

به بررسی ۹ سازمان مختلف که برای اندازه‌گیری و ساختن توانایی یادگیری و همچنین ایجاد پیشرفت و دیدگاه مناسب در سازمان فعالیت می‌کنند، پرداخته‌اند. حال ببینیم اهمیت ایجاد پیشرفت و دیدگاه مناسب به منظور ایجاد سازمانهای یادگیرنده، در چیست؟

ایجاد دیدگاه

فرضیه این است که همه سازمانها می‌توانند یادگیرنده شوند. بعضی از یادگیرنده‌ها در مقایسه با موارد دیگر بهتر انجام شده و ماندگارند، به‌طور کلی بیشتر پیشرفت‌های یادگیری موفقیت‌آمیز بوده است. نقش رهبران در سازمانها برای ایجاد شرایط ضروری در جهت ارتقای توانایی یادگیری مؤثر است، مدیران به فعالیتهای استراتژیک و مداخلات ویژه برای اطمینان از تحقق یادگیری نیاز دارند. به‌عنوان مثال، کمک به انتقال دانش بین گروههای کار و ایجاد دیدگاه و ذهنیت مشترک (SHARED VISION) در بین کارکنان، می‌تواند بر تواناییهای یادگیری سازمانی اثر بگذارد.

معماری استراتژیک

«دیوید گاروین» در سال ۱۹۹۴ می‌گوید: زمان آن فرا رسیده است که از نصیحت و اندرز مدیران دوری کنیم و در عوض به سری رهنمودهای روشن‌تر برای کارهای اجرایی و توصیه‌های عملی‌تر برویم. او استدلال می‌کند که ما نیاز داریم مدیران را مطلع سازیم که چگونه می‌توانند یک سازمان یادگیرنده را به وجود بیاورند. شرکت‌های موفق در یادگیری مانند: هوندا، کرنینگ و جی‌ای، مدیران با توانایی یادگیری بالا داشته‌اند.

از این دیدگاه، سازمانهای یادگیرنده دارای قطعات ساختاری استراتژیک (STRATEGIC BUILDING BLOCKS) به شرح زیر هستند:

۱- مأموریت و دیدگاه: به‌وضوح، حمایت کارکنان از این مأموریت، استراتژی و حمایت از ارزشهای سازمان است.

۲- رهبری: رهبری، کارکنان توانمند را درک می‌کند و فرهنگ عملی و تجربی را تشویق می‌کند و این امر حاکی از تعهدات قوی در سازمان است.

۳- تجربه‌گرایی: یک فرهنگ قوی، پاداش دادن و حمایت‌کردن در تمامی سطوح سازمانی را تجربه می‌کند.

به سوی

سازمانهای

یادگیرنده



منبع: SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL

ترجمه و تلخیص: فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی

ادبیات یادگیری سازمانی (ORGANIZATIONAL LEARNING) آماده کردن رهنمودهای کاربردی یا فعالیتهای مدیریتی است که در عمل مدیران می‌توانند برای توسعه سازمانهای یادگیرنده به اجرا درآورند. بعضی از سوالهای مدیران در ارتباط با مفهوم سازمان یادگیرنده که عبارتند از: سازمان یادگیرنده چیست؟ نتیجه نهایی مناسب و مطلوب سازمان یادگیرنده چیست؟ برای تشویق و تقویت یادگیری سازمانی، چه باید کرد؟ از کجا و چگونه تشخیص دهیم که شرکت ما یک سازمان یادگیرنده است؟ ویژگیهای سازمان یادگیرنده چیست و چگونه می‌توان آن ویژگیها را بر افراد سازمانی حاکم گردانید؟ آیا استراتژی اجرا وجود دارد؟ به‌طور صریح، بحث از طریق دیدگاه مدیریتی روی این نکته است که چگونه می‌توان سازمان یادگیرنده مورد نیاز در این ادبیات را ساخت.

قبل از پاسخ به این سوالها باید سازمان یادگیرنده را تعریف کرد.

«سازمان یادگیرنده عبارتست از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و پیش‌جدا (گاروین، ۱۹۹۳).

این تعریف در واقع شروع کار است. بیشترین اهمیت در خصوص سازمانهای یادگیرنده، توضیح این نکته است که چگونه یک سازمان یادگیرنده به وجود می‌آید.

یک مدیر برای پاسخ به سوالهای مذکور، تلاش می‌کند. یک نظریه برای پاسخ به مسائل سازمان، و تلاش برای رسیدن به نتایج کوتاه‌مدت یا بلندمدت است.

یادگیری سازمانی فعالیت بلندمدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد. و پیش‌نیاز آن به دو چندان کردن تعهد و تلاش مدیریت است.

