

رهیافت رهبری کوانتومی در سازمان های یادگیرنده

سید مرتضی غیور^۱
احمد ناطق گلستان^۲

چکیده

سازمان های یادگیرنده، پدیده هایی هستند که با شروع دهه ی ۹۰ میلادی و به دلیل تغییر و تحول در محیط های سازمانی مطرح شدند. با توجه به پیچیده تر شدن محیط و تاثیرات عوامل گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فنی، علمی و تکنولوژیک بر سازمان ها، باید همه موسسات و نهادها دارای اطلاعات و دانش لازم برای پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند. به روز کردن دانش و معلومات برای مدیران و رهبران سازمان یک فرایند مستمر است. افزایش برنامه های آموزشی بهبود عملکرد ناشی از آگاهی به این واقعیت است که سازمان ها برای حفظ موجودیت و تداوم موفقیت خود بایستی به سازمان های یادگیرنده تبدیل شوند. به گونه ای که تمام سازمان ها برای حفظ موقعیت در محیط رقابتی بازارهای جهانی می بایست از قالب های غیرپویا خارج و به سمت سازمان های یادگیرنده متحول شوند. با این توصیف، در فضای نوین کسب و کار جهانی، تنها سازمان های یادگیرنده زنده خواهند ماند. از سوی دیگر یکی از عناصر اصلی سازمان های یادگیرنده مدیریت و رهبری است که با افزایش سرعت یادگیری و به کارگیری دانش سازمان دهی شده در پاسخ به نیازهای مشتریان، بر چالش های فراروی سازمان فائق می آیند. همچنین ورود استعاره کوانتوم در مباحث مربوط به مدیریت و رهبری، وظایف و نقش رهبران را که پیش از آن ناشی از رویکرد قطعی نگر نیوتونی بود، مورد تغییر قرارداد و به تبع پارادایم نوینی را در مجموعه مباحث رهبری تدوین نمود. بنابراین در مقاله حاضر علاوه بر بررسی مفاهیم رهبری و سازمان یادگیرنده، صفات و ویژگی رهبران در سازمان های یادگیرنده، به رهیافت رهبری کوانتومی نیز پرداخته خواهد شد. واژه های کلیدی: دانش سازمان یافته - رهبری کوانتومی - سازمان یادگیرنده - تکمیل تدریجی نتیجه گرا.

مقدمه

قرن بیست و یکم ناظر به دورانی است که از نظر فناوری می توان آن را عصر کوانتوم نامید. باورهای سنتی درباره مدیریت و رهبری و طبیعت محیط سازمانی تحت تاثیر جهان بینی تفکر مکانیکی، جبری و تقلیل گرا، دچار محدودیت بوده است. اندیشه کنونی پیرامون رهبری مدیریتی، توسل به مدل ها و مهارت های جدید را الزامی ساخته است. مهارت هایی که برای پاسخ به پیچیدگی های عصر کوانتوم مناسب ترند و مدیران را به انجام وظایف خویش به نحو اثربخش تر توانمند می سازد. اگرچه بین مدیریت و رهبری در ابزار، نظر و عمل تفاوت وجود دارد، اما بدیهی است که هر دو در پویایی سازمان نقشی مهم ایفا می کنند. مدیریت کردن در معنی ساده خود به معنی انجام رساندن، مسئول بودن و هدایت است که در حالی که رهبری به معنی نفوذ، راهنمایی، جهت دادن به جریان انداختن، عمل و باور است. این تفاوت را می توان در فعالیت های برقراری ارتباط و هماهنگی میان افراد تلخیص کرد و مدیران برای کسب موفقیت باید مهارت های رهبری را نیز در خود ایجاد و تقویت کنند. مهارت هایی که با جنبه انسانی سازمان ها همسو است. نظام هایی که اساسا پیش بینی ناپذیر، تعاملی و زنده هستند. با استفاده از استعاره کوانتوم به جای استعاره های مکانیکی و بازبینی و تدوین یک پارادایم جدید می توان اثربخشی مدیریت و رهبری را به نحو قابل توجهی بهبود بخشید و شاهد تحولاتی شگرف در تبیین راهبردهای سازمان یادگیرنده بود. حتی در نگاه برخی نظریه پردازان، مدیران باید افراد سازمان را چنان هدایت کنند که گویی آنان داوطلبانه و رایگان کار می کنند و وابستگی آنان به سازمان ناشی از تعهدشان نسبت به هدف های خرد و کلان آن بوده و اغلب انتظار مشارکت در اداره سازمان را دارند. بنابراین مدیران به جای مدیریت باید کارکنان را رهبری کنند. (دراکر ۱۹۹۸، ص ۱۵۲)

سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمان

هم مرتبط هستند به گونه ای که سازمان های یادگیرنده موفق به واسطه نقش رهبری سازمانی شناخته می شوند و در مقابل سازمان های یادگیرنده، در همه سطوح گرایش به رهبرانی دارند که به طور شگفت انگیز و در کوتاه ترین زمان ممکن، فراگرد یادگیری را درون خود نهادینه کرده باشند.

آرجریس و سنگه بیان کردند که یادگیری سازمانی توسط رهبرانی صاحب اندیشه و دارای مدل های ذهنی فعال و خلاق محقق می شود. افرادی که مرز مشخصی را در یادگیری تعیین نمی کنند و به یادگیری به عنوان مسیری بی انتها می نگرند. این رهبران اعتقاد دارند که تولید و به کارگیری دانش سازمان دهی شده، مستلزم حرکت به فراسوی دانش رایج است.



مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه داده شده است و زمینه ساز شکل گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. آرجریس^۳ و شون^۴ بیان می کنند: یادگیری سازمانی، عبارت از فرایندی است که طی آن، اعضای سازمان، خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می کنند. (آرجریس و شون، ۱۹۷۸)

یادگیری سازمانی در مفهوم کلی خود عبارتست از تغییر در دانش سازمانی که به طور فزاینده ای در میان سازمان هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه مند هستند، مورد توجه ویژه ای قرار گرفته است.

اما سازمان یادگیرنده نسبت به یادگیری سازمانی مفهومی گسترده تر و تکامل یافته تر دارد. مارکوارد^۵ بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت قائل است. وی می گوید: «یادگیری سازمانی یک فرایند است، بدین معنی که همواره یادگیری ادامه دارد و هیچ گاه پایان نمی پذیرد. اما سازمان یادگیرنده یک محصول است.» (مارکوارد، ۱۹۹۴)

سنگه^۶ سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می کند که نه تنها دارای قابلیت انطباق پذیری است، بلکه توانایی تولیدکنندگی را نیز دارد که عبارت از مهارت ایجاد مسیرهای آتی جایگزین است. (سنگه، ۱۹۹۳)

به نظر گاروین^۷ «سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرت های جدید مهارت دارد». او معتقد است که یادگیری سازمانی درست مثل یادگیری انسانی، سه مرحله دارد:

۱. شناخت (یادگیری مفاهیم جدید)

۲. رفتار (توسعه مهارت ها و توانایی های جدید)

۳. عملکرد (انجام کار به طور واقعی) (گاروین، ۱۹۹۳)

یادگیری در سطوح مختلف یک سازمان انجام می گیرد. یعنی اطلاعات در سراسر سازمان انتشار می یابد و افراد و تیم ها با یادگیری مستمر، پرسش گری و گفتگو، همکاری و تواناسازی در تمام سطوح فردی، گروهی و سازمانی به خلق و ذخیره دانش مبادرت می ورزند.

رهبری و یادگیری

مفاهیم رهبری و یادگیری در سازمان های نوین بسیار با

argyris^۳

schon^۴

marquardt^۵

senge^۶

garvin^۷

میلز^۸ و اسپیتل^۹ به تناسب سرعت یادگیری، سه سطح رهبری را در سازمان های یادگیرنده معرفی می کنند:

۱. سطح عمومی: این سطح از مراحل اولیه رهبری است و برای همه افراد در سازمان های یادگیرنده مورد نیاز است.

۲. سطح گروهی و تیمی: اغلب به طور موقت، غیر رسمی و در مواقع لازم ظهور می یابد.

۳. سطح سازمانی و رسمی: هنگامی که تغییرات همه جانبه سازمان را فراگیرد و رهبران مسئولیت بخش ها، دوایر، سازمان ها و شرکت های چند ملیتی را بر عهده دارند، مورد استفاده قرار می گیرد.

