



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد رباط کریم

گروه صنایع

گرایش تحلیل سیستم‌ها

پایان نامه کارشناسی

عنوان

سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش

الرحمن

بسم الله

الرحيم

فهرست عناوین

چکیده

فصل اول : رویکرد کلی سازمان‌های یادگیرنده

عنوان	صفحه
مقدمه.....	۳
سیر تکامل سازمان‌های یادگیرنده.....	۷
تعریف سازمان یادگیرنده.....	۱۳
ویژگی‌های سازمان یادگیرنده.....	۱۹

فصل دوم : اصول سازمان‌های یادگیرنده

تفکر سیستمی.....	۲۴
سبک رهبری و نقش مدیران.....	۲۷
یادگیری سازمانی.....	۳۹
یادگیری مشارکتی.....	۴۲
سازماندهی گروه‌های مشارکتی.....	۴۶
نقش مدیر در فرآیند اجرای کار گروهی مشارکتی.....	۵۱
ترکیب اعضای گروه مشارکتی.....	۵۲

فصل سوم : مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده

عنوان	صفحه
مدیریت دانش.....	۵۹
پژوهش‌مداری و دانایی.....	۶۹
استراتژی تغییر پایدار.....	۷۳
استراتژی تواناسازی.....	۷۶
مدیریت دانش و نگرش سیستمی.....	۸۲
دانشگاه‌ها گهواره دانائی.....	۸۹
شش نگرش در سازمانهای یادگیرنده.....	۹۶
انتقال دانش.....	۹۸
سازمان‌های یاددهنده.....	۱۰۳
منابع و مراجع	۱۰۶

چکیده

در پروژه سعی شده به مبحث سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش پرداخته شود. ابتدا مفاهیم اولیه مانند تعریف سازمان‌های یادگیرنده، سیر تکامل سازمان‌های یادگیرنده، و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده در فصل یک توضیح داده شده و در فصل دوم اصول سازمان‌های یادگیرنده مانند تفکر سیستمی، سبک رهبری و نقش مدیران، یادگیری سازمانی، نقش مدیر در فرایند اجرای کار گروه مشارکتی و... توضیح داده شده است. سپس در فصل سوم چگونگی ارتباط بین سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش مشخص شده است و راهکارهایی برای پیاده سازی ارائه شده است.

کلید واژه:

سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش، یادگیری،
یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، رهبری،.....

رویکرد کلی بر سازمان‌های یادگیرنده

فصل اول:

مقدمه

در سال‌های پایانی قرن بیستم زمزمه‌ای نو در رده‌های بالای مدیران سازمان‌های بزرگ جهان غرب همسو با پژوهشگران و اندیش‌ورزان دانشگاه‌های بزرگ در زمینه تجدید نظر در ساختار و نقش سازمان‌های عصر تکنولوژی (فن‌آوری) زیستی^۱ در همه جا به گوش می‌رسید. سرگذشت این تفکر در موسسه علمی نامدار (ام آی تی)^۲ در دانشکده مدیریت بازرگانی پی‌ریزی شد. در نشریه دانشگاه تکنولوژی ماساچوست^۳ این دگرگونی سازمان‌ها و تجدید ساختار علمی را « سازمان‌های یادگیرنده » نام گذاشتند. امروزه روش‌های قدیمی اداره سازمان‌ها، پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیر بنایی شده است و از شیوه سنتی بیرون آمده، متحول شده و همه اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. این تغییر باعث شده که شکل‌های جدیدی از سازمان همانند سازمان مجازی، سازمان تخصصی، سازمان افقی و... به وجود آیند.

به دلیل ماهیت زمانی که در آن به سر می‌بریم، تفاوتی بسیار میان سازمان‌های امروزی و گذشته وجود دارد و در این ارتباط « چارلز هندی » از صاحب‌نظران رشته مدیریت می‌گوید: « مدیران امروز با سازمان‌هایی سر و کار دارند که شباهتی به سازمان‌های گذشته ندارد. » سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً

¹ BIOTERLL AGE

² MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

³ SLOA SCHOOL MANAGEMENT RIVIEW REPORT SERIES FALL V32NO.1

⁴ TRANSFORMING ORGANIZATIONS

قابل پیش‌بینی بود. به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

دو روند این تغییر مدیریت را تشدید کرده است. نخست مقدار فزاینده تغییرات که در سایه رقابت جهانی به وجود آمده است. سازمان‌ها برای اینکه کارها را به شیوه‌ای عالی انجام دهند، باید با سرعتی بیشتر خود را با شرایط جدید وفق دهند. روند دوم، تغییر زیربنایی است که در فناوری‌های سازمانی رخ می‌دهد. سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش نوین هستند و این بدان معنی است که آنها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند از نظریه‌ها و اطلاعات جدید استفاده کنند و کارکنان در رشته‌های اصولی متخصص شوند. هر عضو سازمان، به جای اینکه فقط در جهت افزایش کارایی تلاش کند، باید پیوسته مطالبی جدید بیاموزد و بتواند در حوزه و قلمرو فعالیت خود، مسائل را شناسایی و حل کند.

بسیاری از کشورها و مجامع علمی، دانش را عامل مهم توسعه می‌دانند و بر آن تأکید می‌کنند. در تحولات چند دهه اخیر، به ویژه در کشورهایی که توانسته‌اند از حلقه کشورهای در حال توسعه به کشورهای توسعه یافته وارد شوند یا در مرحله انتقال قرار دارند، توجه به تولید دانش و گردش آن و بهره‌برداری از آن به صورت جدی در خدمت اهداف توسعه قرار گرفته است. دانش، موتور محرکه « توسعه دانایی محور » بوده و توجه به آن نقشی فزاینده در رشد جوامع خواهد داشت. قرن آینده را قرن بهره‌برداری و مدیریت دانش در خدمت توسعه نیز نامیده‌اند. برای ارائه تصویری از جوامعی که بیشترین استفاده و بهره‌رایی را از دانش در چرخه کامل آن می‌برند از اصطلاحات « سازمان فراگیر » و در مقیاس بزرگتر « جامعه فراگیر » و « ملت فراگیر » استفاده می‌شود. کشورهایی که خود را برای قرن آینده آماده می‌کنند، باید به عنصر

دانش و نحوه گردش آن و بهره‌برداری از آن در جامعه توجه جدی کنند و با سنجش‌های دقیق، رشد آن را تضمین کنند و با پایش مستمر بر شتاب آن بیفزایند. در این نظم نوین جهانی، مسئولیت مدیر این است که یک « سازمان یادگیرنده » خلق کند. در بسیاری از صنایع، اعضای سازمان نسبت به افراد شرکت رقیب از توانایی یادگیری بالاتری برخوردارند و می‌توانند با سرعتی بیشتر، تغییرات را بپذیرند و بدین گونه در صحنه رقابت از مزایای بیشتری برخوردار می‌گردند. به همین علت بسیاری از شرکتها در حال طرح‌ریزی مجدد هستند و می‌خواهند سازمان را به گونه‌ای در آورند که آن را سازمان یادگیرنده می‌نامند.

در سازمان یادگیرنده همه افراد در تشخیص و حل مسائل درگیر بوده و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌هایی جدید بیاموزد و توانایی‌های خود را افزایش دهد. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده حل مساله است، در حالی که سازمان سنتی به گونه‌ای طرح ریزی شده است که فقط کارایی افزایش یابد. از آنجا که در سازمان یادگیرنده همه اعضا پیوسته درصدد شناسایی مسأله هستند، لذا درک عمیق‌تری نسبت به نیازهای مشتری و سازمان داشته و برای تامین نیازهای مشتری و خواسته‌های سازمان آنچه را که در توان دارند به کار می‌برند تا محصول یا خدمت مورد نظر را به بهترین شکل ممکن تولید کنند. هنگامی که محصول یا خدمت مورد نظر تولید و ارائه شود، باز هم نظریه‌ها و اطلاعات جدید می‌توانند مزایای رقابتی به بار آورند. زیرا با توجه به تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد این محصولات تغییر یافته و می‌توانند نیازهای جدید را تأمین کنند و چنین امری فقط در سازمان‌های یادگیرنده میسر است.

سیرتکامل سازمان های یادگیرنده

مقصود از توانایی یادگیری در یک سازمان یادگیرنده، تقویت ظرفیت افراد آن است که بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آنها بر نمی‌آمدند که این امر در سایه انجام کارهای مستقل، تجربه آموزی و با آزمون و خطا حاصل می‌شود.

در سازمان‌های 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 کارای تولید را ایفا می‌کردند. چنین سازمانی کاملاً عمودی بوده و کارکنان از آزادی عمل بسیار ناچیزی برخوردارند و به صورت وظیفه‌ای عمل می‌کنند.

تغییرات شگرف و سریع دهه‌های اخیر و مسائل پیچیده‌ی امروز در زمینه‌ی سازمان و مدیریت، این واقعیت را محسوس ساخته که طرح‌های تشکیلاتی سنتی پاسخگوی نیازهای کنونی نبوده و باید دگرگونی‌های اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شود. در پاسخ بدین نیاز، صاحب نظران و نظریه‌پردازان سازمان و تشکیلات دست به اصلاحات، تغییرات و تعدیلاتی در ساختارهای سنتی زده‌اند و کوشیده‌اند تا با ابداع الگوهای جدید تشکیلاتی، سازمان‌ها را با محیط متغیر و پیچیده‌ی این عصر همساز کنند و مشکلات ساختارهای سنتی را تخفیف ببخشند.

با گذشت زمان، دیگر « سازمان‌های عمودی » مقبولیت خود را از دست داد و کارکنان خود را با در چنین سازمان‌هایی اسیر دست کارفرمایان تلقی می‌نمودند. ساختارهایی دیگر برای سازمان‌ها به وجود آمد که هدف اساسی این ساختارهای جدید، افزایش کارایی کارکنان و همچنین انجام سریعتر امور بود. در یک « سازمان افقی » به کارکنان اختیارات بیشتری داده شده و ساختار سازمانی از حالت وظیفه‌ای بیرون آمده و حول فرایندها و عملیات‌ها دنبال می‌شود. ساختارهای افقی بسیار کارآمدی مانند « سازمان بر مبنای پروژه » و « سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای » بوجود آمدند که دیگر

عیوب و محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمانی را شامل نمی‌شدند. به چند مورد از محدودیت‌های ساختارهای سنتی اشاره می‌کنیم:

۱- ساختارهای سنتی بر اساس سلسله مراتب ایجاد گردیده و ارتباطات در آن کند و طولانی و فاقد دقت لازم است. مجرای ارتباط معمولاً عمودی است و امکان ارتباط افقی وجود ندارد.

۲- واحدهای سازمانی در این ساختار مستقل نبوده و برای انجام هدف نهایی نیازمند یکدیگرند. امکان هماهنگی و منظم ساختن این واحدها که هر کدام خود را مسئول تحقق هدف و مأموریت خود می‌دانند، مشکل بوده و در راه تحقق هدف نهایی سازمان مانع ایجاد می‌کنند.

۳- روابط در ساختارهای سنتی، فردی است و همواره شخصی به عنوان رئیس، سرپرست و افرادی به عنوان مرئوس و زیردست در مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند و از روابط گروهی و جمعی اثری نیست.

۴- در ساختارهای سنتی برای هر وظیفه‌ای یک واحد ایجاد شده و تخصص‌ها در خانه‌های سازمانی ثابت محبوس می‌شوند. در چنین وضعیتی جابه‌جایی نیروهای تخصصی به سهولت امکان‌پذیر نیست.

۵- مدیران و کارکنان در این ساختار، تنها در یک رشته‌ی خاص که مأموریت و وظیفه‌ی واحد آن‌ها است، تجربه و آگاهی پیدا می‌کنند و از سایر تخصص‌ها در واحدهای دیگر بیگانه می‌مانند، و این امر سدی در راه پرورش کارکنان و مدیران در سازمان و آمادگی آنان برای قبول مشاغل در رده‌های بالاتر است.

۶- ساختارهای سنتی انعطاف‌پذیر و در مقابل تغییرات محیط به کندی واکنش نشان می‌دهند و بدین ترتیب توسعه و پیشرفت سازمان و رشد و هماهنگی آن با تحولات محیطی، دچار اشکال می‌شود.

۷- به علت وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره‌ای عملکرد آنها بر یکدیگر، هر واحد می‌تواند عدم پیشرفت خود را، با ضعف عملکرد واحد دیگری توجیه کند و بدین ترتیب حسابرسی مسئولیت‌ها به سادگی مقدور نمی‌باشد.

در سازمان‌های یادگیرنده از ساختار عمودی و رسمی که بین مدیران و کارکنان فاصله می‌انداخت، خبری نیست. برای حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده می‌بایست مرزهای سلسله مراتب اختیارات سنتی شکسته شود. در چنین سازمانی که به واقع یک سازمان افقی است ساختار اصلی به وسیله تیم تعیین می‌شود. تیم‌هایی از کارکنان تشکیل می‌شود تا محصولات و خدماتی را مطابق سلیقه مشتری تولید و عرضه کنند و درحین انجام کار، هرگاه صلاح دانستند تغییراتی را انجام دهند در چنین سازمانی افراد می‌توانند درباره روشهای جدید انجام کار بیندیشند و برای انجام کارها، طرح‌های نوین را ارائه نمایند، نیازهای جدید مشتریان را شناسایی و در جهت تامین آنها اقدام کنند. چنین سازمانی حرکت به سمت یادگیری را آغاز کرده است. از دیگر موفقیت‌های سازمان یادگیرنده این است که کارکنان می‌توانند حتی در تعیین مسیر استراتژی نقش داشته باشند. اعضای سازمان نیازها را شناسایی کرده و استراتژی بر اساس مجموعه فعالیت‌های تیم‌هایی تدوین می‌شود که به مشتریان محصول یا خدمت را ارائه می‌کنند. بخش‌های مختلف سازمان خود را با شرایط در حال تغییر وفق می‌دهند و در حالی که هیچ‌گاه از مأموریت اصلی شرکت فاصله نمی‌گیرند درصددند که به صورتی مستقل تغییرات را بپذیرند.

در عصر حاضر، «نوآوری و خلاقیت» جایگاه بسیار بالایی را به خود اختصاص داده است. برای رسیدن به این نوآوری، در سازمان‌های سنتی بخش‌هایی مخصوص مانند بخش تحقیق و توسعه وجود داشت و دیگر بخش‌های سازمان هیچگونه مسئولیت و پاسخگویی را در مورد نوآوری نداشتند. در سازمان‌های یادگیرنده، به دلیل اینکه تمام

کارکنان می‌توانند در استراتژی سازمان نقش داشته باشند، تمام آنان خود را در سازمان سهیم می‌پندارند و در جهت نوآوری و خلاقیت حرکت می‌کنند.

موضوع سازمان‌های یادگیرنده در حدود دهه‌ی ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. این نظریه در دهه‌ی ۱۹۹۰ بوسیله‌ی کتاب معروف « پنجمین فرمان: خلق سازمان‌های یادگیرنده ۱ » اثر « پیتر سنگه ۲ » به شهرت رسید.

