

ضرورت ایجاد سازمان های یادگیرنده در دنیای امروز

The necessity of learning organizations in current world

دکتر سعید صحت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

محسن میجانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی-بازاریابی

سازمان ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش بینی بودند. به طوری که مدیران می توانستند در شرایط مطمئن برنامه ریزی کنند. اما امروزه محیط به شدت در حال تغییر است. افزایش رقابت و پیچیدگی در فضای کسب و کار یکی از مشخصه های تجارت نوین است. تغییرات سریع و محسوس در عرصه های مختلف علم و فناوری به طور فزاینده ای فرایند جامعه بشری را تحت تأثیر قرار داده است. به طوری که سازمان های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. سازمان ها تنها با یادگیری سریع از موفقیت ها و شکست ها قادر خواهند شد هنگام برخورد با موقعیت های مختلف، رفتاری اثر بخش داشته باشند و بدین شکل با حداکثر اثر بخشی به اهداف خود نایل خواهند گشت.

مقاله حاضر به ضرورت ایجاد سازمان های یادگیرنده در دنیای امروز پرداخته است. در ابتدا به تعریف این سازمان ها می پردازیم و در ادامه علل پیدایش، سیر تکامل، رهبری، موانع ایجاد و ریشه های ناتوانی در سازمان های یادگیرنده را مورد بررسی قرار می دهیم.

واژه های کلیدی: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، یادگیری

Abstract

Already, the organizations were in a stable environment and the future was predictable. Therefore, the managers were able to plan in a certain condition. But now the environment is changing very fast. Increasing of competition and complexity in business is one of the new business characteristics. Only by quick learning from success and failures the organizations can behave effectively in confront of different situations.

This paper is about the necessity of learning organizations in the world. At first these organizations are introduced, then a survey on the certain reasons, evolution course, leadership and barriers of learning organizations have been done.

Keywords: learning organizations, organizational learning , learning

مقدمه

یادگیری سازمانی تعاریف متفاوتی دارد. اما جنبه اصلی بسیاری از آن‌ها یادگیری جمعی به وسیله اعضای سازمان است. یادگیری سازمانی تعیین کننده عملکردهای بلند مدت برای سازمان‌ها است، اما به نظر می‌رسد بسیاری از شرکت‌ها قادر به تسلط بر فرایندهای یادگیری نیستند. علیرغم تحقیقات و پیشرفت‌های قابل توجهی که توسط سازمان‌های بزرگ صورت گرفته است، منشا بسیاری از خدمات و محصولات ابداعی افراد کارآفرین و یا تجارت‌های کوچک هستند. حتی زمانی که ابداعات مهم از سوی سازمان‌های بزرگ صورت گرفته است، اقدامات اولیه توسط افرادی صورت گرفته است که برای موردقبول قرار گرفتن ایده‌های خود بر مقاومت سازمان‌های بزرگ غلبه کرده‌اند. شکست در یادگیری سازمانی به علت ضعف در فرایندهای کشف، انتشار و کاربرد دانش‌های جدید می‌باشد.

بسیاری از سازمان‌ها حتی زمانی که پیدا کردن و بکارگیری دانش آسان می‌باشد، تلاش کافی برای نشان دادن بی‌کفایتی رویه‌ها و خدمات ضعیف به مشتریان نمی‌کنند. بعضی اوقات روش‌های موثر توسط واحدی از سازمان پیدا می‌شود، اما در سایر واحدهای سازمان بکار گرفته نمی‌شود. برای مثال بخش استرالیایی یک شرکت چندملیتی برنامه‌ای تدوین کرد که سهم بازار را تا ۲۵ درصد افزایش می‌داد، اما در بخش آمریکایی و اروپایی شرکت به کار گرفته نشد.

(Ulrich, Jick & Von Glinow, ۱۹۹۳)

سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی شرایط، نظریه‌ها و تغییرات و تحولات قبل از دهه مذکور بوده است. برای آنکه سازمانها خود را در این محیط پرتلاطم حفظ کنند، بایستی خود را از قالب‌های غیر پویا خارج و به سازمان یادگیرنده متحول شوند. همه سازمانها یاد می‌گیرند. به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما برخی سازمانها سریعتر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. مهمترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا نکنیم.

