کاری بر می‌آییم که در گذشته قادر به انجام آن نبودیم. یادگیری در سازمان در دو سطح می‌تواند اتفاق بیافتد: یادگیری فردی و یادگیری سازمانی (تسانگ، ۹۷). ایجاد یادگیری در این دو سطح لازمه و پیش زمینه ایجاد یک سازمان یادگیرنده می‌باشد. یادگیری سازمانی بطور روزافزونی در میان سازمان‌هایی رایج شده که به افزایش مزیت رقابتی ابداعات و اثربخشی علاقمند هستند. این چنین یادگیری مستلزم آن است که افراد دانشی را که سازمانشان بدست می‌آورند در رفتارشان بکار بندند. یادگیری سازمانی فرایندی است که در آن اعضای سازمان اشتباهات را کشف می‌کنند و آن را با ساختاربندهی مجدد عملیات سازمان تصحیح می‌کنند. آرجریس و شون یادگیری سازمانی را به صورت کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند (آرجریس و شون، ۷۸).

یادگیری سازمانی چیزی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است (داگسون ۹۴). یعنی سازمان توان یادگیری خود را با خروج افراد از دست نمی‌دهد. یادگیری سازمانی از طریق بینش

مشترک و هم‌ذهنی الگوهای ذهنی و دانش ایجاد می‌شود و بر تجربه و آگاهی‌های گذشته و رویه‌های پیشین استوار است. همانگونه که از این تعاریف استنباط می‌شود یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد.

سازمان‌های یادگیرنده سازمانهایی هستند که به طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند سازمان یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر از محیط بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود.

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند. باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمانی و سازمان یادگیرنده به معنای یادگیری سازمان به عنوان سیستم کلی فرق گذاشت.

### فرایند یادگیری فردی

برای ایجاد سازمان یادگیرنده یادگیری ابتدا باید در سطح افراد اتفاق بیافتد آنگاه یادگیری در سطح سازمانی حاصل می‌شود. به عقیده رابرت والدرسی برای آنکه بتوانیم افرادی یادگیرنده در سازمان داشته باشیم باید از مکانیسم‌های زیر استفاده شود (رابرت والدرسی ۹۷).

- ۱- حداکثر کردن پذیرش پیام
- ۲- ایجاد تغییر در الگوهای ذهنی افراد
- ۳- ایجاد انگیزه برای یادگیری
- ۴- کسب اعتماد بنفس
- ۵- توانایی هماهنگی یا تغییر

همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، این مکانیسم‌ها را می‌توان به صورت مراحل در نظر گرفت که باید طی شود. بدین صورت که ابتدا فرد پیام را قبول می‌کند، پذیرش پیام الگوهای ذهنی فرد را تغییر می‌دهد، این امر

است دو عامل دیگر را نداشته باشند. برای جبران این نقص مدیران می‌توانند از منابع دیگری که در این زمینه قوی هستند، استفاده کنند.