« پیتر سنگه » در سال ۱۹۴۷ در آمریکا به دنیا آمد. مدرک کارشناسی مهندسی را از دانشگاه « استنفورد ۳ »، کارشناسی ارشد در مدل سازی سیستم های اجتماعی و دکترای مدیریت را از دانشگاه (ام ای تی ۴) اخذ کرد. او مدرس ارشد در مدرسه مدیریت (اسلون ۵) در دانشگاه (ام آی تی) بود. آنچه از او چهره‌ای جهانی ساخته است نظریه سازمان‌های یادگیرنده است. نظریه‌ای که در دهه ۹۰ نظریه مسلط و مطرح در سازمان‌های کسب و کار محسوب می‌شد. او در تبیین نظریه‌های یادگیری، موانع یادگیری، الگوهای رشد، عوامل تقویت کننده و چالش‌های محدودکننده رشد، تلفیق استراتژی‌های رهبری و یادگیری، تشریح مدل‌های ذهنی و تفکر سیستمی در سال‌های اخیر بسیار کوشیده است. به همه جای دنیا سفر کرده و سخنرانی‌های بسیاری درباره این موضوعها انجام داده است. در این مدت او با رهبران کسب و کار، آموزش، بهداشت و حکومتی زیادی کار کرده است. « سنگه » با کمک شرکتهای برتر نظیر IBM، Ford، AT&T، مرکز یادگیری سازمانی و سپس انجمن یادگیری سازمانی (SOL؛ ۴) را در MIT بنیانگذاری کرد و در آن طی کارگاه‌های متعدد آموزشی، مفاهیم و روشهای یادگیری سازمانی را به طور وسیع به کارشناسان و مدیران

¹ THE FIFTH DISCIPLINE: THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION

² PETER SENGE

³ ESTANFOED

4 MIT

5 SLOAN

⁴ SOCIETY OF LEARNING

انتقال داده است. علاقه ویژه او تمرکززدایی از نقش رهبری در سازمان‌ها، به منظور افزایش ظرفیت و استعداد افراد در جهت انجام کار بهره‌ور است.

کتاب « پنجمین فرمان » او یکی از پنج کتاب موثر مدیریتی در دو دهه اخیر قلمداد شده است. او مفاهیم انتزاعی نظریه سیستم‌ها را به ابزارهایی برای فهم بهتر تغییر اقتصادی و سازمانی تبدیل کرده است. کتاب معروف دیگر او « رقص تغییر ۱ » است که نگاهی متفاوت به تغییر دارد و به تعبیر خود او درصدد یافتن راهی برای عبور از اسطوره‌ها رهبر قهرمان است.

مجله « بیزینس استراتژی ۲ »، « پیتر سنگه » را یکی از ۲۴ نفری می‌داند که بیشترین تاثیر را در استراتژی کسب و کار در ۱۰۰ سال اخیر داشته است. مجله معروف « هاروارد بیزینس ریویو ۳ » کتاب پرفروش « پنجمین فرمان » او را به عنوان کتاب بنیانی مدیریتی در ۷۰ سال اخیر عنوان داده است. « گری همیل ۴ » کتاب « رقص تغییر » او را مجموعه‌ای از توصیه‌هایی می‌داند که سازمان را به محیطی دوست داشتنی برای کار تبدیل می‌کند. « کن بلانچارد ۵ » کتاب او را برای تمام کسانی که به دنبال تغییر پایدار در سازمان هستند مفید می‌داند. « وارن بنیس ۶ » کتاب را منبع مناسب و ارزشمندی برای تغییرات سازمانی می‌داند که در هر صفحه آن می‌توان ایده‌ای یافت که ما را به بازبینی دانسته‌هایمان وامی‌دارد. مهمترین ویژگی کتابهای « سنگه »، تبیین کل نگری و تفکر سیستمی و فهم الگوی تغییرات و روابط درونی پدیده‌ها و پرهیز دادن از نگرش‌های مکانیکی و خطی به پدیده‌هاست.

¹ DANCE OF CHANGE

² BUSINESS STRATEGIC

³ HARVARD BUSINESS REVIEW

⁴ GARY HAMEL

⁵ KEN BELANCHARD

⁶ VERON BENIS

سازمان یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های هستند که در آن‌ها افراد بطور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند.

سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توان سازمان‌های دانش آفرین نامید، سازمان‌هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان دانش آفرین سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند.

سازمان‌هایی باچنین ویژگی‌ها خصوصیات سازمان‌هایی آرمانی و خواستنی هستند. اما چگونه می‌توان به چنین سازمان‌هایی دست یافت و چگونه می‌توان چنین سازمان‌هایی را طراحی و ایجاد کرد؟ چه برنامه‌ها و سیاست‌هایی باید اعمال شوند تا سازمان‌ها از وضع کنونی به این وضعیت مطلوب انتقال یابند؟

آنچه در مورد این سازمان‌ها ارائه شده بیشتر جنبه‌ی فلسفی و نگرش‌های کلی داشته و کمتر به جنبه‌های علمی اشاره گردیده است و یک روش و یا الگوریتم مشخص برای

رسیدن به این سازمان‌ها وجود ندارد. در مورد این گونه سازمان‌ها به طور علمی و کاربردی تعریفی وجود ندارد، از نظر مدیریت و رهنمودهای روشن و صریحی بیان نشده و از نظر ابزار سنجش و ارزیابی اینگونه سازمان‌ها نیز، وسیله‌ای در دست نیست. در سازمان‌های یادگیرنده، تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند، به طوری که « پیتراکر » این گونه سازمان‌ها را به ارکستری تشبیه می‌کند که هر کس ساز خود را می‌زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار، یک آهنگ موزون است. طبیعت سازمان‌های یادگیرنده امروزی نیز چنین است که با پرسنل گسترده و با فرهنگ‌های متفاوت، همچنان در حال رشد و فعالیت هستند، نظی شرکت‌های (ای بی ام) یا ماکروسافت. از ویژگی‌های دیگر سازمان‌های یادگیرنده، روانی جریان اطلاعات در این سازمان‌ها است. این روانی، باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی در سازمان می‌شود. با رشد دانش پرسنل، میزان هوش سازمان‌ها افزون و بهره‌وری آنان ارتقاء می‌یابد.

برای سامان بخشی آشفتگی‌های سازمانی در هزاره دوم موازی و هم‌بستر با این رستاخیز علمی در سالهای پایانی قرن بیستم دو نفر از استادان دانشگاه « کیپ تاون ۱ » کشور افریقای جنوبی « جان مولر و فولر بارتنت ۲ » مکتب نوحاسته « تولید مدیریت ۳ و مدیریت دانایی » را که نغمه‌های دلنشین زمان بود مطرح کردند. در این زمینه پرسش‌های بسیاری ارائه شد که در چالشگاه دانش و پژوهش نهضتی پایدار برانگیخت.

سوالاتی مانند پرسش‌های زیر در ابتدای کار مطرح می‌شود:

۱- ساختار و پیکره سازمان‌ها را با چه تدبیری می‌توان دانش‌گرا و یادگیرنده ساخت ؟

¹ CAPETOWN

² JOHAN MULLER & FULLER BARNET

³ KNOWLEDGE PRODUCTION

۲- ارتباط بین آموختن و اقتصاد در عصر جهانی شدن و در بازارهای زمان چگونه است؟

۳- در عصر پدیده‌های آنیت‌ها و فوریت چه دانش‌هایی را باید وارد سازمان‌ها کرد؟

۴- دانایی تولید گرا را چگونه می‌توان به مهد و گهواره دانایی دانشگاه‌ها مستقیماً پیوند داد؟

۵- در عصر خلاقیت دانایی و مهندسی دانایی در جامعه، چه مهارت‌هایی در سازمان‌دهی مورد نیاز است؟

۶- استراتژی چند فرهنگ‌گرایی را بر همبستگی بین سازمان‌ها را، چگونه باید تدوین کرد؟

۷- چه نوع مدیران و رهبرانی را باید برای سازمان‌های یادگیرنده پرورش داد؟

۸- توانا سازی سازمانی و کارکنان و ارکان آن چیست؟

۹- آیا دانشگاه‌ها می‌توانند به تنهایی گهواره دانش و پژوهش در قرن‌های آینده باشند؟

۱۰- هدف گذاری‌های چند منظوره ۱ در عصر جدید برای پیوند لیبرالیزم سیاسی اقتصادی و اجتماعی چگونه باید باشد؟

پرسش‌های گوناگونی مطرح شد که برای نمونه این چند پرسش را مطرح کردیم.

« پیترو سنگه ۲ » در پاسخی که با پژوهش‌های ژرفی همراه بود در کتاب « پنجمین

فرمان ۳ »، پیرامون نقش‌های نو، مهارت‌های لازم و ابزار توان بخش توسعه بطور

گسترده بحث کرد. چکیده‌ای از آنها به این شرح است:

¹ MULTITARGETS SETTING

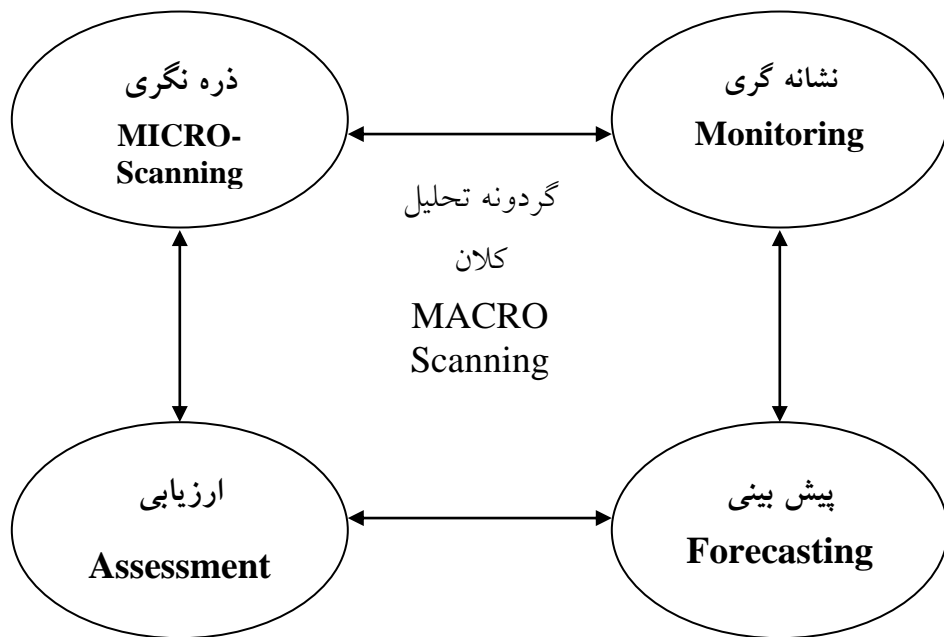
² PETER M.SENGE

³ THE 5TH DISCIPLINE (THE ART AND PRACTICE OF THE L.ORG)

برای روشنگری این نظریات باید از نظریه‌های اندیشمندان بسیاری نیز بهره‌مند شویم. فلسفه آفرینش انسان بر پایه یادگیری بنیان گذاری شده. کودک یاد می‌گیرد با محیط خارج ارتباط برقرار کند و خود را هماهنگ سازد، یاد می‌گیرد که راه برود، سخن بگوید، خواسته‌هایش را با برقراری ارتباط انتقال بدهد. این نظریه پرداز چنین تحول انقلابی را در « یادگیری انطباق‌پذیر^۱ » نامگذاری می‌کند که باید در گردونه تحلیل از چهار صافی بگذرد (الگوی شماره ۱).

الگوی شماره ۱- گردونه تحیل

¹ ADAPTIVE LEARNING



این مدار بر پایه « کلان نگری ۱ » بنیان گذاری شد که نخستین مرحله‌ی آن « ذره‌نگری ۲ » و شناخت متغیرهای مستقل، وابسته، اندازه‌گیری شده، داده شده، ناشناخته و رابطه علت و معلول است. در مرحله‌ی دوم عمل « ردیابی ۳ » برای شناخت آثار جانبی این عوامل صورت می‌گیرد. در مرحله‌ی سوم « آینده‌نگری » و پیش‌بینی آینده‌گرایز ناپذیر و احتمالی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله چهارم این مدار بسته، غربال ارزیابی و «سنجش کار» با دریافت بازتاب‌های چند سویه قرار گرفته است و در حقیقت یک رویکرد کلی‌نگر (سیستمی) بر قرار می‌شود.

¹ MACRO SCANNING

² MICRO SCANNING

³ MONITORING

⁴ ASSESMENT

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

یک سازمان یادگیرنده دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است:

۱- درد و عشق آموختن دارد:

سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی که به علت نیاز شوق آموختن دارد. برای اینکه سازمانی یادگیرنده داشته باشیم، باید آن را در محیطی رقابت‌آمیز رشد دهیم و با دادن استقلال عمل به آن محیطی فراهم آوریم تا موسسات خود را بیابند و خود اتکا شوند. در چنین فضای سازمان به دنبال یادگیری می‌افتد و برای حفظ خود می‌آموزد که آموخته‌هایش را به کار گیرد. این سازمان در آموختن خودانگیز خواهد بود و عشق آموختن در آن درونی خواهد شد.

۲- با مشکلات مانوس نمی‌شود:

سازمان یادگیرنده حساس و هشیار است. به محض آنکه مشکلی را حس کرد، در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مساله‌ای راه چاره‌ای جستجو می‌کند. در به دنبال راه حل‌های نو گشتن، تکاپو می‌کند و مشکلات را به عنوان تقدیر محتمل تلقی نمی‌کند و نمی‌پذیرد. سازمان یادگیرنده باید سازوکارهای هشدار دهنده را در خود تقویت کند به طوری که قادر باشد مشکلاتی را که به طور تدریجی به درون سازمان رخنه می‌کند شناسایی کرده و با آنها به مقابله برخیزد.

۳- کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد:

سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد. اگر چه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست، اما شرط لازم سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. خلاصه آنکه تلاش‌ها در سازمان یادگیرنده در جهت توسعه و رشد کارکنان و پرورش انسان‌های خلاق و نوآور و فراگیرنده است.

۴- از الگوهای ذهنی پوینده‌ای برخوردار است:

سازمان‌های یادگیرنده باید به سازوکارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کرده و آنها را به طور پیوسته مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمانها عدم سازگاری الگوی ذهنی آنها با واقعیات محیطی است. الگوی ذهنی سازمان نحوه نگرش و جهان‌بینی سازمان را نشان می‌دهد. این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسایل پیرامونش را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند.

۵- تجربه و علم را بکار می‌برد:

سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد، اما تنها بر تجربه متکی نیست. سازمان فعال سازمانی است که علم را بر تجربه مقدم داند و از آمیختن این دو با هم بیشترین نتیجه را بگیرد. منابع سازمان گرانبها و پر ارزش و محدود هستند و هیچگاه مصلحت نیست که با تجربه و خطا سازمان یاد بگیرد. این یادگیری بسیار پر هزینه بوده و آینده سازمان را مبهم می‌سازد. دانش و علم دریچه‌هایی به آینده می‌گشاید و تجربه‌ها، پندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا به کمک این دو تصمیمات بهتری اتخاذ شود.

۶- مشکل را در خود جستجو می‌کند:

سازمان‌ها در اغلب موارد دچار این مشکل می‌شوند که مسائل و مشکلات را به عوامل غیر قابل کنترل و خارج از سازمان نسبت داده و در هر مشکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می‌کنند. این گونه برخوردها موجب می‌شود هیچگاه علل مشکلات در درون سازمان و عملکردهای آن جستجو نشده و تحلیل درستی از مسائل و ضعف‌های سازمان به عمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل پردازد و بدون جهت‌گیری تعصب‌آلود، مسئله را بررسی نماید.

۷- یادگیری گروهی را تسهیل می‌کند:

سازمان یادگیرنده با استفاده از ساز و کارهای مباحثه و مناظره، یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد. باید به گروه‌های سازمانی تفهیم گردد که مجموع تلاش‌های آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع تک تک آن‌ها است و مفهوم «هم‌افزایی» را شناساند. گروه‌های هماهنگ و منسجم می‌توانند به اتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آنان نیروی شگفت‌آور به سازمان برای رشد و پیشرفت به سازمان ارزانی می‌دارد.

۸- تلفیق‌کننده‌ی اهداف فردی و سازمانی است:

سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسان‌های خلاق و دانش‌آفرین با اهداف سازمان یکی شده و در این یک‌سویی و هم‌جهتی، رشد و یادگیری پدیدار گردد. سازمان یادگیرنده با تلاش‌های مدیریت ارتقا می‌یابد، اما بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته، هیچ امکان وجودی پیدا نمی‌کند.