به نظر پیتر سنگه (۱۹۷۷) مشکل اصلی دست به گریبان سازمانهای امروزی اینست که آنها اغلب به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حلهای عاجزند، به بیان دیگر سازمانها در یادگیری دچار مشکل هستند.

سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای متعلق به شروع دهه ۹۰ میلادی است. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است. در این دوره تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کردند. آنان برای آن که بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، باید از قالب‌های غیر پویا خارج و به سمت سازمان‌های یادگیرنده، متحول می‌شوند یعنی در ساختار خود تغییرات عمیقی ایجاد می‌کردند.

پیش از این سازمان‌ها در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بود. به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییرات است و تغییرات ایجاد شده در زمینه فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به گونه‌ای هستند که به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر باید سازمانی را پرورش داد، که به خوبی و به طور اثربخش و پایدار در پی فراگیری باشد. مدیران نیاز دارند برای بقا، سازمان‌هایشان را با دگرگونی هماهنگ سازند و به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند.

یادگیری سازمانی

آرجریش و شان (۱۹۹۶) یاد آور می شوند هنگامی که تمام اعضای سازمان از پیامدهای شناختی و مدل های ذهنی مشترک جدید شامل فرایندهای کاری و شغل های فردی آگاه می شوند، یادگیری به یادگیری سازمانی مبدل می شود.

بنابراین ، یک فرهنگ سازمانی که در آن افراد با یکدیگر کار می کنند، از طریق حمایت از سیستم تولید دانش سازمان را پشتیبانی می کنند. (Wang, Yang & Mclem, ۲۰۰۷)

به هر حال یادگیری سازمانی تعاریف متعددی دارد . از دیدگاه استراتژیک طبق نظر کراسان، لین، وایت و ژورفلد (۱۹۹۵) استراتژی های یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی باید با محیط سازمان مطابقت داشته باشد. از دیدگاه سیستماتیک پیتر سنگه (۱۹۹۰) یادگیری سازمانی را به عنوان رابطه متعادل پویا که در آن سازمان دانش خارجی را به دست می آورد و فراتر از آن فعالیت هایش را تنظیم می کند. این رابطه به تعادل محیط و فرایندهای عملیاتی سازمان ، هنگامی که سازمان برای بقا تلاش می کند کمک می کند. علاوه بر این ، یادگیری سازمانی به سطوح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم می شود. (اینپکن ۱۹۹۸). از دیدگاه فرایندی داجسون (۱۹۹۳) اشاره می کند که یادگیری فرایند برقراری دانش و هنجارهای سازمانی در فرهنگ سازمانی است که با پیشرفت مهارت های افراد اثربخشی سازمان افزایش پیدا می کند. فرهنگ یادگیری سازمانی با افراد شروع می شود و از طریق سازمان تشدید می شود و در ساختار سازمانی ادغام می شود.

علل پیدایش سازمان های یادگیرنده

رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات زیاد و اساسی می باشد. دو روند این تغییرات را تشدید کرده اند: نخست، فرآیند تغییر است که بر اثر رقابت جهانی ایجاد شده و سازمان ها باید خود را به طور دائم با شرایط جدید و محیط اطراف خود وفق دهند، در غیر این صورت، شکست می خورند و از گردونه رقابت خارج می شوند. روند دوم، تغییر زیر بنایی است که در تکنولوژی های مورد استفاده سازمان شکل گرفته است.

انفجار تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در واقع جهانی را ایجاد کرده که رد و بدل شدن اطلاعات خیلی سریع و در یک هزارم ثانیه صورت می پذیرد و اخبار سریعاً منتقل می شوند. بروز تغییرات جهانی در ارزش های اجتماعی، مثل نقش زنان در جامعه و نقش سازمان های تولید کننده ثروت و توجه به مسایل محیطی و... باعث شده اند که مدیران برای بهبود عملکرد خود و سازمانشان دست به فعالیت های جدیدی بزنند. آن ها مجبورند تا دید و نگرش خود را نسبت به اهداف سازمان و مشتریان و رقبا و سایر عناصری که سازمان به طور دائم با آن ها در تماس می باشد، مورد تجدید نظر قرار دهند. برای انجام این فرآیند، تجربیات جدیدی مورد نیاز مدیران است که سازمان های یادگیرنده، این تجربیات را در اختیار آن ها قرار می دهند. در این نظم جهانی مسئولیت مدیران ایجاد می کند که یک سازمان یادگیرنده خلق کنند. در حال حاضر، در بسیاری از صنایع، اعضا و کارکنان سازمان نسبت به کارکنان سازمان در حال طرح ریزی مجدد هستند و می خواهند سازمان خود را به صورت سازمان یادگیرنده درآورند.