از طرفی این سه سطح رهبری به شدت با سرعت تغییرات مرتبط است. یعنی ظهور هر کدام با توجه به سطح دانش سیستم ها و سرعت تغییرات صورت می پذیرد. بنابراین سطوح رهبری با سه سطح یادگیری و تغییرات متناظر می شوند:

mills^۸

spittle^۹

۱. سطح عمومی یادگیری	مهارت های فنی: احاطه به منابع اطلاعاتی، ذخیره سازی اطلاعات و فناوری های نوین
۲. سطح پیچیدگی و آشوب	مهارت های انسانی: ایجاد گروه های غیر رسمی دانش، تلفیق دانش ضمنی کارکنان در دوره های عملیاتی و به کارگیری در طراحی محصولات جدید.
۳. سطح کوانتوم	مهارت های ادراکی: درک انسان به عنوان یادگیرنده در سطح کوانتوم، تکامل سیستم های هوشمند (مصنوعی و مجازی) به خردمند.

یادگیری کوانتومی

۱. سطح عمومی یادگیری و تغییرات تدریجی^{۱۰}

۲. سطح پیچیدگی و آشوب^{۱۱}

۳. سطح کوانتوم^{۱۲}

یادگیری کوانتومی

در دهه ۱۹۲۰ برای تشریح فیزیک نوین، قلمرو کوانتوم مطرح شد. ذرات کوانتوم به معنای احتمالات فراوان و ممکن، در طول زمان و مکان یا فضا، به شیوه های ناشناخته و غیرقابل تعیین در تعاملند. حرکت براونی، رفتار پیش بینی ناپذیر و به ظاهر تصادفی ذرات، قانون دوم نیوتون را که مطابق آن «هرکنشی با واکنشی به همان میزان و در جهت مخالف همراه است»، نقض می کند. این بدان معنا نیست که حرکت های ذرات کوانتوم به طور کامل تصادفی هستند، بلکه حاکی از این است که نمی توان برای آن ها یک علت مشخص قطعی تعیین کرد.

ابزارهای مدیریتی، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت از اصول فیزیک کلاسیک نیوتونی مشتق می شوند. در نگرش کلاسیک، رهبران اغلب در قالب پارادایمی عمل می کنند که چرخه ای پیوسته و تکرار شونده است و بنابراین در قالب هایی با احتمالات نسبتاً محدود تصمیم می گیرند، نه به این دلیل که فرصت ها محدودند بلکه به این خاطر که ادراکشان همواره چنین حکم می کند. اما در نگرش کوانتومی رهبران می بایست «خارج از محدوده» بیندیشند و بدیهی است که فرایندهای تفکر منطقی، عقلایی و دودویی را ناکافی خواهند یافت. در نتیجه مفهوم فیزیک کوانتوم و به کارگیری استعاره کوانتوم می تواند مجموعه ای از مهارت های روزآمد را مطرح سازد. مجموعه ای که بر صلاحیت های مرتبط با رهبری تأکید دارد و برای موفقیت در جهان کسب و کار امروزی ضروری به شمار می رود.

عدم قطعیت، فرد را نسبت به اوضاع بیرونی و شهودهای درونیش هوشیار نگاه می دارد و مجاری ارتباط مدیران را با میدان کوانتومی اطلاعات بی پایان، باز نگاه می دارد.

مهارت کوانتومی در رهبری بر این اساس است که رهبران در بستر و محیط ذهنی سازمان تصمیم گیری و عمل می کنند. از آنجا که گام اساسی در تحقق یادگیری کوانتومی درک توانایی یادگیری انسان در سطح کوانتوم است، رهبران می بایست بر نحوه عملکرد سیستم فکری انسان توسط عناصر تشکیل دهنده آن اشراف کامل داشته باشند. سیستم فکری انسان از سه بخش عمده تشکیل یافته است:

هر سطح یادگیری کاربرد منحصر به فرد خود را دارد. هنگامی که سازمان با مسأله ای مواجه می شود، از یک سطح یادگیری نباید انتظار عملکرد سطحی دیگر را داشت. به عنوان مثال نمی توان از یادگیری سطح اول، طراحی راه حل های خلاقانه را نتیجه گرفت. سطح اول یادگیری بیشتر مرتبط با ذخیره سازی اطلاعات مبنایی است و با توجه به سطوح سیستم ها، عناصری همچون خردورزی و خلاقیت در سطح سوم یعنی یادگیری کوانتومی مطرح می گردد. (میلز و اسپیتل، ۲۰۰۱)