فصل دوم :

اصول سازمان‌های

یادگیرنده

تفکر سیستمی

اولین بار، سازمان به عنوان یک سیستم باز، توسط « چستر بارنارد » (۱۹۳۸) مطرح شد. به اعتقاد وی در سازمان سیستم‌های همکاری کننده که در آن نقش‌های افراد به منظور دستیابی به یک هدف مشترک با هم ترکیب شده است.

نظریه‌ی سیستمی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله‌ی یک کل نظام‌یافته در نظر گرفت (کست و روزنویک). بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود. رهیافت سیستمی، با در نظر گرفتن چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب مجموعه‌ای واحد، به شناخت « خورده سیستم‌ها^۱»، سیستم اصلی و ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان کمک می‌کند. بدین ترتیب می‌توان با در نظر گرفتن کارهای برنامه‌ریزی شده و کارهای انجام شده توسط هر خورده سیستم از سیستم کلی سازمان، برای بهبود فعالیت‌های سازمان در مسیر تحقق مأموریت آن اقدام کرد. به طور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی به توجه به عناصر اصلی آن یعنی داده‌ها، فراکرد و باز داده‌ها انجام می‌پذیرد.

^۱ MICRO SYSTEM

طبق تعریف « برتالانفی^۱ » سیستم مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته است که با یکدیگر تعامل دارند و برای کسب هدف مشترک فعالیت می‌کنند. معمولاً سیستم‌های بزرگ از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچکتر تشکیل می‌شود. بنابراین هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر تبدیل منابع ورودی محصولات خروجی، با محیط خود در تعامل است. بنا بر این نگرش حفظ ارتباط با محیط خارجی برای سازمان اهمیت حیاتی دارد. زیرا محیط خارجی، هم منشا تامین منابع ورودی است، هم مصرف کننده ستانده های خروجی سازمان می‌باشد و ضمن ارایه بازخور از مشتریان، به اصلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم کمک می‌کند و بر بهبود نتایج آن اثر می‌گذارد. زیرا بدون در نظر گرفتن تمایل مشتری، امکان ارزیابی دقیق کیفیت عملکرد سازمان کاهش می‌یابد. در صورت کاهش این تمایل به استفاده از باز داده‌های سازمان، امکان تداوم فعالیت و بقای بلند مدت سازمان در عرصه تجارت کاهش می‌یابد. به این ترتیب، بر مبنای نگرش « سازمان به مثابه یک سیستم باز »، مشتریان نقش تعیین کننده‌ای در تداوم حیات سازمان دارند.

نظریه پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول گرایی و روابط انسانی، هنگام مطالعه سازمان، اجزای آنرا در نظر می‌گرفتند و بر این باور بودند که « کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن ». به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می‌کردند. در حالی که نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که « کل سازمان، چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است » و هنگام مطالعه سازمان، آن را به صورت کلی در نظر می‌گیرند و ویژگی‌های اجزای آن را تلفیق می‌کنند.

¹ BERTALANFY

در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر « تحلیلی تجزیه‌مدار »^۱ استفاده می‌کردند، در حالی که نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر « ترکیبی »^۲ بهره می‌گیرند. سیستم تفکر تحلیلی بر اندیشیدن از خارج به داخل دلالت دارد و تفکر ترکیبی مبتنی بر اندیشیدن از داخل به خارج است. نظریه پردازان سیستمی، بر ضرورت اتخاذ شیوه تفکر ترکیبی اصرار دارند، زیرا بر این باورند که مدیریت در خلا انجام نمی‌شود و مدیران تحت تاثیر متغیرهای سازمان و محیط قرار دارند و متقابلاً بر این متغیرها اثر می‌گذارند. تفکر سیستمی با تغییر در اندیشه و فکر سر و کار دارد. جهان پیچیده شده است، مجهولات بیشتر از داده‌ها است و راه‌های متعدد پیش رو است. در گذشته یادگرفته بودیم که برای فهم و درک مسایل و پدیده‌های پیچیده، آن‌ها را به اجزاء تشکیل دهنده‌ی آن تبدیل کنیم و هر یک از اجزا را جداگانه بررسی کنیم و بوسیله جمع‌بندی این اجزای کوچک بررسی شده، به شناختی از مسئله کل دست پیدا کنیم. اما هزینه‌های پنهان و سنگین این نگرش از دست دادن کل و تصویر بزرگ بود. این همانند این بود که از به هم متصل کردن قطعات یک آینه شکسته، بخواهیم تصویری بزرگ و صاف داشته باشیم که این عمل بی‌حاصل است. درمقابل این تفکر (روش تحلیلی)^۳، نگرش سیستمی کمک می‌کند که الگوهای کلان (تصویر بزرگ) را بینیم و توان ما را برای تغییر آن بهبود می‌بخشد. روشی است روابط متعامل میان اجزاء که رفتار کل را می‌سازند، بررسی می‌کند و نه یک زنجیره به هم متصل از اجزاء را.

¹ CIRCUITS ANALYSIS

² COMBANED

³ ANALYSTAC METHOD

برای اینکه سیستمی را قادر سازیم که به گونه‌ای اثربخش عمل کند باید آن را بفهمیم یعنی بتوانیم رفتار آن را توضیح دهیم و این مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن سیستم در سیستم بزرگتر است. نگرش سیستمی چنین امکانی را فراهم می‌سازد.

نکته دیگر کل‌نگری در سازمان‌ها است. سیستم‌ها زنده و یکپارچه هستند و خصوصیات آنها را باید در کل مجموعه بررسی کرد. سازمان‌ها نیز از چنین خصوصیتی برخوردارند. برای درک و فهم بسیاری از چالش‌ها و درگیری‌ها در سازمان، مدیریت باید کل‌نظام و سازمان را مد نظر قرار دهد و کل‌نگری داشته باشد. در این حوزه‌ای است که باید کلیه نیروهای عمل‌کننده بر سیستم را در نظر گرفت و پویایی آنها را مد نظر قرار داد.

ایجاد تفکر سیستمی مستلزم شناخت صحیح از کل سیستم، شناسایی نقاط قابل بهبود، درک نقاط قوت و تدوین راهکارهایی برای حل مشکلات است. به این معنا که گروه‌ها اطلاعات را به بحث و تبادل نظر و مشورت می‌گذارند و هر یک با دید سیستمی به تفکر جمعی، بازخور گروهی و در نهایت خلق راهکارهای جدید و تولید دانش در یک موضوع و بستر اقدام می‌کنند.

برای ایجاد تفکر سیستمی در سازمان اولین گام، جریان جزئی‌نگری و توجه به اجزاء است. دوم، ریشه‌یابی مرزهای سیستم است (مرزبندی میان تمام بخش‌ها). در تفکر سیستمی، ریشه‌ها باید خوبی بررسی شده و به کمک الگوهای پویا، تمامی علت‌ها و معلول‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

یکی از زیرمجموعه‌های تفکر سیستمی، مرزبندی میان بخش‌های یک سیستم است، که هویت سیستم در این مرزبندی مشخص شده و ارتباط میان سیستم و محیط در آن صورت می‌گیرد. تمامی داده‌ها و ستاده‌ها از مرز سیستم عبور می‌کنند و ریشه مشکلات معمولاً درون مرز سیستم جای دارند.

زیرمجموعه دیگر، کل‌گرایی است. سیستم، کلی است متشکل از مجموعه دو یا تعداد بیشتری از اجزاء که رفتار هر جزء بر رفتار کل اثر می‌گذارد و وجودش بستگی به تعامل اجزاء با یکدیگر دارد.

آنچه که در بحث ریشه‌یابی به عنوان زیرمجموعه مهم تفکر سیستمی سازمان مطرح است، شناسایی ریشه مشکلات براساس تعامل اجزای سیستم با یکدیگر است. این شناسایی ممکن است براساس پویایی سیستم، اجتناب از تمرکز به وقایع و یافتن اهرم مناسب برای رفع مشکلات باشد.

اغلب اوقات ما مواجه با مسائل و مشکلاتی می‌گردیم که ناشی از توجه صرف به علل و عوامل مشکل‌زا در گذشته بوده است ولی باید به خاطر داشت که مسائل امروز ناشی از راه حل‌های دیروزی است. راه حل‌هایی که مسائل و مشکلات را فقط از ناحیه‌ای به ناحیه دیگر در سیستم منتقل می‌کند و اغلب باعث می‌شود که علت اصلی نامکشوف باقی بماند. لازم به ذکر است که عمل چشم بسته هر اندازه سخت و سریع باشد، واکنشی سخت‌تر و بدتر از طرف سیستم را سبب می‌شود. هنگامی که اولین کوشش و سعی ما به نتیجه‌ی نهایی منجر نمی‌شود ما توان بیشتری صرف می‌کنیم به امید اینکه این سعی اضافه تمامی مشکلات را حل خواهد کرد، در حالی که خود این عمل سبب بروز موانع جدیدی می‌شود که باید همواره آنان را مد نظر داشت.

در ضمن باید توجه داشت که رفتارها و نتایج خوب مقطعی و زودگذر، به دنبال خود معمولاً نتایج بدی به بار می‌آورند اگر چه ممکن است در کوتاه مدت آثار خوبی داشته باشند. نکته کلیدی و بسیار مهم برای پرهیز از چنین سرنوشتی دور اندیشی و فکر کردن به نهایت اعمال و رفتارهاست.

در سیستم‌های بیمار، نشانه‌های بیماری سیستم‌ها و اسباب و علل این بیماری‌ها به لحاظ زمانی و مکانی الزاماً نزدیک هم نیستند. منظور از نشانه‌ها، علائم و شاخص‌هایی

است که نشان دهنده مسأله و مشکلی در سیستم هستند مانند اعتیاد، بیکاری، گرسنگی، و... اسباب و علل آن در زیر ساخت‌های سیستم است و بیشترین سهم را در پیدایش نشانه‌ها و علائم یا به عبارت دیگر مشکل و مسأله سیستم به عهده دارد. اگر دلایل اصلی و ساختاری به درستی شناخته شود، می‌توان از طریق آن تغییرات بنیادی و پیشرفت واقعی در سیستم را به وجود آورد.

بسیاری از ما تصور می‌کنیم که الزاماً علت به وجود آمدن یک مسأله با تظاهرات و نشانه‌های آن در کنار یکدیگر و با مشاهده این عوامل می‌توانیم علل را دریابیم. در حالی که همیشه چنین نیست و الزاماً نشانه‌ها و علائم بیماری در کنار علل و اسباب بروز آن به لحاظ زمانی و مکانی قرار ندارند.

سبک رهبری و نقش مدیران

نقش مدیران و هدایت گران در سازمان های یادگیرنده، نقش مدیران سنت گرا و سلسله مراتبی نیست که به تنهایی در بالای هرم تصمیم‌گیری سازمان قرار داشته باشند. مدیریت‌های سنتی، دیگر جوابگوی سازمان‌ها با توجه به تحولات شرایط محیطی نیستند، بلکه سازمان‌ها باید روی نوآوری و خلاقیت تأکید داشته باشند.

رهبران سازمان‌های یادگیرنده، مسئولیت ایجاد امکانات و شرایط یادگیری را در سازمان دارند، کارکنان باید به طور مستمر در یادگیری و بالا بردن دانش خود دخالت داشته باشند. مدیران در وهله‌ی نخست طراحان^۱ سازمانی^۲، آموزشگران^۳، پیشکاران و هماهنگ‌سازان؛ گروه‌های حرفه‌ای هستند. بازی کردن این نقش مستلزم مهارت‌های نو، دانش، تجربه، توانایی و قدرت سازندگی با دیدگاه مشارکتی در سازمان است. داشتن دید سیستمی و همه سو نگر در چنین سازمان‌هایی در بیشه اندیشه‌ها آتش می‌افروزد و توانایی‌های فیزیکی و فکری کارکنان را چندین برابر می‌سازد.

مدیران تعیین می‌کنند که اکنون در کجا قرار دارند و در چه جایی می‌خواهند قرار بگیرند. اینکه در حال حاضر در کجا هستیم و شکاف بین این بودن و شدن به چه میزان است. تنها داشتن حال و آینده‌ی ایده‌آل کافی نیست و باید واقعیت‌گرا بود. حقایق را بطور دقیق و کامل بازگفت و ترسیم شکاف‌ها با دقت انجام گردد و آسان ساز طراحی استراتژیکی اصول‌گرایانه شود.

اینجاست که مدیران باید نقش آموزگاران زبردست را جهت روشن‌سازی زوایای تاریک و پنهان بخوبی بازی کنند. تا همه بدانند چه می‌خواهند خلق کنند و با شناخت واقعیت‌ها خود را در فراگرد تغییر قرار دهند.

مدیران آینه تمام‌نمای چهره موجود سازمان و راهنمای دو نهضت جهانی و سازمانی هستند.

نکته مهم در سازمان‌های یادگیری، نوع و نقش رهبری است. رهبران این سازمان‌ها تفکر سیستمی دارند، کمتر روی موضوعات روزمره تأکید دارند و بیشتر روی روندها و عواملی که موجب تغییرات و تحولات می‌شوند، تأکید می‌کنند.

^۱ DESIGNERS

^۲ TEACHERS

^۳ STEWARDS

؛ COORDINATORS OF TEAM BUILDING

در بلند مدت، عملکرد عالی بستگی به آموختن عالی دارد. رهبران سازمان‌های یادگیرنده، مسئول بهبود مستمر بوده و شرایط را برای بالا بردن توانایی‌های کارکنان فراهم می‌سازند.

سازمان 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 می‌کنند و به افراد روحیه و توان حرکت می‌بخشند، عمیقاً ریشه در جهان بینی غیر سیستماتیک دارد. نگرش سنتی نسبت به رهبری در بطن خود بر ناتوانی مردم، فقدان آرمانهای فردی و عجز در تسلط بر نیروهایی که باعث تغییر می‌شود، استوار است. نگرش جدید نسبت به رهبری در سازمانهای یادگیرنده بر نکات ظریف‌تر و حائز اهمیت‌تری تکیه می‌کند. در یک سازمان فراگیر، رهبران طراح، ناظر و معلم هستند. مسئولیت آنها، ساختن سازمان‌هایی است که در آنجا افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را در جهت شناخت و فهم پیچیدگی‌ها، شفاف‌تر کردن آرمان‌ها و توسعه بخشیدن به مدل‌های ذهنی مشترک، گسترش دهند. این بدان معنی است که رهبران، مسئول یادگیری کارکنان هستند.

رهبران سازمان‌های یادگیرنده، ضمن این که از نظراتشان با استدلال حمایت می‌کنند، از کارکنان سازمان نیز می‌خواهند آنها هم در ارائه نظرات مشارکت نمایند و آنها را تشویق می‌کنند که اگر ایده، نظر و یا اطلاعات متمایزی داشته باشند، ارائه نمایند و کوشش می‌کنند نظرات دیگران را بفهمند، به جای اینکه فقط روی نظرات خودشان تأکید داشته باشند.

سازمان‌های یادگیرنده کارکنانشان را تشویق می‌کنند که مهارت‌های فردی، گروهی و کیفیت کار خود را بهبود دهند. آنها از تجربیات خودشان و دیگران که ممکن است

مفید یا منفی باشد، استفاده می‌کنند. افراد با مهارت‌ها و ارزش‌های کارشان مورد تحسین واقع می‌شوند و تمام عقاید و پیشنهادهای قابل توجه و احترام است. در دنیای گسترده اطلاعات امروز، دانش جدید یک کالای با ارزش محسوب می‌شود. پیتر دراگر از صاحب‌نظران بنام رشته مدیریت گفته است: «جوهر مدیریت این است که دانش کاربردی کار مؤثر ایجاد نماید».