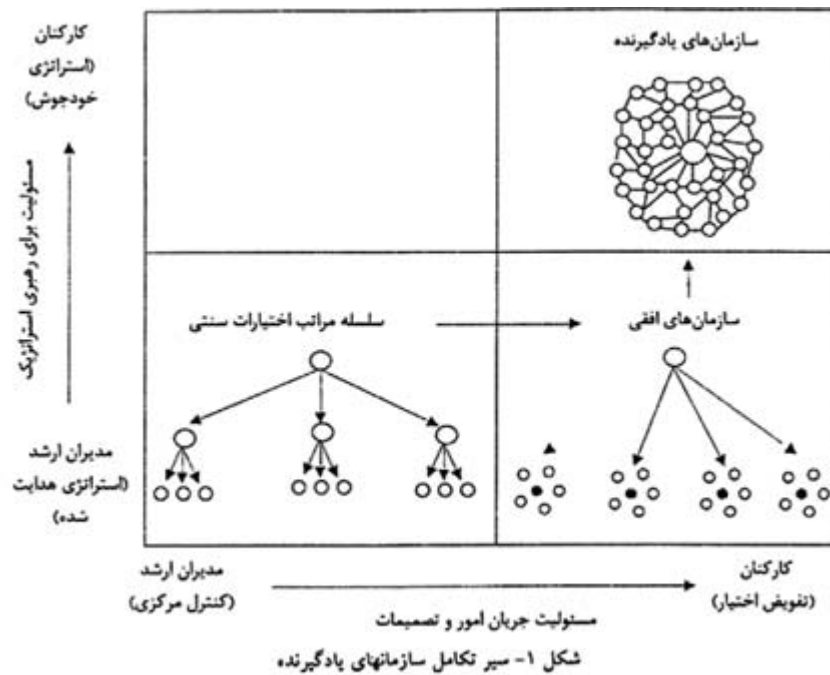
سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکرد هایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می یابد و اصلاح می شود. زمانی می توان ادعا کرد سازمانی یادگیرنده است که آن سازمان بتواند از طریق فرآیند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر دهد و بهبود بخشد. سازمان ها زمانی یادگیرنده اند که استنباطی از تاریخ و تجربیات خود داشته باشند و آن ها به صورت کاربردی راهنمای رفتارهای آتیشان قرار دهند. سازمان های موفق سازمان هایی هستند که دانش جدید را خلق می کنند و یا آن را به دست می آورند و از آن به طور کاربردی برای بهبود فعالیت هایشان استفاده می کنند.

سیر تکامل سازمان های یادگیرنده

مقصود از توانایی یادگیری در یک سازمان یادگیرنده، تقویت ظرفیت افراد آن سازمان است که بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آن بر نمی آمدند که این امر در سایه انجام کارهای مستقل، تجربه آموزی و با آزمون و خطا حاصل می شود. برای حرکت به سمت سازمان های یادگیرنده می بایست مرزهای سلسله مراتب اختیارات سنتی شکسته شود. در سازمان های سنتی، مدیریت ارشد مسئول هدایت و تشخیص استراتژی سازمان بود و مسئولیت اندیشیدن و عمل کردن برای کل سازمان را به عهده داشت. کارکنان تنها نقش عوامل کارایی تولید را ایفا می کردند. چنین سازمانی کاملاً عمودی بوده و کارکنان از آزادی عمل بسیار ناچیزی برخوردارند و به صورت وظیفه ای عمل می کنند. ولی در یک سازمان افقی به کارکنان اختیارات بیشتری داده شده و ساختار سازمانی از حالت وظیفه ای بیرون آمده و حول فرایندها، کار دنبال می شود.

چنین سازمانی حرکت به سمت یادگیری را آغاز کرده است. از دیگر موفقیت های سازمان یادگیرنده این است که کارکنان می توانند حتی در تعیین مسیر استراتژی نقش داشته باشند. اعضای سازمان ها نیاز ها را شناسایی کرده و استراتژی بر اساس مجموعه فعالیت های تیم هایی تدوین می شود که به مشتریان محصول یا خدمت ارائه می کنند. بخش های مختلف سازمان خود را با شرایط در حال تغییر وفق می دهند و در حالی که هیچگاه از مأموریت اصلی شرکت فاصله نمی گیرند، درصددند که به صورتی مستقل تغییرات را بپذیرند.