فهرست شرکت‌هایی که مکرراً روی ایجاد سازمانهای یادگیرنده تاکید کرده‌اند عبارتند از: موتورولا، آل مارت، برینش پترولیوم، اکسی روکس، شل، دیسوکس، جسی ایسی، ام (3M) هسوندا، سونی، نورتل، هارلی - دیسیدسون، کرنینگ (CORNING) کداک و چاپارل (CHAPAREL) این سازمانها، نه تنها حداکثر موفقیت‌های رقابتی در زمانهای مناسب را دارند، بلکه آنها به‌طور کاملاً دقیق در این شرایط متخیر پرورش یافته‌اند. بیش از ۸۰ مقاله و کتاب

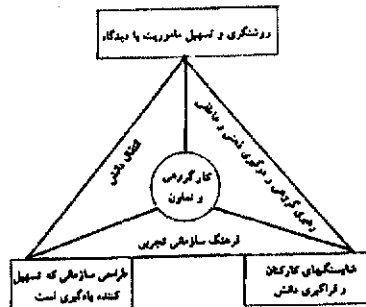
باشند، بدون اینکه در برابر آن تغییرات، از خود مقاومت نشان دهند.

۳- فرهنگی که تشویق کننده تجربه کردن است بخش اساسی سازمان یادگیرنده به توانایی ایجاد دانش جدید و استفاده از آن در ایجاد فرصتهای باز در سازمان، مربوط می شود. مدیران باید افراد و گروهها را برای بهبود مستمر فرآیند کار و تلاش برای ارائه ایده های جدید، تشویق کنند. یک سیستم برای ایجاد سازمان یادگیرنده باید دارای فرهنگ سازمانی مناسب بوده و به نیروی انسانی اهمیت داده و به ایده ها و فکرهای نو در کار پاداش بدهد.

۴- توانایی برای انتقال دانش از میان مرزهای سازمانی

فراگیری مهارت و دانش توسط کارکنان سازمان، بی فایده است، مگر اینکه، مدیران بتوانند بلافاصله شغل را به وسیله کارمند تغییر دهند. آن حتی بهتر خواهد بود که اگر این دانش بتواند قسمتهای دیگر سازمان را نیز برای حل مشکلات و قدرت ایجاد ایده های جدید تغییر دهد. یادگیری از شکستها و ناکامیهای گذشته و گفتن برای دیگر اعضای ستادی سازمان درباره فعالیتها و تجارب موفق، همه قسمت انتقال دانش هستند. سازمانهای یادگیرنده، نه تنها این نسامیتهای را تشویق می کنند، بلکه دارای مکانیسم هایی هستند که انجام فعالیتهای مذکور را عملی می سازند. بخشی از این دانش انتقالی، شامل یادگیری فعالیتهای موفق از سازمانهای دیگر و رقابت کننده های موفق و برتر است.

قطعات ساختاری اساسی و استراتژیک سازمان یادگیرنده



۵- کارگروهی و تعاون

بدون شک کلید و اساس قطعات ساختاری استراتژیک سازمان یادگیرنده، روی کارگروهی و همکاری تاکید دارد. به وسیله کارکردن در گروهها و تیمها، کارکنان، مهارتها و دانشی را که یادگرفته اند، برای از بین بردن مشکلات و ایجاد و

۴- انتقال دانش: توانایی سازمان برای انتقال دانش در داخل و خارج سازمان و برای عبرت و یادگیری از شکستها است.

۵- کارگروهی و همکاری: تاکید بر کارگروهی و حل مشکلات به صورت گروهی به عنوان عملیات اساسی برای توسعه ایده های نو است. شکل (۱)، الگوی اصلی سازمانی جدید و قطعات استراتژیک تشکیل دهنده سازمان یادگیرنده را نشان می دهد.

در اینجا هر یک از قطعات ساختاری استراتژیک سازمانهای یادگیرنده، به تفصیل مورد بحث قرار می گیرد:

۱- روشنگری و تسهیل مأموریت و دیدگاه

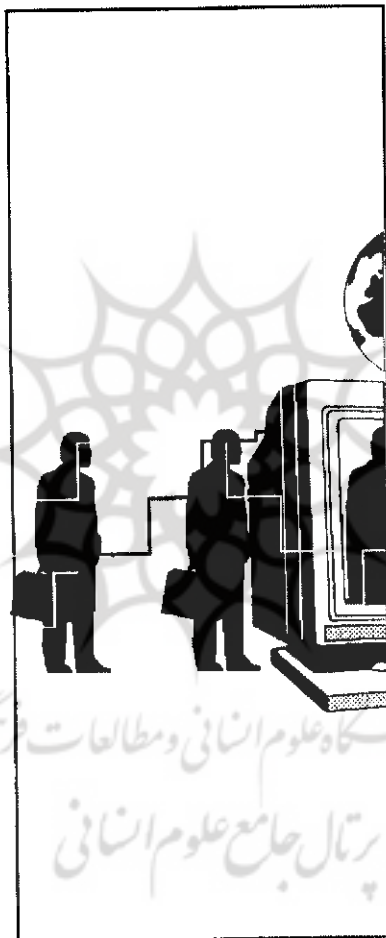
یک سازمان یادگیرنده، برای انجام فعالیتهای اساسی خود که به داشتن دانش و مهارتهای وابسته است، دارای کارکنانی توانمند می باشد. آنها اطلاعاتی را درباره اولویتهای سازمان به دست می آورند. مطابق گفته «پیتر سنگه» (PETER SENGGE) در سال ۱۹۹۰، بدست آوردن اطلاعات درباره مأموریت و اهداف سازمان برای توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمانهای نوآور، حساس و حیاتی است. درک روشن از فعالیتهای اصلی سازمان، منجر به دستیابی به اهداف و مأموریت سازمان می شود. در کارکنان برای دستیابی به آن اهداف، تعهد ایجاد می کند.

۲- رهبری مشارکتی و درگیری ذهنی و عاطفی

در محیط رقابتی پالانتر، کارکنان برای رفتن به طرف ریسکها، تشویق می شوند. همچنین کارکنان برای مواجه شدن با محیط غیرقابل پیش بینی و برای ایجاد نوآوری تشویق می شوند. چنین محیطی به سبک رهبری مشارکتی در سازمان غیرسلسله مراتبی نیاز دارد. در این سازمانها، مدیران، کنترل کننده دقیق فعالیتهای کارکنان نیستند، بلکه آنها، کارکنان را هدایت و راهنمایی می کنند، در اینگونه سازمانها، سلسله مراتب، به منظور ایجاد توانایی در افراد برای همکاری در افزایش بازدهی سازمانها، اهمیت ندارد.

برای ایجاد و تسهیل تغییر در این سازمانها، رهبران به مهارتها و تخصصهایی احتیاج دارند. رهبران، همچنین باید قادر باشند بازخورد سودمندی برای کارکنان و گروهها، برای کمک به تشخیص و تعیین مشکلات و تعیین فرصتها، ایجاد کنند. هدف رهبری در سازمان یادگیرنده، آماده کردن کارکنان در تصمیم گیری است. رهبران، همچنین باید مایل به قبول تغییرات و بحران

یادگیری سازمانی فعالیت بلندمدتی است که شرایط کنونی را به یک محیط سودمند رقابتی تبدیل می کند.



قطعات ساختاری اساسی و فرآیندهای مداخله ای برای راه اندازی سازمان یادگیرنده مورد نیاز است.

سرمایه‌گذاری می‌کنند. آموزش، همچنین در توسعه تجارب مشترک و چارچوب یا تئوری عملی برای گروهها یا واحدهای کاری، اهمیت دارد.

اندازه‌گیری و مداخله رفتاری

ساختن یک سازمان یادگیرنده، به یک سازمان به‌منظور ایجاد و اجرای این پنج قطعه ساختاری استراتژیک نیاز دارد. همچنین بررسی و توضیح این نیازها، یک دوره در مهارتهای شناختی و مهارتهای رفتاری را می‌طلبد. ضمناً برای ایجاد سازمان یادگیرنده و تقویت یادگیری کارکنان، بساید از مداخله‌گرهای اندیشه‌ای در (DELIBERATE INTERVENTIONS) طراحی سازمان و اختصاص دادن آموزش و برنامه توسعه مهارت، استفاده شود.

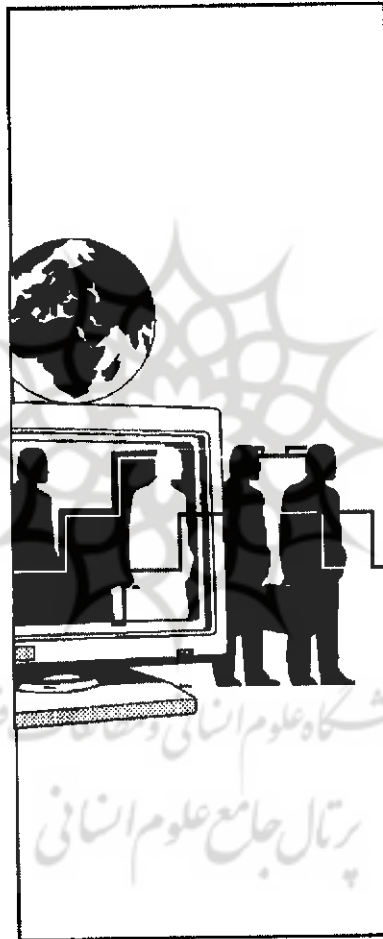
به‌منظور هدایت این الگوی اصلی سازمانی جدید و همچنین برای تشخیص دادن توانایی یادگیری معمولی سازمان در مقابل این پنج معیار، به یک فرآیند اندازه‌گیری نیاز داریم. بررسی این اندازه‌گیری نشان می‌دهد که سازمانها می‌توانند به‌ارزیابی این پنج قطعه ساختاری بپردازند. همچنین این وسیله می‌تواند به‌عنوان نقطه شروعی برای تعیین میزان توانایی یادگیری سازمان، مورد استفاده قرار بگیرد. نتایج این بررسی (اندازه‌گیری کردن) همچنین می‌تواند قطعات ساختاری استراتژیک ضعیف را برای تغییر مداخله‌گرها، تعیین کند.