نقش‌های متفاوتی را برای رهبر می‌توان ذکر کرد:

۱- رهبر در نقش طراح:

نقش رهبر به منزله طراح، مشتمل بر طراحی سیاست‌های سازمان، استراتژی‌های آن و سیستم‌های آن است. طراحی بنا به طبیعت خود یک علم مجتمع 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، یکپارچه‌سازی یکی از اجزای اصلی نقش رهبران سازمان‌های فراگیر به عنوان یک طراح است. طراحی سازمان به عنوان یک کل، عبارت است از پی بردن به ارزش‌های اساسی غیرقابل لمس که اجزا را به یکدیگر پیوند می‌دهد و به طور کلی وظیفه رهبر عبارت است از طراحی فرایندهای یادگیری به گونه‌ای که

کارکنان سازمان بتوانند به نحوی سازنده با موارد اساسی که با آنها 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 مشترک، ارزش‌ها و مأموریت سازمان است، البته این امر به منزله دخالت ندادن افراد سازمان در تصمیم‌گیری درباره این موارد نیست.

۲- رهبر در نقش ناظر:

داستان غایی یک رهبر، مقوله‌ای شخصی و جهانی است. این داستان ترجمان زندگی حرفه‌ای اوست. تمامی تلاش‌های وی در این داستان متجلی می‌شود و در عین حال آنچنان حالتی از افتادگی به ایشان عطا می‌کند که پیروزی‌های خود را چندان جدی تلقی نکنند و از شکست‌ها نا امید نشوند. این گونه رهبران طبیعتاً به سازمان خود به عنوان وسیله‌ای برای کمک به یادگیری و ایجاد تغییر در کل جامعه، نگاه می‌کنند. چنین برخوردی می‌تواند مجموعه‌ای منحصر به فرد از نقطه نظرهای 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 تک‌تک افراد نسبت به کاری که ترجمان نگرشها و نقطه نظرهای خود است، پایبند هستند.

۳- رهبر در نقش معلم:

«ماکس» مدیر عامل سابق شرکت «هرمان میلر» اولین مسئولیت یک رهبر را در شرح حقایق 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، پر معنی‌تر و قدرت بخش‌تر از واقعیات نهفته است. ساختار سیستماتیک قلمرو و دامنه نگرش سیستماتیک و مدل‌های ذهنی است. در این سطح رهبران به طور مستمر به دیگران در جهت دیدن تصویر بزرگ‌تر 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 سوال دیگر که رهبر به عنوان یک معلم پاسخگوی آنها در یک سازمان فراگیر است.

رفتار و اعمال رهبران و مدیران سازنده فرهنگ است. رهبر یک سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگی‌هایی باشد که مشوق و فرهنگ‌ساز یادگیری باشد.

برخی از این ویژگیها عبارتند از:

- داشتن دید.
- داشتن چشم انداز.
- ریسک‌پذیر.
- توانمندساز.
- ذهن باز و روشن.
- توان مربیگری دیگران.
- ذهن فراگیر.

نقش رهبر اعمال تغییر به افراد نیست بلکه ایجاد محیطی سازمانی است که اقدامات و ایده‌هایی را که در تمام سطوح وجود دارد تشویق و حمایت کند. رهبرانی می‌توانند تغییر را تشویق کنند و کسب و کار را برای تغییر آماده سازند. آنها دائماً برای کاهش موانع تغییر تلاش می‌کنند. شما وقتی خودرویی می‌رانید و می‌خواهید به جایی بروید،

خودرو شما را به جایی که می‌خواهید می‌برد. اما شما گیاه را وادار نمی‌کنید رشد کند. شما فرزندان را اداره نمی‌کنید. نمی‌توان ادعا کرد رهبران، سازمان را اداره می‌کنند. سازمان، اجتماعی انسانی است، مانند یک گیاه یا کودک، سیستمی زنده است. هیچکس سازمان را کنترل نمی‌کند. اما چیزهای زیادی آن را هدایت می‌کند. تقریباً همه می‌دانند که مدل فرمان و کنترل و دستور برای شرکت‌ها در قرن آینده جوابگو نیست و در دنیای تغییرات سریع و غیرخطی، امکان ندارد با دستوراتی که از بالا اعمال می‌شود، آن را کنترل کرد. اگر چنین شود، افراد احساس رهبری ندارند، بلکه احساس کنترل دارند.

درطرف دیگر، تغییرات فرهنگی و عمیقی که شیوه کار سازمان را بهبود اساسی می‌بخشد به رهبری بسیاری از افراد در شکل‌های گوناگون نیاز دارد. برای حفظ تغییر بنیادی، به همه کارکنان سازمان نیاز است.

اصولاً رهبری را توانایی اجتماعی انسان برای شکل‌دهی آینده‌اش، بویژه حفظ فرایندهای اساسی تغییر می‌دانیم. رهبری، ظرفیت یک جامعه انسانی برای خلق واقعیت‌های جدید است. رهبری، نیرو دادن و الهام بخشی است. بسیاری از رهبران بوده‌اند که رئیس یک سازمان نبوده‌اند اما الهام بخش تئوری، ایده و رویکرد جدیدی بوده‌اند که بر یک حوزه و فرهنگ فوق‌العاده اثرگذار بوده است. چنین تعریفی از رهبری غیرمعمول است اما تعریف جدیدی نیست. رهبری از توانایی حفظ کشش خلاق بر می‌خیزد، کششی که هنگام ایجاد چشم‌انداز و صحبت درباره آن ساخته می‌شود. این حرف نیز جدید نیست. « پیتر دراگر » هم همین حرف را می‌زند: « رهبری یک چشم‌انداز است ». با این تعریف، هر سازمان رهبران متعددی دارد. افراد بسیاری که در سطوح مختلف در ایجاد و حفظ کشش خلاق سازمانی نقش حساسی

بازی می‌کنند. در نتیجه، در سازمان‌های جدید، جمع رهبران وجود دارد و نه رهبران قهرمان.

تصور اکثر افراد از واژه‌ی « رهبری »، هنوز مربوط به عصر انقلاب صنعتی است و ما از « اعمال تغییر » توسط رهبران سخن می‌گوییم، مثل اینکه آنها در مورد تجهیزات سنگین یک کارخانه عمل می‌کنند! درحالی که سازمان یک سیستم انسانی زنده است. شما تنها می‌توانید خود را اداره کنید. مدیران ارشد نمی‌توانند به تنهایی یک سیستم انسانی را اداره کنند. این لغت، بی‌فایده‌ترین لغت در زبان سازمان‌های یادگیرنده است. تشخیص سلامت شرکت به اینکه چقدر درآمد برای مالکان خود خلق می‌کند یک معیار قابل قبول برای قضاوت درباره ماشین است نه یک سیستم زنده.

به همین جهت است که رهبر قهرمان وقتی با کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری و سود، حیات جدید به سازمان می‌دمد، زیاد دوام نمی‌آورد و در بلند مدت با مشکلات زیادتری در سازمان مواجه می‌شود، زیرا این تغییرات جدید در تفکر کارکنان سازمان ایجاد نشده است و تنها با ابزارهایی خاص، چگونگی انجام فیزیکی اعمال تغییر یافته است. ایده‌های جدید در سازمان گسترش نیافته و انرژی برای خلق محصولات جدید صرف نمی‌شود، زیرا همه فقط برای رضایت رئیس خود، کار می‌کنند. در این حالت فرمان تغییر از بالا به پایین اجبار می‌شود و به محیط جو و فضای ترس و عدم اعتماد می‌دهد، تشریک مساعی و مشارکت را در سازمان کاهش می‌دهد. در این گونه سازمان‌ها « اسطوره رهبر قهرمان » وجود دارد.

اسطوره رهبر قهرمان یک خود سانسوری، ترس روز افزون و نفی رهبری در درون سازمان است که حتی ممکن است به بحران جدید و احساس نیاز به دیگر رهبر قهرمان منجر می‌شود. در اغلب سازمان‌ها، هنوز به این اصل دست پیدا نکرده‌اند که

آنچه به دنبال تغییر آن هستند، زنده است. آن‌ها به سازمان به عنوان ماشین نگاه کرده‌اند.

رهبران هم مانند سایرین باید فرصت‌های یادگیری را در کار خود پیدا کنند. چگونه می‌توان فرصت‌های یادگیری را در یک ملاقات یا جلسه داشت؟ اگر مدیران ارشد نتواند این آموزش را درحین کار داشته باشند در هیچ جای دیگر نمی‌توانند. یادگیری حقیقی وقتی آغاز می‌شود که شما مدرسه را ترک می‌کنید. باید استراتژی‌های یادگیری و رهبری را ترکیب کرد. اگر شما سررسید بسیاری مدیران عامل را ببینید درمی‌یابید که به زمان‌های ۳۰ - ۱۵ دقیقه‌ای تقسیم شده و روز آنها شامل ۲۰ - ۱۰ جلسه است. اگر واقعاً موضوعی هست که می‌تواند در ۱۵ دقیقه حل شود چرا آن‌ها روی آن وقت می‌گذارند. به گفته « اد اوبرایان^۱ » که رئیس شرکت « بیمه هانوور » بود موضوعی که نتوان ۱ ساعت به صورت جدی بر روی آن صحبت کرد، ارزش مطرح شدن در جلسه‌ای که مدیرعامل در آن حضور دارد را، ندارد.

بنابراین، باید رهبری را در آینده بین افراد و تیمها توزیع کرد تا محیطی فراهم شود که کارکنان برای ارائه ایده جدید آزاد باشند، نسبت به تغییرات علاقه مند و مشتاق توسعه مهارت‌ها و توانمندیهای جدید باشند.

¹ ED OBRAYAN

یادگیری سازمانی

«گریس آرگریس و شون^۱»، که دو تن از پژوهشگران اولیه در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان «کشف و اصلاح خطا» تعریف می‌کنند. به نظر «هنری فایول و لایلز»، یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و شناخت بهتر است. «داجسون^۲» یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کند، می‌داند.

نکته اساسی که در تعاریف ارائه شده برای یادگیری سازمانی به چشم می‌خورد، این است که در دیدگاه‌های جدیدتر یادگیری سازمانی، مستقیماً در زمینه سازمان تعریف می‌شود. دلیل عمده این امر شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده در سال‌های اخیر می‌باشد و دقیقاً از این مرحله به بعد تعاریف مربوط به یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده کاملاً به یکدیگر مرتبط می‌شوند و کار محقق در تعیین حوزه هر یک به صعوبت می‌گراید.

در تعریفی که توسط «جورج هوبر^۳» ارائه شده است، یادگیری به گونه‌ای تعریف شده که می‌تواند در هر سطح از تجزیه و تحلیل برای فرد، گروه و یا سازمان به کار

¹ GRYS ARGERIS&SHON

² DAJSON

³ JORJ HOBER

رود. به نظر « هوبر » ، افراد در یک هویت زمانی یاد می‌گیرند که از طریق پردازش اطلاعات، محدوده رفتار بالقوه اش را تغییر دهند. « تسانگ ^۱ » معتقد است که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود، در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند.

از نقطه نظر فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت‌ها است. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر بدست آوردن سنتها، دیدگاهها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه، یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است.

یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات جمع‌آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقاید و دیدگاه‌های موجود شود، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. این تعامل از طریق تشکیل حلقه‌های کیفیت در سازمان‌ها، بهتر صورت می‌گیرد.

به اعتقاد کارشناسان، کارکنانی که از طریق گروه‌های کاری کار می‌کنند از کارکردن لذت بیشتری می‌برند. زیرا آن‌ها به جای اینکه شنونده صرف باشند، فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می‌کنند و خود را مسئول یادگیری خویش می‌دانند. به اعتقاد « گاردنر و جولر ^۲ » از جمله روشهای فعالی که امروزه توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است، تشکیل گروههای مشارکتی در سازمان‌ها است.

^۱ TESANG

^۲ GARDNER&JOLER

این رویکرد در صورتی که به درستی ساماندهی و اجرا شود می‌تواند اثرات مثبتی داشته باشد. حال سوال اساسی این است که چگونه می‌توان از طریق این رویکرد از زمان در دسترس استفاده بهینه کرد؟ چگونه و چه زمانی کارکنان از راهنمایی و کمک مدیران بهره‌مند شوند؟ چگونه کارکنان به طور اثر بخش با یکدیگر کار کنند؟ کدام ترکیب گروهی ایده‌آل است؟ چگونه می‌توان یک تیم موثر تشکیل داد؟ این تیم چه مشخصه‌هایی را باید دارا باشد و چه وظایفی را باید انجام دهد؟

یادگیری مشارکتی

کار گروهی مشارکتی محیطی امن برای تبادل اطلاعات بین کارکنان در سازمان فراهم می‌سازد. کارکنان از دیدگاه‌های گوناگون بهره‌مند می‌شوند و به تبادل نظر می‌پردازند، انتقاد می‌کنند و عکس‌العمل نشان می‌دهند. چنین بازخوردهایی می‌تواند به آنان کمک کند تا آگاهی خود را نسبت به یادگیری افزایش دهند و نیز از روشهایی که به چنین اهدافی منتهی می‌شود مطلع شوند. کار مشارکتی به عنوان داربستی برای حمایت متقابل عمل می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد از یکدیگر یاد بگیرند. زیرا بیشترین ارتباط بین کارکنان است تا مدیر و کارمند. (باربارا میلیس)

ویژگیهای اصلی و زیربنایی یادگیری مشارکتی در

- سازمان‌های یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:
- تأکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری.
 - تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار.
 - رشد تفکر انتقادی، قدرت بیان و رهبری.
 - پرورش تحمل نظرات مخالف، تحلیل، استنباط و استدلال در گفتمان.
 - توجه به کار عملی، تحقیق و پروژه.
 - ارتباطات متقابل.
 - ایجاد تغییرات ساختاری درون‌سازمانی و در نظر گرفتن روش‌های جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر با سیستم.
 - تلفیق یادگیری و کار در عمل.
 - وابستگی درونی مثبت در داخل سازمان و تأکید بر جوّ دوستانه و رفاقتی.
 - توجه به هدف، محتوا و روش انجام کار.
 - توجه به انضباط درونی و احساس مسئولیت فردی کارکنان.
 - توجه به ارتباط چهره به چهره.
 - توجه به پردازش گروهی، خودارزیابی و دگرارزیابی در سیستم کاری.
 - نقش مدیر به عنوان راهنما و مشاور.
 - توجه به گروه‌های غیررسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان.

- تأثیرات یادگیری مشارکتی بر سازمان
یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:
- خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن.
 - رهبری فردی هر کارمند بر خودش.
 - هدایت، کنترل و استفاده از روشهای اجرایی مشخص برای انجام کارها و ایجاد محیط باز برای تعامل پویا.
 - مشارکت و استفاده مؤثر از تمام افراد در تمام سطوح سازمان.
 - حذف فردگرایی در سیستم کاری.
 - استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاهها.
 - ایجاد دیدگاه، بینش و استراتژی در ذهن افراد.
 - توجه به علائق، نیازها و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، فکری و روحی آنها.
 - دید سیستمی و کل گرایانه به سازمان وهم را با هم دیدن.
 - توجه نداشتن به انفکاک اعضا و فعالیتهای قسمتها از هم وتوجه به بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) در کل فعالیتهای سازمان.
 - ایجاد و خلق الگوهای جدید یادگیری، حل مسئله، ایفای نقش، بازیهای گروهی.
 - توجه به تجربه‌های گذشته و سعی در تجربه کردن موضوعهای جدید وانتقال آنها در سازمان و تولید دانش جدید.
 - قائل نشدن زمان و مکان خاص برای فراگیری و توجه به دانش‌های از راه دور و مجازی.

- فراهم کردن جوّ تفکر در بین کارکنان و درگیر نکردن آنها در کارهای اجرایی صرف.
- توجه به کیفیت و کمیت و فرایندهای تعریف شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی.
- توجه به محیط، شرایط فیزیکی و امکانات و تکنولوژی آموزشی مناسب برای کار در سیستم بدون نگرانی.
- استقبال از بازخورهای همکاران جهت انتقال پیشنهادهای و انتقاداتها.
- توجه به توسعه شبکه‌های ارتباطی بیرونی و درونی و ارتباط میان آنها.
- ترسیم چشم‌اندازهای سازمان و سمت و سو دادن سازمان در آن راستا.
- توجه به سیستم‌های چند پاداشی.
- توجه به فعالیتهای فوق‌برنامه به منظور ایجاد نشاط و شادمانی و رشد کارکنان.
- توجه به فرهنگ، باورها، ارزشها و نگرشها در سازمان.