شکل شماره یک نمایانگر سیر تکامل سازمان های یادگیرنده است. در سازمان های یادگیرنده از ساختار عمودی و رسمی که بین مدیران و کارکنان فاصله می انداخت، خبری نیست. در چنین سازمانی که به واقع یک سازمان کاملاً افقی است، ساختار اصلی به وسیله تیم تعیین می شود؛ تیم هایی از کارکنان تشکیل می شود تا محصولات و خدمات را مطابق میل و سلیقه مشتری تولید و عرضه کنند و در حین انجام کار، هرگاه صلاح دانستند تغییراتی را انجام دهند.



ویژگی های سازمان های یادگیرنده

سازمانی که از راه یادگیری به شیوه ای فعال خود را متحول می کند و توسعه می بخشد دارای ویژگی های زیر است:

- فرهنگ آن بر گشودگی، انعطاف، استقلال و همکاری تأکید دارد.
- می تواند آموخته های غلط گذشته را فراموش کند.
- در برابر یادگیری مستمر خود را متعهد می داند.
- مدیرانش در فرایند یادگیری نقش تسهیل کننده دارند.
- مدام چشم انداز، استراتژی و رویه های خود را مورد سؤال قرار می دهد.
- می داند که سرعت و آهنگ یادگیری اش باید پر شتاب تر از سرعت تحول محیط باشد و با توقف یادگیری زندگی متوقف می شود.
- آموخته هایش به تغییر در رفتارهای فردی و سازمانی می انجامد.
- اطلاعات و دانایی به شیوه ای روان در درون آن جریان دارد.
- توانایی ها و ظرفیت های افراد را شایستگی محوری خود می داند.
- مهمترین مهارت نزدش مهارت یادگیری است.
- برای یادگیری افراد استراتژی دارد.
- برای یادگیری سازمان نیز استراتژی دارد.
- این دو دسته استراتژی را در خدمت چشم انداز و استراتژی سازمان قرار می دهد.

- مدیریت منابع انسانی را به مدیریت توسعه منابع انسانی تبدیل کرده است.
- ریسک پذیری را تشویق می کند.
- در کنار سرمایه گذاری روی آموزش، محیط کار و تجربه های کاری را به شیوه ای ارزان و اثربخش به فرصتی برای یادگیری تبدیل می کند.
- توانمندی افراد را هدف قرار می دهد.
- فرایند خودآموزی را تشویق و تسهیل می کند.
- افراد را تشویق می کند برای حل مسایل تازه، بیاموزند که خود را متحول کنند.
- شایستگی های مورد نیاز توسعه منابع انسانی را فرا می گیرد.
- ایده های جدی را تشویق می کند.
- دانش جدید را به سرعت کسب می کند.
- مدام در حال نوسازی خویش است.
- خطاها و اشتباهات خود را می پذیرد، از آن ها درس عبرت می گیرد و سعی می کند آن ها را تکرار نکند.
- تفویض اختیار و قدرت را تشویق می کند.
- به ارتباط مؤثر و تسهیل آن در سازمان اهمیت می دهد.
- موانع یادگیری را شناسایی کرده و از میان می برد.

پنج فرمان سازمان های یادگیرنده

به طور کلی در سازمان های یادگیرنده ۵ قاعده و یا فرمان کلی وجود دارد و جریان تفکر سیستمی از قواعد مهم در این سازمان ها است. این ۵ قاعده عبارتند از:

- الگوی ذهنی
- آرمان مشترک
- یادگیری تیمی
- قابلیت فردی
- تفکر سیستمی

برای ایجاد تفکر سیستمی در سازمان، اولین گام، جریان جزئی نگری و توجه به اجزا است. گام دوم هم ریشه یابی مرزهای سیستم است. در تفکر سیستمی ریشه ها به خوبی بررسی شده و به کمک الگوهای پویا تمامی علت و معلول ها مورد بررسی قرار می گیرند.