#### ۲- ایجاد تغییر در الگوی ذهنی افراد

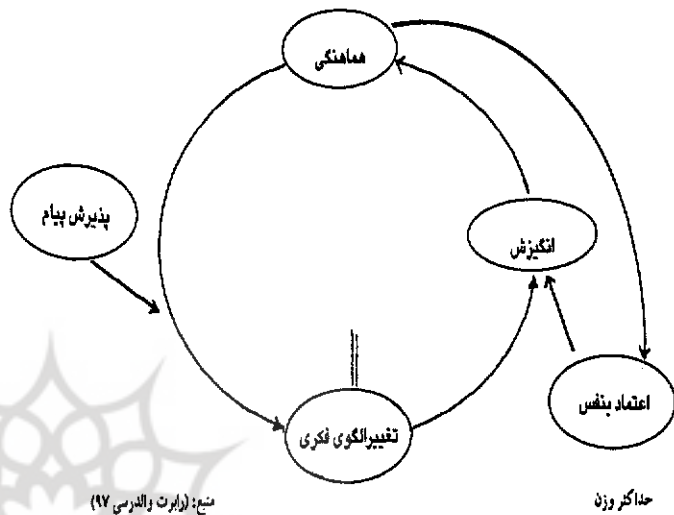
کارکنان مثل مدیران دارای شناخت هستند، این شناخت راهنمای آنها در کار می‌باشد. کارکنان بعضی از کارها را انجام می‌دهند و از انجام کارهای دیگر اجتناب می‌کنند. این بدلیل شناخت آنان در قبال به سیستم سازمانی و نحوه کارکرد پدیده‌های اطراف آنها می‌باشد. رفتار هم وقتی تغییر می‌کند که شناخت کارکنان از نحوه کارکرد پدیده‌های اطراف آنها تغییر کند. اهمیت سازگاری درونی افراد ایجاد تغییر در یک قسمت از شناخت افراد را برای مدیر بسیار مشکل کرده است. بدلیل اینکه این تغییر باعث ایجاد ناسازگاری شناختی خواهد شد. مثلاً از یک طرف از مدیر می‌شنود که انجام تغییرات سازمانی برای کارکنان و سازمان بسیار ضروری و مفید است و از طرف دیگر می‌بیند که بعضی از همکارانش بر اثر تغییرات سازمانی شغل خود را از دست داده‌اند. از طرفی دیگر بسیاری از تغییراتی هم که در ذهن افراد اتفاق می‌افتد، عمر کمی دارند و فوراً از بین می‌رود (تسانگ ۹۷). علت این امر به نحوه پردازش این اطلاعات بر می‌گردد. وقتی این پردازش به مسورت سطحی اتفاق می‌افتد به آن پردازش اکتشافی (HEURISTIC PROCESS) می‌گویند. این پردازش زمانی اتفاق می‌افتد که افراد نمی‌توانند همه جوانب را در حل مساله یا تصمیم‌گیری در نظر بگیرند. در اینجا یک تصمیم بهینه گرفته نمی‌شود بلکه تصمیمی اتخاذ می‌گردد که رضایتبخش باشد مدیران بطرق مختلفی سهواً باعث این چنین پردازش اکتشافی می‌شوند از قبیل ارائه اطلاعات بسیار زیادی درباره یک موضوع به کارکنان که آنها قادر به تجزیه و تحلیل همه این اطلاعات جهت تصمیم‌گیری نیستند.

بهر حال مدیران باید با فراهم کردن اطلاعات قابل هضم یا اطلاعات مربوط به کارکنان جلوی این پردازش اکتشافی را بگیرند و آنان را تشویق به پردازش عمیق تر اطلاعات کنند.

#### ۳- ایجاد انگیزه برای یادگیری

ایجاد و توسعه یک برنامه انگیزشی برای کارکنان تکمیل کننده تغییر در الگوهای ذهنی آنان می‌باشد. کارکنان زمانی واکنش نشان می‌دهند که منافع خود را در آن ببینند. آنها بوسیله عوامل زیادی برانگیخته می‌شوند و عامل انگیزشی از یک فرد

می‌تواند باعث انگیزش فرد برای تبدیل شدن به یک عنصر یادگیرنده در سازمان یادگیرنده شود، البته اعتماد بنفس فرد در اینجا روی انگیزش وی مؤثر است. پس از اینکه فرد برانگیخته شد، می‌تواند خود را با تغییرات وفق دهد و این امر روی اعتماد بنفس افراد تاثیر می‌گذارد و این چرخه تکرار می‌گردد.



شکل ۱ (مدل یادگیری فردی)

#### ۱- حداکثر کردن پذیرش پیام

حرکت به سمت سازمان یادگیرنده از طریق تغییرات ذهنی نیروی کار بدون توجه کارکنان به اطلاعات جدید امکان پذیر نیست. رساندن پیام به کارکنان سطح اولیه سازمان بسیار مشکل است زیرا آنان پیام را از منابع متعددی دریافت می‌کنند و تشخیص پیام درست برایشان مشکل است. بعضی از مدیران پیام درست را انتخاب می‌کنند و در وقت مناسب آن را به افراد می‌رسانند و بدین وسیله باعث پذیرش وسیعتر پیام توسط افراد می‌شوند. این مدیران همچنین پیام‌های مربوط و قابل قبول برای کارکنان را به بوسیله کانالهایی که مورد توجه بیشتری هستند مثل رهبران با نفوذ در سازمان به کارکنان ابلاغ می‌کنند. برای پذیرش یک پیام، خصوصیات منبع پیام و مربوط بودن پیام عواملی هستند که باید به آن توجه کرد (آرجیس و شون ۸۷). تحقیقات نشان می‌دهد که خصوصیات منبع ارائه کننده اطلاعات برای کسب توجه به آن بسیار مهم است. مخصوصاً اعتبار جذابیت و قدرت خصوصیتی هستند که منبع ارائه کننده پیام باید داشته باشد. مدیران در سازمان یک منبع ارائه کننده پیام هستند اما آنها فقط در عامل قدرت قوی هستند و ممکن