سازماندهی گروه‌های مشارکتی

در زمینه سازماندهی گروه‌های مشارکتی نظرات گوناگون مطرح شده است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود. به اعتقاد « جانسون^۱ »، گروه مشارکتی ساختار مبتنی بر همکاری، گروهی را جایگزین ساختار رقابتی می‌کند و مدیر در این فرایند به عنوان مهندس، باید کار گروهی را به گونه‌ای سازماندهی کند که کارکنان براحتی بتوانند به کسب دانش و تجربه نائل شوند. برای رسیدن به این منظور باید در گروه مشارکتی حد اقل ۶۰-۸۰ درصد از وقت به کار مشارکتی اختصاص یابد.

« پین و ویتاکر^۲ » مراحل زیر را در سازماندهی کار گروهی مشارکتی ضروری می‌دانند:

- شناساندن اهداف گروه به اعضا.
- تعیین مراحل انجام کار برای تحقق اهداف گروهی.
- تعیین وظایف اعضای گروه.
- مشخص کردن نحوه همکاری، حل اختلاف، اتخاذ تصمیم.

¹ JANSON

² PIN&VITAKER

- رسیدن به توافق در زمینه ارزشیابی و کنترل عملکرد گروه.
- بررسی پنج گام فوق و رفع کاستیها.
- تبدیل گروه به تیم.
- « گوکال^۱ » در رابطه با سازماندهی کار گروهی مشارکتی موارد زیر را مطرح می‌کند:
 - تعیین دقیق وظایف گروهها و اعضای هر گروه.
 - توضیح و تبیین ساختار کار گروهی مشارکتی.
 - توزیع برگه راهنما در بین کارکنان برای آموزش نحوه کار کردن آنها در سازمان به شیوه مشارکتی.
 - تعیین رفتارهای قابل قبول و مشخص کردن ضوابط و قوانین در فرایند اجرای روش کار گروهی مشارکتی مثلا گوش دادن هنگام صحبت کردن اعضای گروه، نپذیرفتن نظرات بدون تامل، رعایت نوبت و....
- « تیلستون^۲ » در زمینه سازماندهی رویکرد یادگیری مشارکتی دستور العملهای زیر را مورد تاکید قرار می‌دهد:
 - برای مدتی کوتاه کار را با گروه‌های دو نفره آغاز کنید. بین ۱۵-۲۰ دقیقه اطلاعات مورد نیاز را به کارکنان ارائه کنید و سپس از آنها بخواهید تا در مورد مطالب گفته شده بحث و سوال کنند. این کار علاوه بر رشد مهارت‌های اجتماعی، یادگیری جدیدی را نیز برای آنها به همراه خواهد داشت.
 - در آغاز کار گروهی موضوعات نسبتا آشنا را مطرح کنید تا نگرش مثبتی نسبت به کار گروهی پیدا کنند.

¹ GOGAL
² TILSTON

- برنامه زمان‌بندی داشته باشید و وقت را تلف نکنید. برای انجام تکالیف معین بصورت مشارکتی زمان تعیین کنید و دقیقاً در موعد مقرر از آنها کار بخواهید. اگر ۸ دقیقه وقت برای تکلیف معینی در نظر بگیرید و ۱۵ دقیقه به آنها وقت بدهید، زمان‌های بعدی‌ای را که تعیین می‌کنید جدی نمی‌گیرند.

- قبل از شروع کار، چرایی کار کردن به شیوه مشارکتی، اهمیت کسب مهارت‌های مربوط به زندگی در دنیای واقعی و اهمیت همکاری و هم‌افزایی را برای کارکنان تبیین کنید.

- تکنیک‌های کار کردن به شیوه مشارکتی و نحوه همکاری مؤثر با یکدیگر را به کارکنان آموزش دهید.

به منظور ارزشیابی از کیفیت اجرای کار گروهی مشارکتی سوالات زیر را نیز می‌توان مطرح کرد:

- آیا گروه از انجام برخی از وظایف اساسی اجتناب می‌کند؟
- آیا همه اعضای گروه مشارکت فعال دارند؟
- آیا گروه انتظار دارد که فرد خاصی تمام تصمیمات را اتخاذ نماید؟
- آیا گروه سعی دارد به توافق نزدیک شود و از درگیری اجتناب ورزد؟
- آیا اعضای گروه احساسات و نظرات واقعی خود را ابراز می‌دارند؟
- آیا برخی از اعضای گروه همواره صندلی خود را به جلو و عقب می‌کشاند و اظهار کم‌حوصلگی می‌کنند؟
- چه کسی بیشتر با چه کسی صحبت می‌کند؟
- چه کسی بیشتر حرف اعضای گروهش را قطع می‌کند؟
- چه کسی بسیار زیاد و یا بسیار کم حرف می‌زند؟

مدیر پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می‌تواند اقدامات لازم را برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت انجام دهد و در مراحل بعدی کار گروهی مشارکتی را به شکل کار آمد تری اجرا کند.

بنابراین در زمینه ساماندهی گروه مشارکتی می‌توان به مراحل زیر اشاره کرد :

- تعیین هدف‌های آموزشی.
- تعیین تعداد افراد هر گروه.
- مرتب کردن محل آموزش .
- تدارک دیدن مواد و وسایل آموزشی.
- تشریح وظایف کارکنان.
- فراهم کردن زمینه‌های ایجاد وابستگی درونی، احساس مسئولیت فردی و همکاری درونی.
- تبیین معیارهای موفقیت.
- تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب.
- نظارت بر رفتار کارکنان.
- راهنمایی کارکنان.
- آموزش مهارت‌های همکاری.
- برآورد نحوه بهبود بخشیدن عملکرد گروهی.

نقش مدیر در فرآیند اجرای کار گروهی مشارکتی

یکی از وظایف مهم مدیر در فرآیند کار گروهی مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. بدین منظور طراحی یک دوره آموزشی کوتاه مدت برای توجیه کارکنان در زمینه نحوه کار کردن در گروه یک ضرورت است. در این دوره آموزشی باید سعی شود علاوه بر آگاه کردن کارکنان از قوانین کار کردن در گروه به آنها کمک شود تا هنجارها و قوانین مورد نظر را درونی کنند. در این دوره‌ها باید هنجارهای مربوط به سازمان‌های سنتی تا حدود زیادی شکسته شود. مثلاً هنجارهایی نظیر اینکه فقط کار خود را انجام بده، کاری به دیگران نداشته باش، هرگز از کارکنان دیگر درخواست کمک و مشورت نکن و صرفاً به آنچه مدیر می‌گوید توجه داشته باش.

گروه مشارکتی مبتنی بر دو نوع گروه یادگیری است:

گروه اول رسمی است و اعضای آن به منظور انجام امور با یکدیگر همکاری می‌کنند. وظیفه مدیر این است که هدف‌ها را مشخص کند، وسایل آموزشی لازم را تدارک ببیند، موضوعات کاری را برای کارکنان توضیح دهد، اهمیت روابط درون گروهی مثبت را برای کارکنان بیان و بر عملکرد کارکنان نظارت کند، راهنمایی‌های لازم را

ارائه کند، میزان یادگیری واقعی ایجاد شده را مورد ارزیابی قرار دهد و اطمینان پیدا کند همه اعضای گروه رسمی در جریان انجام کارها نقش فعال داشته‌اند. گروه دوم غیر رسمی است که ممکن است در داخل یا خارج سازمان شکل بگیرد. اعضای این گروه‌ها سابقه طولانی دوستی با یکدیگر دارند و اگر رویکرد مشارکتی هم به مورد اجرا گذاشته نشود، آنان عملاً به روش مشارکتی با یکدیگر کار می‌کنند.

ترکیب اعضای گروه مشارکتی

در زمینه ترکیب اعضای گروه از نظر ویژگیهایی مانند نژاد، زبان، فرهنگ، روابط عاطفی، میزان توافق با یکدیگر و پیشرفت عملکرد دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است که اکثریت دیدگاه‌ها بر ناهمگونی اعضای گروه مشارکتی تاکید کرده‌اند.

«پین و ویتاکر» فواید و زیان‌های توافق بدون قید و شرط گروه‌های یادگیری را مورد بررسی قرار داده‌اند. به اعتقاد آنها بالا بودن روحیه اعضا در این گروه‌ها یک مزیت محسوب می‌شود. آنها در این زمینه به رفاقت بین اعضا یک تیم ورزشی به عنوان عامل اصلی پیروزی تیم اشاره می‌کنند.

همچنین صداقت، اعتماد، عزت نفس، پذیرش اعضای گروه توسط یکدیگر و تعهد و وفاداری اعضا نسبت به اهداف مشترک گروهی موجب می‌شود که راحت‌تر با یکدیگر کار کنند. در گروه‌های بسیار موافق رفتار فردی تحت تاثیر رفتار سایرین قرار می‌گیرد و برای فرد بسیار سخت است که در برابر خواسته‌های آنها مقاومت کند. در مقابل، این خطر وجود دارد که به دلیل سابقه دوستی، اعضا نتوانند نقاط ضعف افراد همدیگر را یادآور شوند. پس به افراد قانون شکن و بی‌انضباط در گروه، بازخورد لازم داده نمی‌شود. به دلیل اینکه موانع و مقاومت‌های کمتری در برابر هر تصمیم احساسی وجود دارد احتمال خطا بسیار زیاد است. توافق بیش از حد اعضا با یکدیگر زمینه‌های چالش، تفکر و انتقاد را از میان می‌برد و هرگاه گروه احساس کند که دچار پسرفت شده است به جای اینکه رفتار تک تک اعضا را مورد ارزیابی قرار دهد عوامل خارجی را مقصر می‌داند. بنابراین گرچه وجود دوستی و رفاقت از ویژگیهای مطلوب هر گروه

محسوب می‌شود لازم است همچنان که عدم توافق‌ها به توافق تبدیل می‌شوند از زیان‌های حاصل از توافق بیش از حد نیز جلوگیری شود.

بر همین اساس است که اکثر سبک‌های یادگیری مشارکتی روی گروه‌های کوچک ۵-۴ نفره و ناهمگونی اعضای گروه و پاسخگویی اعضا در برابر عملکرد گروه تاکید می‌کنند.

به اعتقاد « هیرست و اسلاویک^۱ » کارکنان نباید بر اساس توانایی‌هایشان به گونه‌ای تقسیم شوند که افراد قوی در یک گروه و افراد ضعیف در گروه‌های جداگانه قرار گیرند. به نظر او چنانچه زمینه فرهنگی و تحصیلی اعضای یک گروه متفاوت باشد، تجربه‌های سودمندتری را کسب می‌کنند.

« دان و بنت^۲ » عقیده دارند گروه‌های متشکل از افراد قوی خیلی خوب کار می‌کنند، اما گروه‌های ضعیف عموماً بسیار بد عمل می‌کنند، چون سطح آگاهی و درک آنها برای کمک به یکدیگر و حمایت از یکدیگر ناکافی است. مطالعات آنها در خصوص اندازه گروه هم نشان می‌دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار نفر است. به عنوان مثال نظر سنجی به عمل آمده در انگلستان نشان داد که اکثر مدیران گروه‌های ۶ - ۴ نفره را ترجیح می‌دهند.

تحقیقات « کاگان^۳ » حاکی از این بود که ایده‌آل‌ترین اندازه گروهی ۴ نفر است. « کول و چان^۴ » نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بهترین ترکیب آن است که در هر گروهی یک نفر بالای متوسط، دو نفر متوسط و یک نفر زیر متوسط انتخاب شود. بنابر این آنها نیز روی ترکیب ۴ نفره تاکید می‌کنند. به اعتقاد آنها در مراحل اولیه

¹ HIRST&SLAVIK

² DAN&BENT

³ KAGAN

⁴ KOL&CHAN

ایجاد گروه‌های مشارکتی بهتر است کار با ۳ - ۲ نفر شروع شود و پس از اینکه افراد در گروه کوچکی اصول همکاری گروهی را آموختند کار با ۴ نفر ادامه یابد.

تحقیقات انجام شده در دانشگاه «هاروارد» توسط «گاردنرو جولر»^۱ انجام شد نشان می‌دهد گروه‌های یادگیری زمانی مؤثرند که هر کدام از اعضا وظایف خود را انجام داده باشند و این امر به میزان مسئولیت‌پذیری اعضای گروه وابسته است. طبق یافته‌های تحقیقات مذکور، بهتر است گروه‌های یادگیری کمتر از ۶ نفر باشند زیرا اگر اندازه گروه بیشتر از این باشد ارتباط چهره به چهره کمتر و فرصت از زیر کار شانه خالی کردن برای افراد بیشتر فراهم می‌شود. همچنین اگر تعداد افراد هر گروه زوج باشد (مثلاً ۴ یا ۶ نفر) کار کردن به صورت جفتی در گروه امکان پذیر می‌شود.

به نظر «گوکال» گروههایی که کمتر از سه نفر عضو دارند از تنوع، تحرک و پویایی کمتری برخوردارند و ممکن است بازده لازم را نداشته باشند. در مقابل گروه‌هایی که بیش از چهار نفر عضو دارند اطمینان از اینکه تمام اعضای گروه در بحث مشارکت داشته‌اند دشوار است.

«پین و ویتاکر»^۲ بین تیم و گروه تفاوت قائل می‌شوند به اعتقاد آنها تیم بر گروه برتری دارد و در یادگیری مشارکتی باید بیشتر روی شکل‌گیری تیم کار کرد. ویژگی‌های یک تیم مؤثر از نظر آنها عبارت است از:

- اهمیت دادن اعضا به یکدیگر.
- طرح آزادانه احساسات اعضا ضمن رعایت احتیاط و مهربانی.
- اعتماد اعضا به یکدیگر.
- آشکار بودن دستور العمل‌ها و قوانین برای اعضا.

³GARDNER&JOLER

²PIN&VITAKER

- وجود صداقت و یکرویی در بین اعضا به دلیل آشکار بودن نقاط قوت و ضعف برای همه.
- احساس مسئولیت و تعهد اعضا در برابر تحقق هدف‌های مشترک.
- فقدان حس منفی در بین اعضا با وجود اینکه ممکن است تمام اعضا با تصمیم اتخاذ شده موافق نباشند.
- شناخت اختلافات و سعی همه اعضای گروه در رفع آن.

« مردیت بلبین » در مورد عملکرد تیم موفق مطالعاتی را انجام داده و یک الگوی تیمی را پیشنهاد کرده که در آن ۹ نقش اساسی مطرح شده است:

- ۱- هماهنگ کننده:
در این نقش هماهنگی، سازماندهی و کنترل تیم مطرح است. هماهنگ کننده در مواقع لازم در تیم انگیزه ایجاد می‌کند.
هماهنگ کننده معمولاً قدرت نفوذ زیادی دارد، مورد علاقه اعضای تیم است، فردی خود رهبر و با وقار است و قادر است با تجزیه و تحلیل وضع موجود تعادل لازم را در تیم ایجاد کند.
- ۲- طراح: طرح با شور و شوقی که دارد تیم را به سوی عمل می‌کشانند و سعی می‌کند بین نظرات پراکنده وحدت ایجاد کند.
- ۳- مجری: مجری کسی است که نظرها و برنامه‌ها را اجرا می‌کند. معمولاً مجریان تیم افرادی سخت کوش و پر تلاشند و دوست دارند تیم اهداف و

مسیر مشخصی داشته باشد. مجری عموماً فردی انعطاف پذیر و محافظه‌کار است.

۴- ناظر: کار ناظر بررسی مشکلات تیم و ارزیابی پیشنهادها است. ناظران با تجزیه و تحلیل و تفکر پیرامون پیشنهادهای تیم، از رفتار عجولانه جلوگیری می‌کنند.