یکی از زیرمجموعه های تفکر سیستمی، مرزبندی میان بخش های یک سیستم است که هویت سیستم در این بخش بندی مشخص شده و ارتباط میان سیستم و محیط در آن صورت می گیرد. تمامی داده ها و ستاده ها از مرز سیستم عبور می کنند و ریشه مشکلات معمولا در درون مرز سیستم جای دارند.

زیرمجموعه دیگر کل گرایی است. آنچه در بحث ریشه یابی به عنوان تفکر مهم سیستمی سازمان مطرح است، شناسایی ریشه مشکلات بر اساس تعامل اجزای سیستم با یکدیگر است.

رهبری در سازمان های یادگیرنده

سازمان های یادگیرنده نیازمند نگرشی جدید در امر رهبری است. نقطه نظر سنتی راجع به رهبری که در آن افراد خاص برای حرکت را تعیین کرده، تصمیمات اساسی را اتخاذ می کنند و به افراد روحیه و توان حرکت می بخشند، عمیقاً ریشه در جهان بینی غیر سیستماتیک دارد. نگرش سنتی نسبت به رهبری در بطن خود بر ناتوانی مردم، فقدان آرمان های فردی و عجز در تسلط بر نیروهایی که باعث تغییر می شود، استوار است. نگرش جدید نسبت به رهبری در سازمان های یادگیرنده بر نکات ظریف و حائز اهمیت تری تأکید می کند. در یک سازمان فراگیر، رهبران طراح، ناظر و معلوم هستند. مسئولیت آن ها، ساختن سازمان هایی است که در آنجا افراد به طور مستمر توانایی های خود را در جهت شناختو فهم پیچیدگی ها، شفاف تر کردن آرمان ها و توسعه بخشیدن به مدل های ذهنی مشترک، گسترش دهند. این بدان معنی است که رهبران، مسئول یادگیری کارکنان هستند.

الف) رهبر در نقش طراح

نقش رهبر به منزله طراح، مشتمل بر طراحی سیاست های سازمان، استراتژی های آن و سیستم های آن است. طراحی بنا به طبیعت خود یک علم مجتمعت است. نکته اساسی در طراحی این است که پی ببریم چگونه اجزا بر یکدیگر منطبق شده و به صورت یک کل به طوری مطلوب عمل کنند. بر همین منوال، یکپارچه سازی یکی از اجزای اصلی نقش رهبران سازمان های فراگیر به عنوان یک طراح است. طراحی سازمان به عنوان یک کل، عبارت است از پی بردن به ارزش های اساسی غیر قابل لمس که اجزا را به یکدیگر پیوند می دهد و به طور کلی وظیفه رهبری عبارت است از طراحی فرایندهای یادگیری به گونه ای که کارکنان سازمان بتوانند به نحوی سازنده با موارد اساسی که با آن ها مواجه هستند، برخورد کنند و بر اصول یادگیری کاملاً مسلط شوند. از دیگر اقدامات طراحی که یک رهبر باید انجام دهد ایجاد و توسعه آرمان، ارزش ها و مأموریت سازمان است، کالبدته این امر به منزله دخالت ندادن افراد سازمانی در تصمیم گیری درباره این موارد نیست.

ب) رهبر در نقش ناظر

داستان غایی یک رهبر، مقوله ای شخصی و جهانی است. این داستان ترجمان زندگی حرفه ای اوست. تمامی تلاش های وی در این داستان متجلی می شود و در عین حال آنچنان حالتی از افتادگی به ایشان اعطا می کند که پیروزی های خود را چندان جدی تلقی نکنند و از شکست ها نا امید نشوند. این گونه رهبرها طبیعتاً به سازمان خود به عنوان وسیله ای برای کمک به یادگیری و ایجاد تغییر در کل جامعه، نگاه می کنند. چنین برخوردی می تواند مجموعه های منحصر به فرد از نقطه نظر های یکپارچه ارائه کند به نحوی که به تمامی جوانب اعمال رهبر معنی بخشد.

بهترین طریق منزلت بخشیدن به نقش رهبر به عنوان ناظر در چارچوب ساختمان یک سازمان فراگیر پرداختن به این نکته است که چگونه تک تک افراد نسبت به کاری که ترجمان نگرش ها و نقطه نظر های خود است، پایبند هستند.