می توان گفت در سطح اول ضبط داده ها و اطلاعات و ذخیره سازی آن ها انجام می شود. درک جمعی این اطلاعات، پردازش آن ها و ایجاد بصیرت مشترک در سطح دوم یادگیری و تبدیل اطلاعات به راه های حل مسأله، ایجاد و استقرار سیستم های پیچیده و خردمند در سطح سوم یادگیری صورت می پذیرد.

اسپیتل بیان می کند که هرچه سطوح یادگیری بالاتر رود، سرعت تغییرات افزایش فزاینده ای دارد و مطابق هر سطح، مهارت های ویژه ای مورد نیاز رهبران سازمانی است. وی اظهار می کند که رهبران در سطوح بالاتر نیاز به تکامل مهارت های خود دارند (اسپیتل، ۲۰۰۱):

۱. سطح عمومی یادگیری مهارت های فنی: احاطه به منابع اطلاعاتی، ذخیره سازی اطلاعات و فناوری های نوین

۲. سطح پیچیدگی و آشوب مهارت های انسانی: ایجاد گروه های غیر رسمی دانش، تلفیق دانش ضمنی کارکنان در دوره های عملیاتی و به کارگیری در طراحی محصولات جدید

۳. سطح کوانتوم مهارت های ادراکی: درک انسان به عنوان یادگیرنده در سطح کوانتوم، تکامل سیستم های هوشمند (مصنوعی و مجازی) به خردمند

10 incremental change

11 chaos level

12 quantum level

۱. ذهن

۲. اندیشه و تفکر

۳. خودآگاهی

نقش رهبران در سازمان های یادگیرنده

نظریات متفاوتی در باره نقش رهبران در سازمان های یادگیرنده ارائه شده است که با توجه به این نظریات می توان سه نقش عمده را برای رهبران سازمان یادگیرنده مطرح کرد:

۱. درک روشن فناوری اطلاعات

۲. هدایت مارپیچ دانش

۳. استفاده از راهبرد تکمیل تدریجی نتیجه گرا در استقرار یادگیری سازمانی

درک روشن فناوری اطلاعات

تاکنون زنجیره گسترده نرم افزارهای کاربردی قابل استفاده در شاهره اطلاعاتی برای تلفیق زنجیره عرضه، مدیریت روابط با مشتریان، خودکارکردن نیروهای فروش و همکاری گروه های کاری کاملاً روشن ساخته است که فناوری اطلاعات در حمایت از استراتژی های کسب و کار نقشی فراتر از صرف نقش زیرساخت دارد. در بیشتر صنایع امروزی، خود فناوری اطلاعات، یکی از استراتژی های کسب و کار به شمار می آید. مفهوم ضمنی تحولات اخیر برای رهبران و مدیران این است که اکنون فناوری اطلاعات موضوعی حیاتی است و فعالیت های هیأت مدیره ها و تیم های اجرایی به طور روزافزون با مسائل درحال گسترش فناوری اطلاعات روبرو شده و یا حتی به طور کامل به آن اختصاص یافته است. رهبران باید به وضوح این نکته را درک کنند که در عصر اطلاعات، با موضوع فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی می بایست به طور فوق فعال برخورد کنند. رهبران در سازمان یادگیرنده وقت زیادی را صرف یافتن فناوری جدید و در حال پیدایش می کنند و درباره چگونگی تأثیر آن بر صنعت و سازمان نیز به طور گسترده با دیگران به گفتگو و تبادل نظر می پردازند. یکی از مدیران بیان می دارد: «اگر نسبت به فناوری جدید اطلاعات و بصیرت نداشته و در کار با آن راحت نباشید چگونه می توانید سازمان خود را در عصر جدید هدایت کنید؟»

هدایت مارپیچ دانش

رمز همه یادگیری ها، مارپیچ دانش^{۱۳} است که در آن فراگردهای چهارگانه تبدیل دانش به طور پویا با هم تعاملند:

ذهن به عنوان هوش فراگیر تعریف می شود. اندیشه و تفکر، توانایی ایجاد تجارب جدید از اطلاعات ادراک شده است و خودآگاهی همان اطلاع و آگاهی انسان از انجام فراگرد ایجاد تجربه و نحوه تاثیرگذاری بر یادگیری است. (میلز و اسپیتل، ۲۰۰۱)

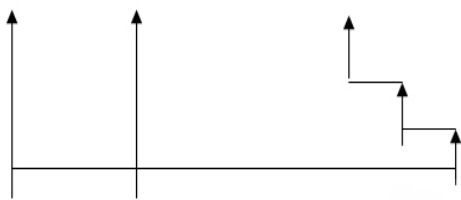
ذهن، انسان ها را قادر می سازد تا فرایندی مستمر از ایجاد بصیرت های مختلف و منحصر به فرد از زندگی در هر لحظه ایجاد گردد. به بیان دیگر ذهن انسان انرژی خام را دریافت می کند. اندیشه و تفکر وی تجربه زندگی را تولید می کند و فرد از انجام چنین ساز و کاری و نقش مستمر آن آگاهی دارد.

اندیشه های انسان مانند نهري سرشار از داده های بی انتهاست. این داده ها به سادگی جریان دارند و نقش انسان این است که از میان داده ها، آن دسته را که می خواهد به تجربه تبدیل گردند، انتخاب می کند و این فرایند را در هر لحظه از زمان انجام می دهد. تعمیم مدل فکری انسان به سازمان بدین صورت است که در ابتدا رهبر از میان داده ها و اطلاعات موجود در سازمان - چه حاصل از تعامل با مشتری و چه حاصل از تعامل کارکنان و در قالب فرد، تیم و کل سازمان - باتوجه به تصویر سازی وی از آینده، دسته ای را انتخاب می کند. وی در مرحله بعد این اطلاعات را به صورت مستمر و آگاهانه در فراگرد تبدیل اطلاعات به دانش به کار می گیرد. نکته مهم این است که رهبر سازمان هنگامی که در می یابد انسان ها ایجاد کننده تجربه های شخصی در زندگی هستند، می تواند به صورت آگاهانه ای انتخاب نماید که این تجارب را در قالب فرد، تیم و سازمان به چه جهتی هدایت کند تا سرانجام به تولید دانش منتهی گردد. رهبران سازمانی با استفاده از رویکرد کوانتومی به مرور، سازمان های یادگیرنده را به سازمان های یاد دهنده تبدیل خواهند کرد. انسان ها هم باتوجه به ترجیحات و توانایی خود در سطحی از یادگیری به سر می برند و با وجود برخورداری از توان بالقوه، عده معدودی به سطح کوانتوم راه خواهند یافت. بعد از استقرار منابع انسانی در سه سطح یادگیری، وظیفه مدیریت و رهبری سازمانی رفع و یا هدایت تعارض احتمالی میان یادگیرندگان سطوح مختلف است، در نتیجه نیاز به بازتعریف اهداف سازمان در قالب بخش ها و تیم ها احساس خواهد شد تا در نهایت مجدداً بصیرت مشترک ایجاد گردد.

را ترغیب می‌کند و بیشتر مدیران حکمت تکمیل تدریجی را به طور مجرد قبول دارند.

این راهبرد به دلیل آن که در پی دستیابی به نتایج مشخص و معلوم در تمام طول فراگرد استقرار است، تمایز بارزی نسبت به رهیافت سنتی استقرار دارد. بدین معنی که هدف‌ها را تبیین کرده، تصمیم‌های تاکتیکی ضمن استقرار را تعیین می‌کند و نتایج پروژه را در ضمن استقرار و پس از آن مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

منافع استقرار تکمیل تدریجی نتیجه گرا استقرار سنتی



استقرار تکمیل تدریجی نتیجه گرا و سنتی

رهیافت تکمیل تدریجی نتیجه گرا پنج اصل کلیدی را به کار می‌گیرد:

۱. نتایج مشخص و معین کسب و کار را برای تصمیم‌گیری در سراسر فراگرد استقرار ملاک قرار می‌دهد.
۲. فراگرد استقرار را به مجموعه‌ای از مراحل مجزا تفکیک می‌کند به گونه‌ای که بهبود قابل اندازه‌گیری در کسب و کار را موجب می‌شود.
۳. از این که هر مرحله استقرار از همه ملزومات ایجاد نتایج مطلوب نظیر کارکرد سیستم، تغییرات تکمیلی در خط‌مشی‌های سازمانی، فراگردها، ساختارها و شاخص‌ها برخوردار باشد اطمینان حاصل می‌کند.
۴. تنظیم حجم هر بخش به گونه‌ای صورت می‌گیرد که بتوان آن را در مدت کوتاهی به اجرا درآورد.
۵. از نتایج حاصل از استقرار هر بخش به عنوان مبنایی برای تنظیم و تعدیل برنامه بخش‌های بعدی بتوان استفاده کرد.

تأثیر راهبرد تکمیل تدریجی نتیجه گرا بر یادگیری سازمانی

هر بخش تکمیل شده از کسب و کار در روش تکمیل تدریجی نتیجه گرا، رویدادهای ضمنی یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد و اغلب به شناسایی رهیافت‌های جایگزین منجر می‌شود که می‌تواند جهت بقیه بخش‌ها را برای

۱. جامعه پذیری: سهیم شدن واقعی در دانش ضمنی را که اغلب حتی بدون استفاده از زبان صورت می‌پذیرد.

۲. مدون سازی: دانش ضمنی را در بیشتر اوقات با استفاده از استعاره و تحلیل‌ها به دانش صریح و مدون تبدیل می‌کند.

۳. ترکیب: دانش مدون را ترکیب کرده و به صورت رسمی از شخصی به شخص دیگر منتقل می‌کند.

۴. درونی سازی: افراد از طریق تمرین عملی، دانش را درونی می‌سازند و لذا دانش ضمنی^{۱۴} به دانش صریح و سازمان یافته تغییر می‌یابد. بدین ترتیب یادگیری همان اندازه که در ذهن جای می‌گیرد، باید در عمل نیز به صورت مهارت نمایان شود. علاوه بر نقش رهبران سازمانی در هدایت و سرعت بخشیدن فراگردهای مارپیچ دانش، پیشبرد این فراگردها از جانب آنان به معنای ترکیب دانش ضمنی کارکنان رده عملیات و مدیران ارشد است تا پس از تبدیل به دانش صریح، آن را در محصولات و فناوری‌های جدید به کار گیرند.

همچنین از آنجا که یادگیری فقط توسط افراد انجام می‌شود، نقش سازمان، تسهیل یادگیری و ایجاد دانش است که با حمایت و تشویق یادگیری فردی، تقویت آن و متبلور ساختن و تلفیق آن در سطح گروهی از طریق گفتگو، بحث، تبادل نظرات، مشاهدات و تجربیات می‌باشد. یادگیری سازمانی، فراگرد تغییر در فرد و افکار و اعمال مشترک افراد است که تحت تأثیر نهادهای سازمان بوده و محاط در آنهاست.

به کارگیری راهبرد تکمیل تدریجی نتیجه گرا در استقرار یادگیری سازمان

صاحب نظران، اثربخش‌ترین ساز و کار یادگیری سازمانی را، یادگیری در حین کار می‌دانند که در آن یادگیری همزمان با به کارگیری فناوری در عملیات مستمر کسب و کار صورت می‌پذیرد. به نظر می‌رسد هنگامی که فناوری بخش پذیر باشد و از این بخش پذیری برای توانمندسازی راهبرد «تکمیل تدریجی نتیجه گرا» استفاده شود، آن‌گاه یادگیری در حین کار الگوی کلیدی یادگیری سازمانی تلقی می‌گردد.

این راهبرد تأکید دارد که پروژه یادگیری سازمانی به مجموعه‌ای از چرخه‌های کوتاه و فشرده استقرار تقسیم شود به گونه‌ای که هر یک از آن‌ها برای کسب و کار منفعت قابل اندازه‌گیری داشته باشد. مطالعات نشان می‌دهد راهبرد تکمیل تدریجی نتیجه گرا یادگیری سازمانی



سازمان یادگیرنده بیان می کنند:

۱. خود را به عنوان عامل تغییر می دانند و مسئولیت آن را به عهده می گیرند.
۲. شجاع و ریسک پذیر هستند.
۳. به افراد در سازمان اعتماد و اعتقاد دارند.
۴. انسان هایی ارزش مدارند.
۵. این رهبران در تمام لحظات یادگیرنده هستند.
۶. توانایی مواجهه با ابهام، پیچیدگی و شرایط عدم اطمینان را دارند.
۷. افرادی ژرف اندیشند و اعتقاد به تسهیم دانش در تمام سطوح سازمانی دارند (تیکی و دوانا، ۱۹۸۶).