۵- مخبر: مخبر در اصل مولد عقاید و ایده‌ها است. عموماً فردی خیال‌پرداز، مبدع و خلاق است. تمایل زیادی به جنبه‌های غیر عملی قضایا دارد و ممکن است گاهی اوقات به دلیل واقع‌بین نبودن، دچار اشتباهاتی هم بشود. بنابراین نیاز به کنترل بیشتری از سوی اعضای تیم دارد.

۶- بازرس: بازرس فرصت‌های طلایی را برای بهبود عملکرد تیم کشف می‌کند و برای این منظور ممکن است در خارج از گروه مذاکراتی با دیگران داشته باشد. بازرسان تیم عموماً افرادی پرشور، خلاق، خونگرم و اجتماعی هستند و ممکن است گاهی به وعده‌های خود نیز عمل نکنند. به خاطر اخلاق خوب و مهارت‌های ارتباطی که دارند راحت‌تر می‌توانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند.

۷- نیروی کاری تیم: انرژی نیروی کاری تیم صرف بهبود ارتباطات میان اعضا می‌شود. وی اصولاً فردی ژرف‌نگر و قابل اعتماد است و می‌تواند برنامه‌های کاری پوشیده مانده را آشکار کند. نیروی کاری تیم گرچه رابط بسیار خوبی است اما در انجام وظایف تیمی مشارکت زیادی ندارد و اگر نتواند نقش استحکام بخشیدن را در تیم ایفا کند به راحتی به دست فراموشی سپرده می‌شود.

۸- تکمیل کننده: تکمیل کننده روی حالت‌های اضطرار و ضرب الاجل برای رسیدن به اهداف تاکید می‌کند. این افراد معمولاً عصبانی، حساس و نگران در مورد تکمیل وظایف هستند، ضمن اینکه بسیار منظم و هوشیارند. « تکمیل کننده » تحمل اعضای سطحی نگر و بی‌دقت را ندارد و به آنها در مورد گذشت زمان تذکر می‌دهد. این تذکرها گاهی اوقات ممکن است روحیه بعضی از اعضای تیم را تضعیف کند.

۹- متخصص: این نقش به الگوی اولیه « مردیت بلین »، از طرف « پین و ویتاکر اضافه شده است. متخصص مهارت‌های تکنیکی یا دانش اختصاصی خود را برای بهبود عملکرد تیم بکار می‌گیرد و معمولاً پیشاپیش تیم

حرکت می‌کند. گاهی اوقات این افراد در عملکرد خود تکراری دارند.

به نظر بلین اگر یکی از نقشهای فوق در تیم پر رنگ تر از بقیه باشد اثربخشی تیم کاهش می‌یابد. گرچه ممکن است به خاطر جلوه زیاد آن نقش به نظر آید که اثر بخشی تیم بالاست.

با توجه به اینکه در تشکیل گروههای مشارکتی معمولاً روی ترکیب ۴ نفره تاکید می‌شود می‌توان از تقسیم بندی « بلین » در خصوص نقشهای نه گانه تیم مشارکتی بهره گرفت و برخی از این نقشها را انتخاب کرد.

فصل سوم :

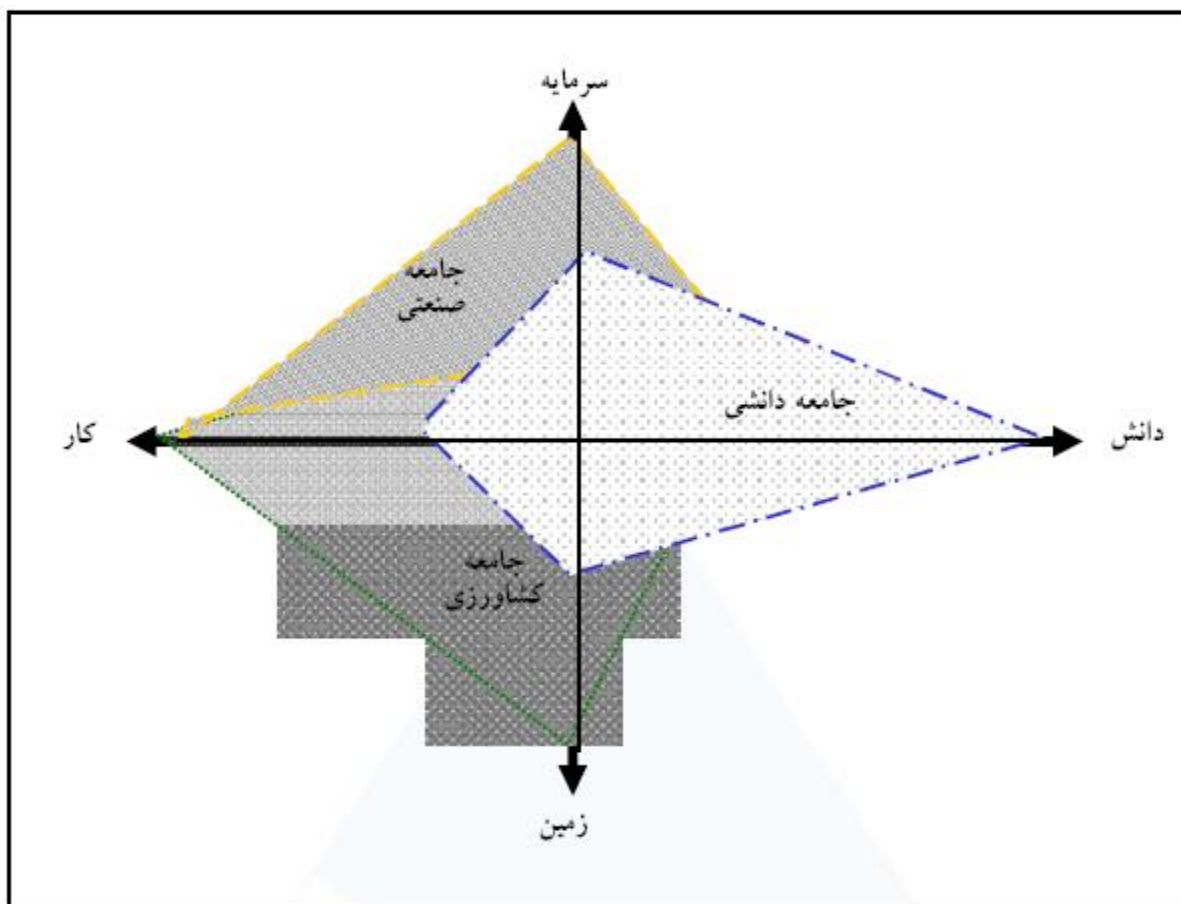
مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده

مدیریت دانش

یادگیری عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا برجا بماند. سازمان‌های بزرگ همواره در این اندیشه هستند که چگونه به گسترش دانش در سازمان بپردازند. زیرا دریافته‌اند که یادگیری مانند کاتالیزور عمل می‌کند. در سازمان‌هایی که سیستم مدیریت دانش به خوبی اعمال شده است، یادگیری افراد در خود سازمان صورت می‌گیرد و تغییر دیدگاه افراد در قالب تغییرات رسمی و غیر رسمی عملکرد سازمان منعکس می‌شود. دانش وقتی که بین همگان تقسیم شود ثمردهی بیشتری دارد. یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده می‌کند. روش‌های جدید را می‌آموزد و راه‌های قدیمی انجام کار را فراموش می‌کند.

انسان تاکنون دو دوره اقتصادی را پشت سر گذاشته است. زمانی اقتصاد بشری مبتنی بر کشاورزی بود. پس از آن با ابزارگرایی و آشنایی با اعجازی که علوم مکانیک و سپس برق ایجاد نمود، دوره اقتصاد صنعتی پایه گذاری شد. در این دوره‌ها زمین و کار به عنوان اصلی‌ترین عناصر و سرمایه‌های آدمی تلقی می‌شدند. «توانگر» نیز به کسی اطلاق می‌گردید که بیشترین بهره‌مندی را از این دو نوع دارایی داشت. اما عصری که در آن زندگی می‌کنیم، بدون تردید در هیچ کدام از دو عصر کشاورزی و صنعتی نمی‌گنجد. اگر چه کماکان زمین و کار دو مزیت مناسب در برتری جویی‌ها محسوب می‌شوند، اما در عصر کنونی، که به عصر «اطلاعات و دانش» موسوم شده است،

مزیت اصلی در « سرمایه دانشی^۱ » نهفته است. هم اکنون بزرگترین شرکت‌های دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی‌های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار بزرگ، بلکه در « دانش در جریان فرآیند های خود » کسب نموده اند.

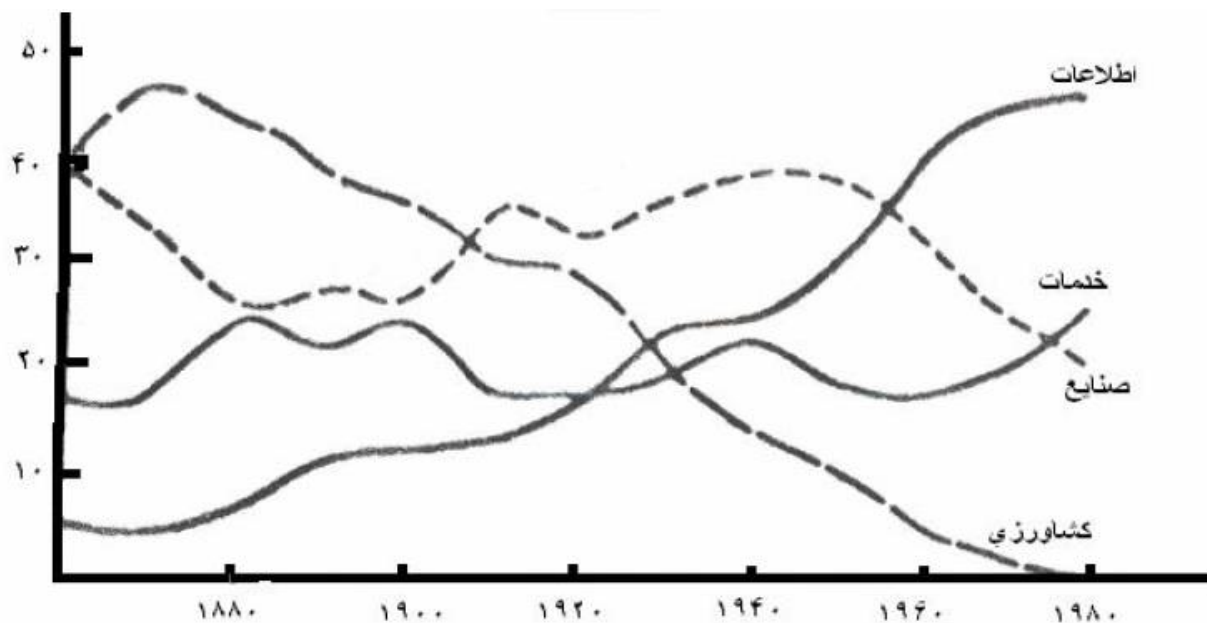


نمودار ۱-۳ روند تعمیق و میزان استفاده از منابع سازمان در بستر زمان

¹ Knowledge Capital

همچنان که ملاحظه می‌شود، اقتصاد امروز آن چنان بر پایه دانش شکل گرفته که از آن به عنوان « اقتصاد دانش محور^۱ » یاد می‌شود.

همچنین نمودار ۲-۳، میزان اشتغال در شاخه‌های سه‌گانه « کشاورزی »، « صنعت » و « خدمات » را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌گردد که همزمان با رشد سریع فعالیت اقتصادی در بخش خدمات، افت نسبی فعالیت در کشاورزی (به صورت کشاورزی صرف، نه خدمات و دانش آن) را شاهد هستیم. همچنین در صنعت نیز به هیچ عنوان رشدی همچون بخش خدمات را نداریم. قابل توجه آنکه بر اساس همین نمودار، درصد فعالیت‌ها و مشاغل مبتنی بر دانش و ایجاد دانایی (که هر سه در بخش اقتصادی وجود دارد، و البته در خدمات بیشتر است). به صورت بی‌نظیری رشد کرده است.



نمودار ۲-۳ درصد اشتغال در بخش‌های مختلف اقتصاد

^۱ Knowledge Based Economy

مسأله وقتی روشن تر می شود که بدانیم در جهان امروز ، در برخی از دانش های پایه ، در هر ۵/۵ سال ، دانش جدید دو برابر دانش کهنه ظهور پیدا می کند و در هر روز ۳ فرمول شیمیایی ایجاد می شود. تمامی این مسائل و وضوح تغییرات ایجاد شده در روند اقتصاد جهانی و توجه صنایع و شرکت های پیش رو گردیده « مدیریت دانش » حفظ موقعیت خود در بازار جهانی، باعث خلق مفهوم و دانشی جدید تحت عنوان است. مدیریت دانش، علم ماندن و پیشرفت کردن در عصر جدید است و مسلح نشدن به آن به مثابه عدم استفاده از ماشین آلات کشاورزی و استفاده از گاوآهن در قرن بعد می باشد.

از سال ها پیش (تقریباً از جنگ جهانی دوم) محدود بودن سرمایه های ملموس و فیزیکی و نیاز به افزایش برنامه ریزی شده آنها، منجر به خلق شاخه های علمی مختلف شده بود. به عنوان مثال، برنامه ریزی خطی و پژوهش عملیاتی ، مکان یابی و تخصیص، طراحی کارخانه ، تعمیرات و نگهداری، بهره وری ماشین آلات، برنامه ریزی تولید. همگی در جهت مدیریت سرمایه های ملموس ایجاد شده بود . اما سرمایه های ناملموس ، تا آن زمان مورد توجه قرار نگرفته بود. فعالیت سیوبی و پس از آن بک من ، نوناکا ، ویگ و دیگر افراد باعث گردید، توجه صنعت گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه ای بس عظیم ، یعنی سرمایه ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت و ساماندهی و برنامه ریزی افزایشی قرار می گرفت، جلب شود . نمودار ۳-۳ نشان گر تلاش های علمی پس از این دوره است.

رویداد	طرح کننده	سال
ترازنامه نامشهود	سیوی/کونراد	۱۹۸۶
ابداع مفهوم مدیریت دانش	کارل ویگ	۱۹۸۶
شروع تلاشهای درونی برای اداره رسمی دانش	شرکت های مشاور مدیریت، بزرگ	۱۹۸۹
یکی از نخستین ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری اش	ارزش واترهاوس	۱۹۸۹
یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش	بازینی تجاری هاروارد (نوناکا و تاکوچی)	۱۹۹۱
اهمیت به سرمایه فکری	تام استوارت	۱۹۹۱
یکی از نخستین کتابهای منتشر شده در مورد مدیریت دانش (اساس مدیریت دانش)	کارل ویگ	۱۹۹۳
منبع دانش	پیتر دراگر	۱۹۹۴
نخستین کنفرانس مدیریت دانش	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	۱۹۹۴
نخستینی که سرویس های دانش مدیریت را به مشتریان پیشنهاد کرد	شرکت بزرگ مشاوره	۱۹۹۴
دانش به عنوان منبع بی پایان	استنفورد پال رومر	۱۹۹۵
کتاب شرکت دانش آفرین	نوناکا و تاکوچی	۱۹۹۵
کتاب سرچشمه های دانش	دروتم، لئونارد بارتون	۱۹۹۵
انفجار پرسروصدای الحاقها و فعالیتهای	انواع شرکتهای و شغلها	۱۹۹۶

نمودار ۳-۳ تلاش های علمی در جهت توسعه مدیریت دانش ، هر گونه اطلاعات پردازش شده ای که در جهت تحقق اهداف سازمان ما، مفید باشد، به نوعی دانش است. برای اینکه این تعریف دقیقتر شود، برخی از متخصصین ، دانش را به چهار دسته تقسیم میکنند.