تغییر هنگامی به وقوع خواهد پیوست که کارکنان احساس کنند از عهده انجام کار برمی‌آیند. این برداشت فرد از خود که آیا می‌تواند کار را انجام دهد یا نه از چهار عامل ناشی می‌شود (جان چوا هونگ ۹۹):

۱. تجربه‌های شکست و موفقیت‌های قبلی فرد
  ۲. مشاهده موفقیت استراتژی‌های بکار گرفته شده از طرف دیگران با توانایی‌های مشابه خود
  ۳. بازخور تشویقی که آنها از دیگران دریافت می‌کنند
  ۴. حالت‌های روحی افراد مخصوصاً اضطراب
- مدیران برجسته برای اینکه اعتماد بنفس را در کارکنان افزایش دهند اقدامات مختلفی انجام می‌دهند از جمله به کارکنان فرصت‌هایی می‌دهند که موفقیت‌های دیگران را ببینند، از سرپرستان و مدیران سطوح اولیه می‌خواهند که کارکنان را با تشویق‌های کلامی ترغیب کنند، برای مثال اگر آموزش‌های مهارتی برای کارکنان ضروری است آنها را فراهم می‌آورند و با انجام مشاوره یا با به بوجود آوردن امنیت کاری برای کارکنان با مساله اضطراب برخورد میکنند.
- ۵ - توانایی هماهنگی یا تغییر
- وقتی که سازمان شروع به انتقال از یک سیستم تکراری به یک سیستم ابداع مداوم بر اساس یادگیری می‌کند اغلب دو علامت هماهنگی که افراد برای انجام کارهایشان به آن تکیه می‌کند وجود ندارد (راگلس ۹۸):

- ۱) هدف‌گذاری
  - ۲) ارزیابی عملکرد بر اساس میزان دستیابی به هدف تعیین شده.
- در یک موقعیت عادی افراد برای خود هدف تعیین می‌کنند و عملکردشان را با توجه به میزان دستیابی به این هدف ارزیابی می‌کنند. حال اگر عملکردشان از سطح مورد انتظار پایین‌تر بود سعی می‌کنند عملکردشان را بهتر کنند ولی در یک سیستم ابداع مداوم این هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد برای کارکنان مشکل خواهد بود. بخاطر اینکه سیستم در حال تغییر است اهداف فرد و سازمان نامشخص است، منابع بازخور اغلب با

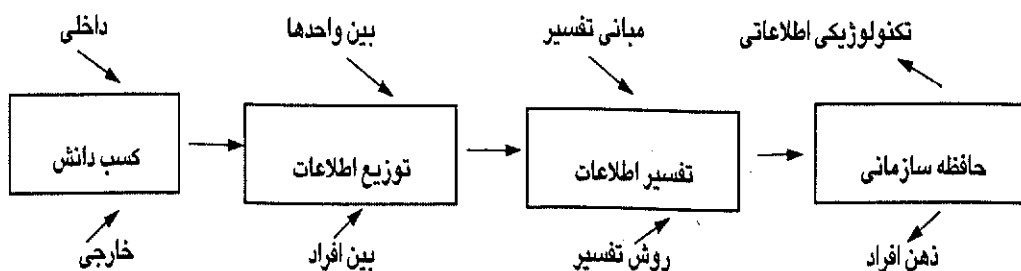
به فرد دیگر ممکن است متفاوت باشد. تلاش مدیران برای انگیزش کارکنان زمانی موثر می‌باشد که مدیر برای هر کارمند از عامل انگیزشی استفاده کند که باعث انگیزش او می‌شود. کلمن عواملی را که باعث انگیزش می‌شوند به سه دسته تقسیم کرده است (پیتر سنچ ۹۰):

۱. مقبولیت
  ۲. پذیرش از طرف دیگران
  ۳. عوامل درونی
- «مقبولیت» اشاره به این دارد که فرد پاداش عینی خاص مورد قبولش را بدست آورد مثل پول.
- «پذیرش از طرف دیگران» اشاره به این دارد که افراد هنگامی برانگیخته می‌شوند که بتوانند روابط خوبی با دیگران و همکاران و یا رهبران برقرار کنند. کار مدیر در اینجا ایجاد محیط انگیزشی است که در آن تیم‌ها و شبکه‌های اجتماعی شکل بگیرد.
- عوامل درونی هنگامی نیروی انگیزشی عالی می‌باشد که افراد با پاداش‌های درونی برانگیخته شوند. مثل اینکه رفتارهایشان موافق ارزش‌های آنان باشد. تغییرات سازمانی از قبیل تفویض اختیار، مشارکت و خود مدیریتی با هدف ایجاد نوعی احساس روانی مالکیت در اینجا بسیار موثر می‌باشد.
- ۴ - کسب اعتماد بنفس



نقش بسیار مهمی در یادگیری سازمانی دارد.