ج) رهبر در نقش معلم

ماکس مدیر عامل سابق شرکت هرمان میلر، اولین مسئولیت یک رهبر را در شرح دقیقی می‌داند. در حالی که کاملاً واضح است که منشاء الهام و منبع روحیه رهبر ناشی از نقش نظارتی اوست، بخش اعظمی از قدرتی که رهبران واقعاً می‌توانند بدان دست یابند در کمک به دیگران برای دست یافتن به تصویری دقیق‌تر، پرمعنی‌تر و قدرت بخش‌تر از واقعیات نهفته است. ساختار سیستماتیک قلمرو و دامنه نگرش سیستماتیک مدل‌های ذهنی است. در این سطح رهبران به طور مستمر به دیگران در جهت دیدن تصویر بزرگتر (هنر دیدن جنگل از میان درختان) یاری می‌رسانند، چگونه قسمت‌های مختلف سازمان با یکدیگر در تعامل هستند، چرا برخی سیاست‌های خاص برای مجموعه به عنوان یک کل ضرورت دارد و ده‌ها سؤال دیگر که رهبر به عنوان یک معلم پاسخگوی آن‌ها در یک سازمان فراگیر است.

یکی از چالش‌های اصلی برای رهبری در تمام سطوح سازمان چگونگی ایجاد شرایطی است که سطح مطلوبی از ابداعات یادگیری جمعی را تشویق و حمایت می‌کنند. رهبران می‌توانند به طور غیر مستقیم یادگیری جمعی را با گفتار و کردار خود تشویق کنند و به طور غیر مستقیم با اجرا و تعدیل برنامه‌ها، سیستم‌ها و ساختارهای مربوط تحت تاثیر قرار دهند. محققان راه‌های زیادی که رهبران فرایند یادگیری جمعی را در سازمان تشویق و تسهیل می‌کنند را مشخص کرده‌اند.

ریشه‌های ناتوانی سازمان‌ها در یادگیری

در اکثر مؤسساتی که از بین می‌روند، از مدت‌ها قبل نشانه‌های بارزی مبنی بر وجود مشکل به چشم می‌خورد. حتی در مواردی که افراد خاص متوجه این نشانه‌ها می‌شوند، معمولاً آن‌ها را نادیده گرفته و بدان‌ها به صورت جدی توجه نمی‌شود. علت این امر این است که سازمان‌ها به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن‌ها نبوده، درک و نگرش سیستمی نداشته و در خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌ها، عاجزند و در یک کلام در امر یادگیری ناتوان هستند. این که سازمان‌ها دچار فقر و ضعف در یادگیری هستند، امری تصادفی نیست. روشی که سازمان‌ها طراحی شده و مدیریت می‌شوند، طریقی که مشاغل افراد تعریف شده است و مهمتر از همه راهی که به همگی آموخته شده است که چگونه فکر کنیم و چگونه ارتباط برقرار کنیم، همه و همه به وجود آورنده ناتوانایی‌های اساسی در زمینه یادگیری هستند.

علیرغم تلاش شدید برخی افراد شایسته، لایق و متعهد، این ناتوانی‌ها اثرات خود را به مؤسسات تحمیل می‌کنند و معمولاً هرچه در جهت رفع این نقایص تلاش می‌شود، نتیجه معکوس به بار می‌آید. یکی از عوامل ناتوانی سازمانها در یادگیری منحصر کردن افراد به شغلشان است، به عبارتی جمله «من یعنی شغلم» در چنین سازمانی رواج دارد، زمانی که افراد در یک سازمان تنها بر روی شغل خود متمرکز شوند، مسئولیت بسیار کم‌رنگی نسبت به نتایج حاصل در کل مجموعه و حاصل عملکرد تمامی افراد، احساس می‌کنند. از دیگر عوامل می‌توان وجود دشمن فرضی را بر شمرد.

در هریک از ما تمایلی نهفته است که زمانی که کار درست پیش نمی‌رود، تقصیر را متوجه کسی یا چیزی خارج از خودمان بدانیم. اما باید گفت جمله «دشمن جایی آن بیرون است» همیشه یک قصه بی‌انتهاست. «آن بیرون» و «این داخل» معمولاً قسمت‌هایی از یک سیستم واحد هستند. این عارضه ناشی از ناتوانی در یادگیری ما باعث می‌شود که هیچگاه نتوانیم اقدام به

حل مسئله کرده و فاصله بین آن بیرون و این داخل را طی می کنیم. از دیگر عوامل ناتوانی در یادگیری عدم تشخیص به موقع تغییرات محیط است.