نتیجه‌گیری

به‌طور خلاصه، این مقاله، پنج قطعه ساختاری استراتژیک و حمایتی اساسی را پیشنهاد می‌کند که عوامل کلیدی در آن، الگوی اصلی سازمانی جدید بوده و سازمان یادگیرنده نامیده می‌شود. یک سازمان یادگیرنده برای ارائه یا اجرا به‌وسیله توانایی یادگیری، به این قطعات ساختاری و حمایتی پایه‌ای و اساسی احتیاج دارد. باوجود این، اگر این ایده سازمان یادگیرنده از سازمانها گرفته شود و همچنین اعتقاد به فایده و سود و حمایت به‌وسیله مدیران عملیاتی در سازمانها از بین برود، در نتیجه در بازدهی سازمانی، مشکل ایجاد خواهد شد.

الگوی اصلی سازمانی جدید در این مقاله، قطعات ساختاری اساسی و استراتژیک مخصوص و اندازه‌گیری و فرآیندهای مداخله‌ای را توضیح می‌دهد که برای ایجاد سازمان یادگیرنده به آنها مورد نیاز است. □

مدیران باید پیام‌زنده که چگونه می‌توانند یک سازمان یادگیرنده را آماده‌سازی کنند.



هدف رهبری در سازمان یادگیرنده، آماده‌کردن کارکنان در تصمیم‌گیری است.

توسعه ایده‌های نو در سازمان، به‌کار می‌بندند. برای اینکه همکاری و کار گروهی کارکنان موثر واقع شود باید این گروهها با کارکنان نواحی شغلی مختلف تشکیل شده، مخصوصاً کارکنانی که مکرراً به‌عنوان یک بخش از اندیشه‌گردن برای توسعه برنامه شغلی و خط‌مشی مدیریت منابع انسانی، در میان گروههای شغلی مختلف می‌چرخند. هوندا، بهترین مثال از یک شرکت یادگیرنده است که روی کار گروهی و همکاری افراد، تاکید بیشتر دارد.

حمایتهای اساسی

پنج قطعه ساختاری استراتژیک سازمانهای یادگیرنده، به دو حمایت اصلی اساسی و زیربنایی نیاز دارند. اول، باید سازمان اثربخشی طراحی کرده باشیم که با حمایتی این قطعات ساختاری منظم شود. دوم، مهارتهای کارکنان و شایستگیهای آنها، به‌علاوه نقشهایی که در این قطعات ساختاری استراتژیک توضیح داده شده‌اند، نیاز و بستگی دارد.

۱- طرح سازمانی

ساختار سازمانی سازمانهای یادگیرنده در ادبیات آن به‌صورت: ارگانیکی، مسطح (غیر سلسله‌مراتبی)، و غیر متمرکز، با حداقل رویه‌های رسمی در محیط کار، توضیح داده شده است. بعضی از تحقیقات از این یافته‌ها، حمایت می‌کنند: سازمانها باتوانایی یادگیری قوی، دارای درجه پایینی از رسمیت‌گرایی در ساختار سازمانی‌شان هستند. نتایج این تحقیقات، وجود رابطه منفی بین رسمیت‌گرایی (تاکیدکردن بر فرانسین و دستورات) و توانایی یادگیری را به‌وضوح نشان می‌دهد.

همچنین نتایج و یافته‌های تحقیقات و مطالعات دیگر، 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 ارگانیکی، پویا یا مسطح است و تصمیم‌گیریها به‌صورت گروهی و مشارکتی انجام می‌گیرد.

۲- مهارتها و شایستگیهای کارکنان

مبانی نظری و ادبیات سازمانهای یادگیرنده، مکرراً ادعا می‌کنند که این سازمانها، قویاً به آموزش و توسعه مهارتهای کارکنانشان، اهمیت می‌دهند. باوجود این، آموزش در روش سنتی، روی مهارتهای شغلی افراد، متمرکز نیست. سازمانهای یادگیرنده در بخش آموزش کارکنان،