شکل ۲  
مدل یادگیری سازمانی



### عوامل موثر بر یادگیری در سازمان

■ فرهنگ: فرهنگ همچون ماده چسبنده‌ای است که اجزای مختلف سازمان را به یکدیگر متصل کرده و موجب حفظ انسجام سازمان می‌شود. نقش فرهنگ در یک سازمان یادگیرنده عبارتست از (راگلس ۹۸):

- یادگیری و کارآفرینی را حمایت و تشویق می‌کند.
- تحقیق و جستجو، گفتگو، ریسک‌پذیری و کسب تجربه را تشویق می‌کند.
- اجازه می‌دهد که مشارکت در قبول اشتباهات به عنوان یک فرصت برای یادگیری سازمان دیده شود.
- به آسایش و رفاه کارکنان ارجح می‌نهد.

یک فرهنگ باز، پرسش و گفتگو برای تعالی سازمانی و حل مشکلات را تشویق می‌کند. برای مثال در شرکت (DAVIDSON HARKLY) «کنجکاوای هوشمندانه» یکی از ۱۵ اصل ارزش است. طبق این اصل کارکنان تشویق می‌شوند که سوال کنند و از چرایی و چگونگی تحولات در حین وقوع آگاه شوند و راه‌های بهبود و پیشرفت آن را نیز فراگیرند (دفت ۹۸).

■ مدیریت و رهبری: در سازمان‌های یادگیرنده رهبران و مدیران در تمام سطوح ذیل تسهیل‌کننده مهارت‌های حساسی جهت یادگیری و رشد افراد و گروه‌ها هستند:

- تشویق افراد برای خلق ایده‌های جدید
- مدل‌سازی رفتار یادگیری

- آرایه سیستم‌هایی که یادگیری را تسهیل می‌کند
- اطمینان از اشاعه و انتشار یادگیری و دانش در سازمان
- آزادسازی منابع در جهت تعهد به یادگیری

منابع بازخور دیگری عوض می‌شوند ولی سیستم بازخور از قبیل ارزیابی عملکرد تغییر داده نمی‌شود و با اهداف جدید هماهنگ نمی‌شود. بازخور غیررسمی همکاران نیز نامشخص است زیرا اهداف آنها نیز همانند دیگران در حال تغییر است و معیاری برای ارزشیابی عملکرد خود ندارند.

در چنین موقعیت مدیر موثر کسی است که خود هماهنگی کارکنان را

با پیدا کردن راه‌هایی برای هدف‌گذاری تسهیل کند و به کارکنان در کسب اهداف کمک کند. در جایی که کارکنان نمی‌دانند که چه انتظاری از آنها دارند مدیران باید بتوانند اهداف روشنی را به آنها نشان دهند. پس از آنکه یادگیری در سطح افراد اتفاق افتاد آنگاه یادگیری سازمانی می‌تواند صورت گیرد. سازمان متشکل از افراد زیادی است و تا همه افراد فرایند یادگیری را یاد نگیرند و به یک عنصر یادگیرنده تبدیل نشوند سازمان نمی‌تواند تبدیل به یک سازمان یادگیرنده شود. از این رو فرایند یادگیری سازمانی در ذیل تشریح می‌گردد.

### فرایند یادگیری سازمانی

فرایند یادگیری از دیدگاه هابر:

- کسب دانش: یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان 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، آموزش و... صورت می‌گیرد.
- توزیع اطلاعات: به فرایندی 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.
- تفسیر اطلاعات: برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرد، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرایندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معنای قابل فهم مشترکی پیدا می‌کند.
- حافظه سازمانی: حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می‌کند که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود. حافظه سازمانی

### - مشارکت در رهبری

مدیران سنتی همیشه فکر می‌کردند آن‌ها باید تمام پاسخها را برای سازمان خود داشته باشند در حالی که مدیران سازمان‌های یادگیرنده می‌دانند که در بیشتر موارد جواب پیش کارکنان آنهاست. از این رو بر مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها تاکید داشته و سعی در افزایش توانایی‌های کارکنان با توجه به فرایند یادگیری دارند.