۱- دانش چه چیزی^۱

۲- دانش چرایی^۲

۳- دانش چگونگی^۳

۴- دانش چه کسی^۴

از منظر دیگر، دانش را می‌توان بر روی یک طیف ترسیم کرد. یک سر این طیف، دانشی است که به راحتی می‌توان در قالب نوشته‌ها، فیلم، صوت، عکس، تصویر و حتی کلام، منتقل کرد. در حقیقت این دانش را « دانش آشکار » یا « دانش کد شده » می‌نامند.

در سر دیگر این طیف، انواعی از دانش مانند مهارت، بصیرت، تجربه، بینش و شهود را داریم که به راحتی قابل کد کردن نیستند. انتقال این نوع دانش، بیشتر به این صورت انجام می‌شود که آدم‌هایی را که این دانش را دارند، از جایی به جایی دیگر منتقل کنیم. این دانش را عمدتاً « دانش ضمنی » یا « دانش پنهان » می‌نامند.

دانش، بدون انسان، معنایی ندارد. انسان، بازیگر اصلی در خلق، ذخیره‌سازی، انتشار و به کارگیری دانش است. دانش در تار و پود سازمان شما، در فرهنگ سازمانی شما، در قوانین و دستورالعمل‌های کاری شما و در سیستمها و تکنولوژیهای به کار رفته در سازمان شما، نهفته است. دانش، نه فقط در افراد مجزا، بلکه در گروه‌های انسانی، در اجتماعات و بالاخره در روابط بین سازمان‌ها نهفته است.

¹ Know What

² Know Why

³ Know How

⁴ Know Who

در سازمان دانش محور، دانش، مهمترین دارایی سازمان است، یادگیری، مهمترین مهارت انسانهاست و بالاخره انعطاف و تغییر، شرط لازم ماندگاری و موفقیت است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین به وجود آورنده دیدگاه‌های جدید است. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی است.

یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروه‌های کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می‌دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خود محوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و ذهن‌بینی‌ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکست‌ها را می‌داند.

مدیریت دانش نیز، چیزی نیست جز مدیریت این سرمایه از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن. به تعبیر واضح‌تر، مدیریت دانش، شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار و به اشتراک گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است. سازمان شما باید به خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کند، در صورت لزوم، آنرا خلق کند، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان کسب نماید. دانش خلق شده یا کسب شده، باید با نیازهای شما تطبیق داده شده و به تعبیری، آماده شود و به صورت مناسب، ذخیره شود تا در زمان و مکان و شرایط مورد نیاز، مورد استفاده قرارگیرد. در این بین، دانش نباید به صورت یک آب راکد، در جایی محبوس شود. دانش بایستی مانند یک چشمه جوشان در سازمان شما (در هر جایی که نیاز است و در هر زمان که نیاز است). جریان داشته باشد و همه کسانی را که تشنه آن هستند، سیراب کند. همانطور که آب راکد، ارزش چندانی ندارد و بعد از مدتی می‌گندد، دانش به اشتراک گذاشته نشده هم، ارزش چندانی ندارد و سرمنشا خیر و برکت زیادی نخواهد بود.

سازمانی که به خوبی این ۵ فرآیند (خلق، کسب، ذخیره سازی، به اشتراک‌گذاری و استفاده) را مدیریت می‌کند، سازمانی دانشی یا دانش‌محور است. در چنین سازمانی، ارزش پرسنل سازمان دیگر به قدرت بدنی یا حتی نظم و انضباط کاری نیست، بلکه به توانایی آنها در انجام فعالیت‌های دانشی است. به این نوع پرسنل، عنوان کلی « دانشور » یا « دانشکار »، اطلاق میشود.

دیگر نقش مدیران سازمان‌های یادگیرنده شبیه نقش ناخدای کشتی و خلبان هواپیما نیست که تنها به سمت هدف حرکت و پیروزی را توجیه کند. بلکه نقش ساختن کشتی و هواپیما، معماری و مهندسی دانایی و دانش را باید بتوانند به بهترین نحوی بازی کنند تا در اولویت نخستین بتواند پاسخگوی نیازمندی‌های اشباع نشده مشتریان و مصرف‌کنندگان و رضایت آنها، رهبری و مدیریت کارکنان، خدمتگزاری به جامعه و

مردم و تامین منافع سهامداران و دست‌اندرکاران بشود و با این استراتژی آسان‌ساز موجب یادگیری، گروه‌گرایی، توان‌بخشی، انگیزش و ایجاد همبستگی سیستم‌نگر (هم‌افزایی) گردد. این مدیران امروز را «مدیران یکتا»، «اصول‌گرا» و «روشن‌ضمیر»^۲ نام‌گذاری کرده‌اند. به دلیل اینکه واقعیت‌گرایی در عصر سازمان‌های یادگیرنده فوق‌العاده مورد توجه قرار دارد کمی بیشتر در این زمینه گفتگو می‌کنیم.

¹ PRINCIPLE CENTERED

² ENLIGHTENDE

پژوهش‌مداری و دانایی

در دنیایی که هدف سازمان‌های یادگیرنده را کیفیت‌گرایی ترسیم می‌کنند و روی « کیفیت کیفیت‌ها^۱ » تکیه می‌شود، باید پذیرفت که مثبت‌گرایی^۲ شدیداً کیفیت‌شناس، تنها بوسیله دانش تجربی و انجام پژوهش‌های ژرف امکان‌پذیر است (نمودار ۴-۳).

عنوان «استراتژی پژوهش پیشرفته» که نخستین بار در کنگره جهانی ODAM (طرح‌ریزی سازمان و مدیریت) در سال ۲۰۰۰-۱۹۹۹ در کلرادوی امریکا مطرح شد، بهترین آینه تمام‌نمای اهمیت پژوهشگری است. دانایی و پژوهش‌مداری، گره‌گشای مشکلات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و فن‌آوری در سازمان‌ها است. چرا که پژوهش، علت‌جو و معلول‌شناس است. واقع‌گرایی پژوهش هرگز نباید اسیر پیش‌داوری‌های خام، تعصبات، حتی خوش‌بینی بی‌علت و یا بدبینی نابجا بشود. این عوامل تیره‌کننده‌ی دیدگاه انسان در شناخت واقعیت‌ها است. اگر از ورای دیدگاه عینک‌کبود بدبینی و تعصب و خرافه‌گرایی به سازمان‌ها و اجتماع بنگریم همه چیز را تیره‌رنگ و کبود می‌بینیم.

ژرف‌نگری پژوهشی باید دور از انجماد و خشکی روانی و تعصبات خام عقیدتی باشد. برای قراردادن وضعیت موجود در زیر چتر پژوهش خردگرا جهت عمل، باید اندیشه، پندار و احساسات برای هموارسازی بستر تجربه، تفکیک و شناخته‌شوند تا واقع‌بینی را آسان سازد.

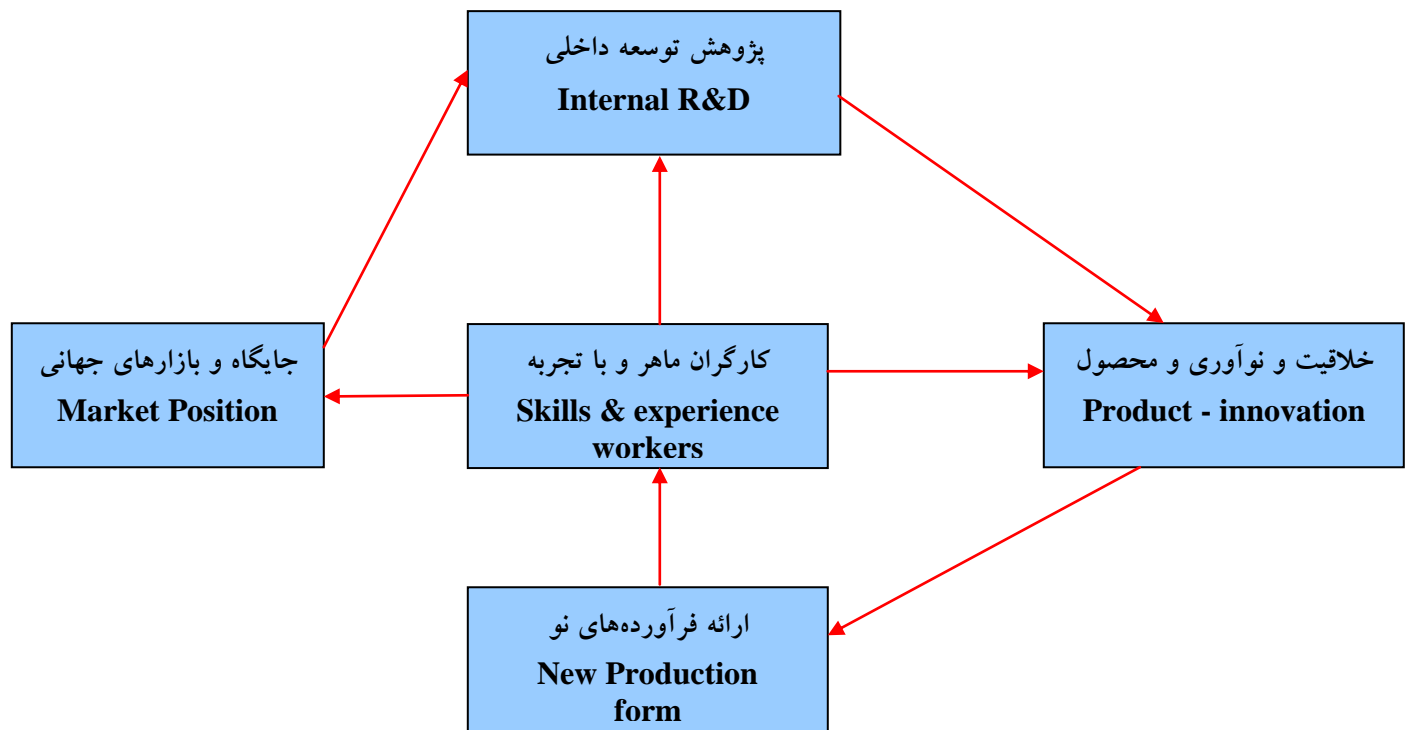
^۱ QUALITY OF QUALITIES

^۲ POST POSTITIVISM

نمودار ۳-۴

« استراتژی پژوهش پیشرفته »

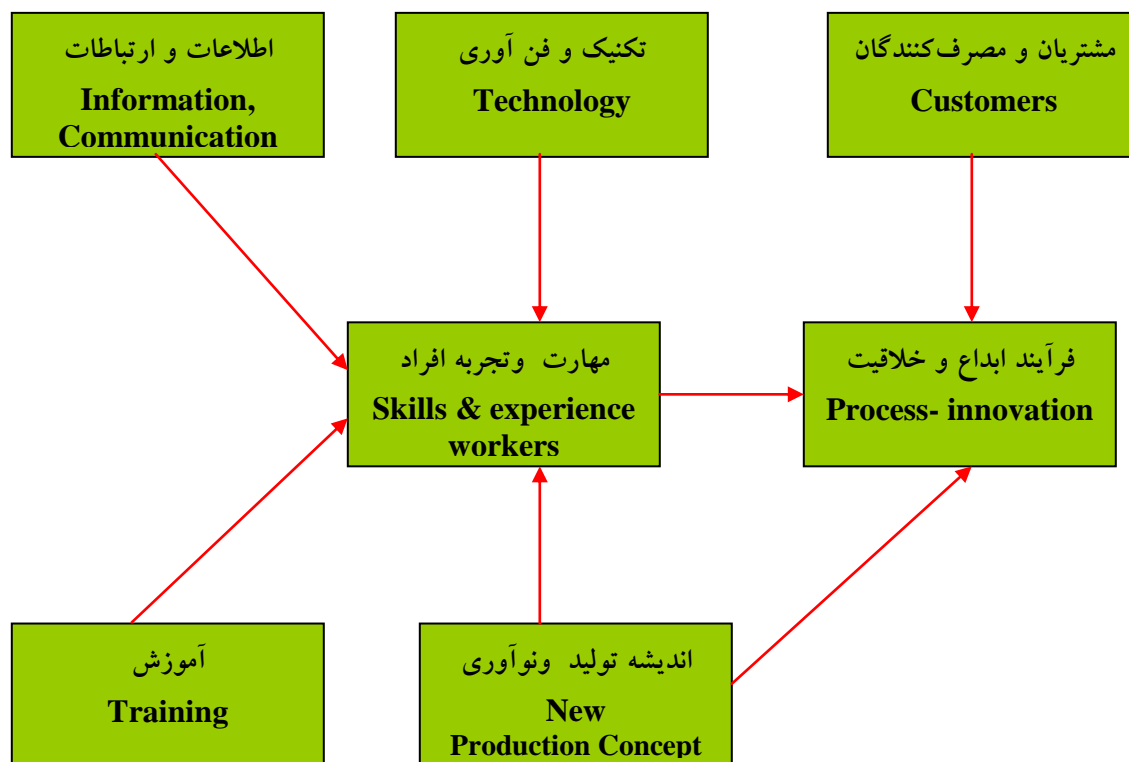
ارائه و تنظیم در سال ۱۹۹۹-۲۰۰۰ کلورادو و کنگره جهانی ODAM



ادامه نمودار ۳-۴

« استراتژی پژوهش پیشرفته »

ارائه و تنظیم در سال ۱۹۹۹-۲۰۰۰ کلورادو و کنگره جهانی ODAM



در سالهای قبل در دانشگاه « میشیگان »، « چالز پارو ۱ » و « ام. آنجالی ۲ » با تکیه روی شناخت واقعیت‌های پنهان سازمان‌ها و ابداع الگوهای کارساز و روشن‌گر دست به

¹ CHARLES PARROW

² M.ANJALI

پژوهش زدند. نتیجه آن به بطور خلاصه در فصلنامه « بررسی های علمی مدیریت ۱ »
درج شد:

سازمان‌ها « جعبه سیاه ۲ » نیستند و شناخت آن‌ها دشوار نیست. با انجام پژوهش‌های پی‌گیر و مداوم می‌توان به واقعیت‌ها و علل ناکامی‌ها پی‌برد. لازمه فهم و شناخت مشکلات سازمانی بر پایه‌ی مجموعه‌ای از اعمال و رفتار انسان‌ها و حاکمیت ارزش‌های انسانی، هنجارها، دید بازیگران، نقش‌های گوناگون در رده‌های مختلف مدیریت استراتژی، رده عالی، رده اجرایی، رده میانی، رده پایه سرپرستی و خط و رده تولید و عملیات است که باید مورد تحقیق دقیق قرار بگیرد.

به همین علت است که نظریه سازمان‌های یادگیرنده به سرعت جای خود را باز کرده است. زیرا سازمان را به صورت یک کل که اجزای کوچک نقش بسیار مهمی را در کل دارد می‌نگرد و در حالی که جز را می‌بیند، تاثیر آنرا بر کل در نظر می‌گیرد و بر روی ساکن بودن اعضا و کارکنان تاکید نمی‌کند، بلکه در آنان روحیه‌ی خلاق بودن، گروهی کارکردن، یادگیری و به دنبال ایده‌های جدید بودن را پرورش می‌دهد.

¹ ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW

² BLACK BOX

استراتژی تغییر پایدار^۱

« ویلیام آگبرن^۲ » دانشمند پرآوازه اصطلاح پر معنایی را به نام « عقب افتادگی فرهنگی سازمان‌ها و جوامع » در سال‌های پر افت و خیز قرن بیستم بکار گرفت. او معتقد بود گریز و ترس از قرارگرفتن در مسیر سیل خروشان تغییر که جریانی سیال و اجتناب ناپذیر است، موجب این عقب افتادگی فرهنگی سازمانی شده است. افرادی که از این تغییر در هراس‌اند، نمی‌دانند که اهرم توانمند استراتژی تغییری هراسناک نیست، بلکه تحول آفرین و سازنده است. نباید از واقعیت‌ها گریخت و در لاک جهل و عقب افتادگی فرهنگی پنهان شد.