بنیس^{۱۹} چند نقش را برای رهبر یک سازمان یادگیرنده ذکر می کند:

۱. مدیریت افکار و پندارها.
۲. شناسایی نقاط ضعف و پذیرفتن اشتباهات.
۳. تشویق و حمایت از ارائه نظرات مخالف.
۴. تعریف مسیر آتی سازمان (بنیس، ۱۹۹۴).

طبق نظر مارکوارد، رهبران در راستای ایجاد سازمان یادگیرنده می بایست مجموعه راهبردهایی اتخاذ نمایند:

۱. ایجاد درک جمعی و عمیق از ضرورت تبدیل به سازمان یادگیرنده
۲. تشکیل ائتلاف و تحکیم اتحاد
۳. یافتن موفقیت های کوتاه مدت و تاکید بر آن ها
۴. تثبیت و استمرار حرکت های پیش برنده
۵. تبدیل تغییر به فرهنگ سازمانی
۶. ایجاد تعهد سازمانی در تبدیل به سازمان یادگیرنده
۷. برقراری ارتباط میان یادگیری و عملیات کسب و کار
۸. ارزیابی خرده سیستم های سازمان
۹. استفاده از فناوری برتر
۱۰. تشویق یادگیری فردی، گروهی و سازمانی
۱۱. اعتقاد به بهبود، انطباق و یادگیری مستمر

همچنین مارکوارد نقش رهبر را در چهار دسته بیان می کند:

۱. آموزگار
۲. معمار و طراح
۳. هماهنگ کننده
۴. انگیزاننده

وی در پایان، مهارت های نوین رهبری در عصر جهانی شدن را چنین بر می شمارد:

بهتر شدن تغییر دهد. برعکس، راهبردهای سنتی استقرار می کوشند تا تمام یادگیری های پی در پی را در یک چرخه حجیم متراکم سازند. در نتیجه، رویارویی با تمام عیب های اجتناب ناپذیر و عدم سازگاری های میان فناوری و سازمان که ضمن فراگرد «خارج از خط» جمع شده بود به طور هم زمان صورت می پذیرد. به طور خلاصه، روش تکمیل تدریجی نتیجه گرا مزایای یادگیری ذیل را به دنبال دارد:

۱. استفاده از افزایش بخش های تکمیل شده چندگانه، زمینه توالی مورد انتظار در یادگیری را فراهم می آورد و یادگیری را به بخش های مشخص و قابل اداره تفکیک می کند.

۲. به هدف های عملکردی آشکار به تیم استقرار در تعیین اینکه با کدام یادگیری مرتبط است کمک می کند.
۳. مشاهده مستقیم نتایج به طور منظم بلافاصله پس از اعمالی که نتایج را به بار آورده اند صورت می پذیرد.
۴. تیم استقرار آن چه را که نیاز به دانستن درباره هر بخش تکمیل شده در چهارچوب زمانی کوتاه همان بخش دارد، به طور فشرده یاد می گیرد.
۵. تکمیل هر بخش، کسب و کار و شالوده دانش سازمان یافته را برای بخش های بعدی فراهم می آورد.

در نهایت می توان گفت رهبر یک سازمان یادگیرنده با استفاده از راهبرد تکمیل تدریجی نتیجه گرا در شکل گیری دانش نخستین، به طور پیوسته یادگیری فردی، گروهی و سازمانی را هدایت و کنترل می نماید.

نظریات دیگر

سایر صاحب نظران، وظایف مختلفی را برای رهبران سازمان های یادگیرنده بر شمرده اند. سنگه ورود به سه حوزه را برای موفقیت رهبران ضروری می دانند. این سه حوزه عبارتند از: ایجاد بصیرت مشترک، تواناسازی کارکنان و نقش رهبران در یادگیری.