داستان قورباغه پختن نیز بر همین اساس است. اگر شما یک قورباغه را داخل ظرفی از آب جوش بیندازید، قورباغه بلافاصله تلاش می کند تا از درون ظرف بیرون بجهد. اما اگر قورباغه را درون ظرف آبی با حرارت معمولی قرار داده و آن را روی شعله بگذارید تا درجه حرارت آب به تدریج بالا رود، قورباغه به وضع موجود عادت کرده و به تدریج سست تر می شود. با گرم شدن آب، قورباغه سست تر و سست تر شده و همانجا می ماند تا در نهایت بپزد و بمیرد. چرا چنین اتفاقی رخ می دهد؟ زیرا قورباغه فقط می تواند اتفاقات ناگهانی در محیط اطراف را تشخیص دهد و از درک مواردی که خطر به صورتی آرام و تدریجی گسترش می یابد، عاجز است. بلایی که معمولاً بر سر سازمان های رو به انحطاط خواهد آمد.

موانع ایجاد سازمان های یادگیری

از آن جا که سازمان ها از افراد تشکیل شده اند، بنابراین، در یک ترتیب منطقی می توان از افراد یادگیرنده، تیم های یادگیرنده و سرانجام سازمان های یادگیرنده سخن گفت. لیکن سنگه (۱۹۹۰) هسته اولیه یادگیری در تمام سازمان ها را «تیم یادگیرنده» می داند. البته او اذعان دارد که یادگیری جمعی بر دو قاعده « آرمان مشترک» و «قابلیت های شخصی افراد» استوار است و بنابراین، از نقش افراد در تشکیل تیم های یادگیرنده غافل نیست ولی از طرف دیگر با این نظر دیوید بوهم، فیزیکدان و یکی از پیشگامان تئوری کوانتوم که فکر را « پدیده مشارکتی» می داند، نیز موافق است.

در نتیجه، افزایش توانایی افراد را نیز تا حد زیادی، به مشارکت آن ها در تفکر و یادگیری تیمی وابسته می داند. با این حساب، اولین مرحله در ایجاد سازمان های یادگیرنده، تشکیل تیم های یادگیرنده است. سنگه، حتی بزرگترین انتقاد از معروفترین کتابش، « پنجمین فرمان» را این می داند که در حقیقت درباره یادگیری تیمی است نه یادگیری سازمانی (سنگه ۱۹۹۹).

از نظر سنگه (۱۹۹۹) چالش های آغاز حرکت در واقع همان چالش ها و موانع اولیه در مقابل تشکیل و آغاز حرکت تیم های یادگیرنده هستند.

سنگه در کتاب افت و خیز چهار چالش را در این مرحله بر می شمرد که عبارتند از:

- فقدان زمان کافی برای یادگیری
- فقدان کمک و یاری در راه توسعه نوآوری های تیم یادگیرنده
- نا کافی بودن تعهد نسبت به اهداف
- عدم تطابق میان گفتار و کردار مدیران

شاید آن چه موجب محدود شدن تعداد چالش های فوق العاده شده، مراد سنگه از کلمه چالش است. منظور سنگه از چالش، موانع غیر قابل اجتناب است که اتفاقاً لازمه حرکت نیز هستند. او معتقد است « وجود این چالش ها در مقابل حرکت، همزاد اصل حرکت است» (سنگه ۱۹۹۹). تنها باید مواجهه ای مدبرانه و از سر بصیرت با این چالش ها صورت گیرد تا اثر آن ها در کاستن از سرعت حرکت به سوی سازمان های یادگیرنده و احیاناً متوقف ساختن آن کاهش یابد. ولی با دقت در کتاب

پنجمین فرمان و نیز سایر مقالات سنگه، می توان به گستره ی وسیعی از موانع قابل اجتناب در مقابل ایجاد سازمان های یادگیرنده دست یافت.

از طرف دیگر در یک نگاه عمیق تر و با دقت بیشتر، موانع آغاز حرکت به سوی سازمان های یادگیرنده را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱. موانع ایجاد عزم و انگیزه حرکت: موانعی که جلوی تقاضا برای حرکت را می گیرند.

۲. موانع ایجاد انگیزه و تکانه حرکت: موانعی که از تحقق حرکت جلوگیری می کنند.