■ ساختار: سازمان‌ها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیسمی دور شوند و ساختارهای پویا و منعطف را برگزینند. ساختار سازمانی بر تشویق افراد به یادگیری تاثیر می‌گذارد، از این رو ساختار سازمان یادگیرنده که یک ساختار ارگانیکی می‌باشد: - ناهم‌واری‌های ساختاری داخلی را مرتفع می‌سازد - از محدودیت‌های خارجی به عنوان ابزاری برای یادگیری استفاده می‌کند

- یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازد

در ساختار مکانیسمی بخش‌گرایی و تخصص‌گرایی در درون سازمان‌ها باعث می‌شود افراد صرفاً در پی منافع بخشی خود باشند. پیامد اجتناب‌ناپذیر این بخش‌گرایی آن است که اطلاعات منابع مفیدی برای حمایت یا افزایش منافع بخشی بکار گرفته می‌شود. در چنین وضعی یادگیری می‌تواند به فرایندی خنثی تبدیل شود و دانش سیستم‌ها و تکنیک‌های جدید از نظر افراد بخشی به عنوان عاملی برای تضعیف قدرت بخشی تلقی شود (پیترسنج ۹۰).

■ محیط: سازمان‌های یادگیرنده رقابت را بیشتر به عنوان ابزار یادگیری به کار می‌برند. رقابت سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکردشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کنند و از این طریق به یادگیری خود بیافزایند.

■ تکنولوژی: تکنولوژی در هیچ جای دنیا طبیعت کار و یادگیری را به اندازه سازمان‌های یادگیرنده تغییر نمی‌دهد.

سیستم‌های اطلاعاتی با بکارگیری تکنولوژی‌های اطلاعاتی می‌توانند به دو صورت در یادگیری سازمانی تاثیرگذار باشند: مستقیم و غیرمستقیم. سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند از طریق تاثیر بر عوامل زمینه‌ای نظیر ساختار و محیط بر یادگیری سازمانی تاثیر بگذارند و به طور مستقیم

فرایندهای یادگیری سازمانی را تحت تاثیر قرار دهند. سیستم‌های اطلاعاتی نه تنها قادر به تولید جریان‌های جدیدی از اطلاعات هستند و از این طریق به گسترش دانش کمک می‌کنند بلکه در سازمان مبتنی بر اطلاعات باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می‌شود. کارکنانی که با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده‌اند عملکرد موثرتری از خود نشان می‌دهند.

### نتیجه‌گیری

در محیط متحول کنونی سازمان‌هایی می‌توانند بقا یابند و رشد کنند که خود را با تحولات محیط وفق دهند لازمه این امر طی آنها فرایند یادگیری چگونه آموختن است این شرط در سازمان‌های یادگیرنده فراهم می‌شود و برای اینکه رشد یابند بایستی توانایی یادگیری سازمانی را افزایش دهند.

براساس بحث فوق می‌توان نتیجه گرفت که وظیفه اصلی مدیریت عبارتست از ایجاد یک محیط یادگیرنده خوب که در آن کارکنان قادر به انجام تمامی انواع فعالیت‌های یادگیری باشند

کارکنان مثل مدیران دارای شناخت هستند، این شناخت راهنمای آنها در کار می‌باشد. کارکنان بعضی از کارها را انجام می‌دهند و از انجام کارهای دیگر اجتناب می‌کنند. این بدلیل شناخت آنان در قبال سیستم سازمانی و نحوه کارکرد پدیده‌های اطراف آنها می‌باشد. رفتار هم وقتی تغییر می‌کند که شناخت کارکنان از نحوه کارکرد پدیده‌های اطراف آنها تغییر کند.

و بتوانند دانش خود را با همکاران، مشتریان و دیگر صنایع مبادله کنند. با انجام این کار نیروی انسانی که قبلاً یدی به حساب می‌آمد می‌تواند به نیروی فکر تبدیل شود بنابراین هنگامی یک سازمان میتواند کارکنان خود را توانمند سازد که اولاً بدانند چه چیزی را برای یادگیری نیاز دارند. ثانیاً اینکه مشخص کند که چه چیزی تاکنون عملاً یاد گرفته‌اند و نهایتاً اینکه احساس نیاز کنند که با دیگران در آنچه یاد گرفته‌اند سهیم شوند. در این صورت ماهیت سازمان به عنوان یک سازمان یادگیرنده به حساب خواهد آمد و مدیریت سازمان می‌تواند خود را با تغییرات محیطی تطبیق داده و در جهت رشد و بقا خود گام بردارد.