مرسیک^{۱۵} توانایی ایجاد تصویر مشترک از آینده با سایر اعضای سازمان را مهم ترین وظیفه رهبران در سازمان های یادگیرنده می داند.

مارکوارد و رینولد^{۱۶} به کنترل و هدایت جریان اطلاعات در یک سازمان فراگیر اشاره می کنند.

تیکی^{۱۷} و دوانا^{۱۸} هفت ویژگی برای رهبران موفق در

marsick ۱۵

reynold ۱۱

ticky ۱۷

devanna ۱۸

۱. مهارت ایجاد معرفت تسهیم شده

۲. مهارت پیدایش، شکوفایی و سنجش مدل های ذهنی

۳. مهارت درک هوش سیستمی (مارکوارد، ۱۹۹۶)

منابع لاتین:

Argyris, C. «Teaching Smart People How to Learn» Harvard Business Review. 69(3). 1991

Argyris, C & Schon, D. «Organizational Learning . A Theory of Action Perspective»

San Francisco: Jossey_Bass. 1978

Bennis, W. «On Becoming a Leader» 7 MA: Wesley publishing. 1994

Drucker, P.F «Managements New Paradigms» Forbes, oct: 5. 1998

Garvin, D.A «Building a Learning Organization» Harvard Business Review, 71(4). ((1993, July-August

Marquardt, M. «Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success» New York. McGraw_Hill. . 1996

Mills, R & Spittle, E «The Wisdom Within Organizations» Edmonton, AB: Lone Pine Publishing. 2001

Senge, P.M. «Transforming the Practice of Management» Human Resource Development Quarterly, 4(1). 1993

Spittle, E. «Thinking and Leadership» 13 Leadership Development Seminar. January 2001

Ticky, N & Dvanna, M «The Transformational Leader» New York: John Wiley & Sons, Inc. 1986

Wheatley, M.J «Leadership and the New Science: Learning About Organizations From an Orderly Universe» San Francisco. CA: Berrett-Koehler. 1992

نتیجه گیری

امروزه دانش منبع ضروری و پایدار برای مزیت رقابتی است. در عصر تحول و عدم اطمینان های محیطی، سازمان هایی موفق هستند که به طور مستمر دانش تولید کنند و آن را در سراسر سازمان اشاعه داده و در فناوری ها، محصولات و خدمات به کار می گیرند. بدین ترتیب، دانش به عنوان منبع اساسی اقتصادی جایگزین سرمایه، منابع طبیعی و نیروی کار می گردد.

با فراتر رفتن عدم اطمینان های محیطی از سطح آشوب به سطح کوانتوم، تجدید نظر در منطق مدیریت و رهبری ضروری به نظر می رسد. به عبارتی دیگر فیزیک کلاسیک نیوتونی و ابزارهای مدیریتی ناشی از آن نمی توانند پاسخگوی تحولات فزاینده باشند.

تصویر سازی آتی سازمان و ترسیم مسیر یادگیری آن با ورود مفهوم کوانتوم برای مدیران و رهبران سازمانی میسر می گردد. بنابراین رهبران مدیریتی نیازمند کسب بینش و مهارت های شناخت محور کوانتومی هستند تا سازمان را با توجه به تعاملات غیرقابل پیش بینی محیطی در فضای رقابتی نگه دارند. با این بیان، مفهوم کوانتوم در رهبری سازمان های یادگیرنده چنین ادعا می کند که سازمان آینده را امروز خواهد ساخت.

منابع فارسی:

۱. ایران نژاد پاریزی، مهدی و جاویدیار، ناهید. «سازمان یادگیرنده: دیدگاه ها و مدل های جدید» مدیریت و توسعه. شماره ۲۷ زمستان ۱۳۸۴

۲. رادینگ، آلن «مدیریت دانش؛ موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات» ترجمه محمد حسین لطیفی. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) چاپ اول ۱۳۸۳

۳. رضاییان، علی «اثر اهربرد تکمیل تدریجی نتیجه گرا بر یادگیری سازمانی» پیام مدیریت، سال دوم. شماره ۲. بهار ۱۳۸۱

۴. رضاییان، علی «نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش» پیام مدیریت، سال دوم. شماره ۳ و ۴. تابستان و پاییز ۱۳۸۱