بر این اساس موانعی که از تقاضا برای حرکت جلوگیری می کنند، به دلیل آن که بر موانع ایجاد اندازه حرکت مقدم هستند و بدون رفع آن ها حتی انگیزه ای برای مرتفع ساختن موانع تحقق حرکت وجود نخواهد داشت، از اهمیت بیشتری برخوردارند. با این حساب بی مناسبت نخواهد بود که این موانع را موانع زیر بنایی بنامیم. این موانع به همان نسبت که با اهمیت هستند، به همان اندازه نیز از میان برداشتن آن ها به زمان بیشتر و کار و تلاش سخت تر و عمیق تر نیاز دارد. این مقاله چهار مانع را به عنوان موانع زیر بنایی تایید می نماید، ضمن آنکه می توان این موانع را موانع غیر قابل اجتناب در آغاز حرکت به سوی سازمان های یادگیرنده و یا موانع تشکیل تیم های یادگیرنده نیز نامید.

اکنون با توجه به توضیحات فوق می توان موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده را به چهار دسته زیر تقسیم نمود و به ویژه در دسته اول از واژه های دیگری نیز بهره جست:

۱. موانع زیر بنایی ایجاد سازمان های یادگیرنده: موانع تقاضا برای حرکت، موانع قابل اجتناب در آغاز حرکت، موانع تشکیل تیم ها برای حرکت به سوی تیم های یادگیرنده

۲. موانع آغاز حرکت به سوی سازمان های یادگیرنده: موانع تحقق حرکت، موانع غیر قابل اجتناب در آغاز حرکت، موانع حرکت تیم ها به سوی تیم های یادگیرنده

۳. چالش های تداوم تکانه ی حرکت

۴. چالش های طراحی مجدد و باز اندیشی در سطح سازمان: چالش های تثبیت نتایج حرکت

نتیجه گیری:

امروزه در محیط های پویا تنها سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند میزان یادگیری خود را نسبت به رقبا بالا ببرند و از این طریق بر رقبا خود پیشی گرفته و به مزیت رقابتی دست یابند. به همین منظور مدت ها است که محققین مباحث یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را مطرح کرده اند و بسیاری از سازمان ها اعم از تولیدی، خدماتی و آموزشی نیز تلاش بر پیاده سازی آن دارند. برخی از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار هستند. از جمله عوامل سازمانی می توان به رهبری، مدیریت دانش، کار تیمی، قابلیت شخصی، فرهنگ یادگیری، تکنولوژی، مشخصات سازمانی، مدل های ذهنی، تفکر سیستمی، ذهن باز و چابکی اشاره کرد و عامل برون سازمانی شامل ساختار بازار یا محیط است. با استقرار یادگیری سازمان زمینه های تحقق سازمان یادگیرنده فراهم خواهد شد. البته دستیابی به یک سازمان یادگیرنده غیر ممکن است زیرا چنین سازمانی پویا است و مرتب در حال تغییر و پیشرفت است به یک مرحله و مقطع خاص ختم نمی شود. سازمان ها در راه رسیدن به سازمان یادگیرنده مزایا و قدرت رقابتی زیادی کسب خواهند کرد.

منابع

۱. اخوان، پیمان، جعفری، مصطفی، سازمان های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی، فصلنامه پیام مدیران فنی و اجرایی، شماره ۵، تابستان و پائیز ۱۳۸۱، ص ۷۰
۲. ال دفت، ریچارد، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارساییان، جلد دوم، ۱۳۸۱.
۳. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۸۱.
۴. زمردیان، اصغر، مدیریت تحول، ۱۳۸۱.
۵. مسعودی، عصمت، یادگیری سازمانی و استراتژی ایجاد سازمان های یادگیرنده، مدیریت فردا، شماره ۱۰، بهار ۱۳۸۴، صفحه ۶۹
۶. Senge, M. Peter, **The Fifth Discipline: The art & practice of the leading organization**, New York Doubleday Currency, (۱۹۹۰)
۷. Senge, M. Peter, **Leading Learning Organizations**, <http://www.solne.org/res/krleadlearn.html>, (۱۹۹۶)
۸. Yukl, Gary, **Leading Organizational Learning: Reflections on theory and research**, The leadership Quarterly, Vol ۲۰, Feb ۲۰۰۹, Pages ۴۹-۵۳
۹. Yu Yuan Hung, Richard, **Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry**, International encyclopedia of education, ۲۰۱۰, Pages ۴۷-۵۲