این استراتژی به صورت مستقیم با نگرش مدیر و رهبر سازمان درگیر است. برای اینکه سازمان بتواند از حالت سنتی خارج شود و به سمت گسترش دانش خود حرکت کند، لازم است که بسیاری از ساختارها تغییر یابد، فرهنگ سازمانی تغییر یابد، کارکرد کارکنان تغییر یابد، راه‌کارهای مدیریتی نیز تغییر یابد.

بسیاری از انسان‌ها نسبت به عدم قطعیت، ترس و واهمه دارند. دلیل این ترس آن است که عدم قطعیت باعث می‌شود که سرانجام اعمال معلوم نباشد. در شرایطی که نتیجه‌ی عمل مشخص نمی‌باشد، افراد از انجام آن عمل خودداری می‌کنند و حاضر به پذیرش نتایج آن نمی‌باشند.

¹ SUSSTAINABLE CHANGE strategy

² WILLIM OGBURN (1886-1959)

برای غلبه بر این موضوع، راه حلی در قالب سازمان‌های یادگیرنده ارائه شده است. در این روش، می‌باید این روحیه را در افراد سازمان بوجود آوریم که تغییر جزئی جدانشدنی از سازمان ما می‌باشد. پایان تغییر را برای افراد مشخص کنیم. تغییر را از خود مدیریت آغاز کنیم. بوسیله مدیریت دانش، اطلاعات کارکنان را افزایش دهیم تا آنان دیگر از عدم قطعیت‌ها در هراس نباشند و قدرت تصمیم‌گیری را در خود افزایش دهند. به وسیله کارگروهی‌ها و یادگیری‌های جمعی، میزان اطمینان میان کارکنان و مدیریت را افزایش دهیم.

پس از پژوهش‌های بسیار در آستانه قرن بیست و یکم، سازمان شناسانی مانند « فولربارنت^۱ » و « جان مولر^۲ » در دانشگاه افریقای جنوبی (که به آن در مطرح سازی ده پرسش بنیادی اشاره کردیم)، بعلت همبستگی فرهنگ دانشگاهی بین انگلستان و افریقای جنوبی، به جای نام سازمان‌های یادگیرنده در انگلستان اصطلاح جدیدی بکار گرفته شد: «سازمان‌های خرد گرای مردمی^۳».

دانشگاه « اکسفورد » همایشی را در سطح بین‌المللی با شرکت پژوهشگران جهان ترتیب داد. در این مجمع پیرامون « جهانی شدن سازمان‌ها و بنیادها^۴ »، مبادرت به تدوین استراتژی کارسازی کردند تا در میدان‌های رقابت‌های سوزان و طوفان توفنده تغییرات سازمانی بتوانند در بستر تغییرات پایدار حرکتی همسو با یکدیگر داشته باشند و پاسدار کفایت، کیفیت و سودآوری بشوند. پررنگ‌سازی فرهنگ سازمانی باید بر مبنای « ارزش‌های زمان‌مداره^۵ » و متکی به آن باشد. اگر تاخیر در پذیرش تغییرات

¹ FULLER BARNET

² JOHAN MULLER

³ PEOPLE WISE ORGANIZATION

⁴ GLOBALIZATION OF INSTITUTES

⁵ LIFE TIME VALUES

زمان مدار صورت بپذیرد بدون شک سقوط سازمان‌های خفته اجتناب ناپذیر و قطعی است.

استراتژی تواناسازی^۱

این استراتژی را می‌توان به زبان دیگر، توانمندسازی و یا توان افزایشی هم نامید. تواناسازی سازمان‌های یادگیرنده، توانمندسازی کارکنان، تکنیک‌های نو، روش‌های مدیریت دانایی و افزایش چشم‌گیر بهره‌وری است. این شیوه در مدیریت دانایی روش توانمندی است که فرق بین کنترل کامل در مدیریت دستوری و آزادی عمل کارکنان را بیان می‌کند. تواناسازی انسان‌ها، ظرفیت‌های بالقوه را برای بهره‌گیری از سرچشمه‌ی توانایی‌های پایان‌ناپذیر و بالفعل درآوردن در صحنه عمل میسر می‌سازد.

« سازمان‌های پیچیده^۲ » و سازمان‌های یادگیرنده که آنرا تشکیلات « بلند مرتبه^۳ » هم می‌نامند، متکی به « یادگیری توأم با عمل^۴ » است. برای اینکه یادگیری با عمل همراه بشود، دادن اختیارات تام به کارکنان و شرکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بعنوان یک شریک در سازمان ضرورت دارد. این مشارکت و واگذاری مسئولیت و اختیارات موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و بروز استعدادهای بالقوه کارکنان در مدیریت می‌شود.

پروفسور « مارکو آرته^۵ » هم در کتاب « ایجاد سازمان‌های یادگیرنده » عامل اصلی را نیروی انسانی می‌داند و استدلال می‌کند که تنها کارکنان و افراد در سازمان قدرت یادگیری دارند. یادگیری سازمانی باید با تشکیل گروه‌های کار حرفه‌ای برای

¹ EMPOWERMENT strategy

² COMPLEX ORGANIZATION

³ EXLENCE ORGANIZATION

⁴ VISION IN ACTION

⁵ MARCO ATR

توانمندسازی تجهیز بشوند. این گروه‌ها چنانچه توانمند باشند ولی عملاً توانا نباشند همانند خلبانان بی‌هدف سرگردان هستند. اما اگر توانا باشند ولی عملاً توانمند نباشند شبیه عقاب‌های بلند پروازی هستند که در قفس به سر می‌برند. توانایی‌های بسیاری دارند ولی اجازه و میدان برای پرواز به آنها داده نمی‌شود. به منظور ایجاد تغییرات واقعی روابط تیمی جنبه حیاتی دارد. به شرط اینکه همراه با دریافت بازتاب و بازخور به موقع در زمان و مکان مناسب با ساختار سازمانی و تواناسازی کارکنان هم‌خوانی داشته باشد. سنجش بعد چهارم یعنی « زمان مکان^۱»، مستلزم روشن بودن اهداف سازمانی، روحیه، رفتار عادلانه، شناخت و قدرشناسی، مشارکت، ارتباطات و محیط سالم در « تیم سازی^۲ » است. « کنت بلانچار^۳»، در کتاب‌اش بنام « سه کلید توان افزایی » معتقد است سه رکن توان افزایی عبارتند از:

- ۱- مشارکت همگان در تبادل اطلاعات و آگاهی (مثبت یا منفی، خوب یا بد).
- ۲- تقویت توان خردگردانی کارکنان در ساختار سازمانی که اسیر سلسله مراتب سنتی نباشد (در نظام سلسله مراتبی اختیارات برای تصمیم‌گیری و حل موانع و مشکلات محدود است.).
- ۳- جانشین سازی کارگروهی با تشکیل « حلقه‌های کایزن^۴؛ » (حلقه های کیفیت‌گرا) برای بهسازی پایدار و مداوم که رکن حیاتی توان افزایی و خردگردانی است.

اهمیت مشارکت اطلاعاتی و سهم‌سازی گروه‌ها در اطلاعات سبب می‌شود که نیازمندی‌های اطلاعاتی تامین بشود و برای استفاده از دانش و تجربه و مهارت در راه

¹ SPASE TIME

² TEAM BUILDING

³ C. BLANCHAR

⁴ KAIZEN

بهسازی اشتیاق و انگیزه به وجود بیاید. آگاهی و اطلاع از اهداف سازمانی، طرح‌ها و پروژه‌ها در هر بخش سازمان و تدوین استراتژی راهنمای خط حرکت که در آن باید روشن شود که سازمان و کارکنان به کجا باید بروند و چگونه باید بروند. در نحوه‌ی حرکت، تبادل متقابل اطلاعات، شرکت در پیشرفت و اتخاذ بهترین تصمیمات در میسر از طرف کارکنان، رسیدن را ساده می‌سازد. این همان اثر آموزش است که محصول آن یادگیری و تحقق شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده با قابلیت‌های یادگیری، انعطاف‌پذیری و قابلیت تغییر نامگذاری شده است.

به این ترتیب توان بالقوه یا تقویت آگاه‌سازی و پرورش آزاد اندیشی، کلید فزاینده‌ساز و بازگشای دانایی‌ها می‌گردد. مهارت‌ها و اندیشه در سطوح افقی و عمودی بین عناصر مختلف عملیاتی قرار گرفته و توزیع می‌گردد. فراگرد یادگیری جزء جدا نشدنی سازمان‌های یادگیرنده شده است و دیگر قانون آهنین سلسله مراتب که مانع نوآوری، ابداع و نواندیشی بود در گروه‌های خود اندیش‌نقشی نخواهد داشت. این پیوند افقی اطلاعاتی و عملیاتی پنجره دانایی را بروی همه می‌گشاید (نمودار ۵-۳).

این الگو در چهار بعد، نیازمندی‌های اطلاعاتی آنچه داریم و آنچه نداریم را در مقابل آنچه می‌دانیم و آنچه نمی‌دانیم قرار می‌دهد. آنچه داریم و می‌دانیم کلید پیروزی و آنچه نمی‌دانیم و نداریم راهگشای طرح‌ریزی لجستیکی برای بدست آوردن می‌شود. اما در این چالش سازمان‌های یادگیرنده به جایی می‌رسند که متوجه می‌شوند چه گنجینه‌های پر ارزشی داشتند و بی‌خبر بودند و از شرکت جوئی آنان بی‌بهره مانده‌اند. بالاخره در مرحله چهارم، به اهمیت پژوهش که کلید طلایی یادگیری است دست می‌یابیم و می‌فهمیم با نوآوری و خلاقیت پژوهشی به رازهای پنهان می‌توان دست یافت.

نمودار ۳-۵ ابزارهای استراتژی توانا سازی

Needed Information

نیازمندی اطلاع (اطلاعاتی)

HAVE موجود

Don't HAVE غیر موجود

know
میدانی

Know that you have

میدانی که میدانی

Key Issues

کلید و رمز انتشارات

Publishing and access

با چاپ رسیده و در دسترس

Know that you don't have

میدانی که نمیدانی

Key Issues

کلید و رمز انتشارات

Logistical learning & Structured

Knowledge building

آموختن توأم با منطق (منطقی)

بر پائی بنیان گذاری دانش نهادینه شده

Don't Know that you have

نمیدانی که میدانی

Key Issues

کلید و رمز انتشارات

Sharing and Awareness

شرکت جوئی و آگاهی

Don't Know that you don't have

نمیدانی که نمیدانی

Key Issues

کلید و رمز انتشارات

Nutritional Learning & chaotic

Knowledge creation

آموختن - تقویت کننده

خلق دانسنیهای بی نظم

Don't
know
میدانی

Knowledge Window

پنجره دانائی

Cognition
معرفت - آگاهی

دو نفر از دانشمندان پژوهشگر به نام « رنسس لیکرت^۱ » و « آکھوف^۲ » که از طرفداران علمی گروه‌سازی در سازمان‌های یادگیرنده و پیچیده هستند، استراتژی ای بنام « سیستم چهار^۳ » را در ساختار سازمان‌ها ابداع کردند. نظام چهار ساختارهای گروهها را به هم پیوند می‌دهد و بعد از مدتی کوتاه سازمان یادگیرنده دایره‌ای شکل می‌گیرد که کار آتی عملیاتی را از راه مشارکت در مدیریت در همه راه‌های سازمان یادگیرنده به صورت همه سویه پرورش می‌دهد. این سیستم دایره‌ای بسط دهنده اقتدار فکری مدیران اصول گرای یکتا در همه رده‌های استراتژیکی، ستادی و عملیاتی آسان‌ساز می‌باشد. پویایی و روان‌سازی نوگرایی و یادگیری را میسر می‌کند، چون دیگر گردش اطلاعات مجبور به عبور از صافی‌های سلسله مراتبی نیست. فراگرد یادگیری سازمانی همه سویه می‌شود.

در اینجا ضروری است که بحثی هرچند کوتاه پیرامون اهمیت حیاتی نگرش سیستمی داشته باشیم که در حقیقت الهام بخش سازمان دهندگان در مدیریت و برپایی سازمان‌های بزرگ و موفق شده است.

¹ RENSIS LIKERT

² ACKOFF

³ SYSTEM FOUR

⁴ STRATEGIC

مدیریت دانش و نگرش سیستمی^۱

این فراگرد برقرار کننده ارتباط سالم درون سازمانی و برون سازمانی است. نگرشی است که مظهر همبستگی و هماهنگی و همکاری و همزیستی می‌شود. در سطح گسترده‌ای تبادل اطلاعات را آسان می‌سازد. در سازمان‌های یادگیرنده مدیران را فریور و کارکنان را آگاه ساخته و دانش و یادگیری رسم سازمان می‌شود. این راه پی‌سیاری را شایگان می‌سازد و در حقیقت خمیر مایه و جوهر شکل‌گیری سازمان‌های دانش‌گرا و جامعه دانشمند و پویا محسوب می‌گردد.

وصل شدن به منابع سرشار علمی و کانال‌های ارتباطی چند سویه به صورت رسمی و غیر رسمی ایجاد هم‌فکری و همدلی و موجودیت زنجیره پولادین سیستمی می‌کند و موانع را از سر راه‌های اندیشمندی بر می‌دارد. پندارها، گفتارها و کردارها را نظم می‌بخشد. اثری جادویی و جاودان در درک واقعی همکاری و داشتن هدف و سرنوشت و تلاش مشترک دارد. تک روی‌ها را به گروه‌گرایی سوق می‌دهد. اندیشه‌های خردگرایی انسان‌ها یکجا و کارساز و هم‌افزا می‌شوند.

با این نگرش کارگاه مهندسی دانایی و مدیریت دانایی و خلاقیت دانایی رونق و درخشندگی می‌یابد. مدیران کارآفرین و کارکنان کارساز با روان‌سازی چرخ‌های استراتژیکی تغییر، نوپذیری، نواندیشی و بازسازی را روغن‌کاری و روان

¹ SYSTEMATICAL

می‌کنند. سازمان‌های یادگیرنده پیش‌تاز رفتارگرایی خردمندان که بازتاب مدیریت دانایی و سازنده ساختار یادگیری است را بصورت الگو نهادینه می‌کند. این نهضت دگرگون ساز دانایی و فن آوری در هم شکننده مدیریت سنت‌گرا شده و بصورت فرهنگ سازمانی پرتو افکن متجلی می‌شود. عوامل دوازده گانه هدایت و رهبری را در سازمان‌های پیچیده یادگیرنده که ارمغانی ارزشمند است تحت عنوان « 12-S کارساز » متجلی می‌سازد (نمودار ۶-۳).

این الگوی پیشرفته نشان دهنده هم‌افزایی هم‌جانبه در هم‌افزاسازی دوازده عامل بنیادی است. سیستم‌های کلان، سیستم‌های خرد که به نام « سیستم در سیستم‌ها » توسط سیستم‌نگر پرفسور « شولتز » در کنگره جهانی نگرش سیستمی در دانشگاه « مادانا » در « میشگان » ارائه شد، روی تقابل و تبادل و همبستگی خرده سیستم‌ها و سایر عوامل سازمان تکیه می‌کند و نشان می‌دهد که سازمان‌ها دستخوش عمل و عکس‌العمل‌های تکنیکی، مکانیکی، پیچیدگی اجتماعی ارتباطی، گروهی، همبستگی، همکاری و اشتراک هستند. اگر مشکلی در بازتاب‌ها بوجود بیاید بدون شک نارسائی و راه‌بندان‌هایی در کل نظام (سیستم) وجود دارد. یک سازمان یادگیرنده عنصری است اجتماعی با اهداف اجتماعی معین شبیه موجودات زنده که دارای اجزا و ارگان مختلف همبسته به یکدیگر می‌باشد و مبادلات درونی پیوسته نیازمند یگانگی همزیستی و جمع‌گرایی است.

این مجموعه چندین بخشی باید نظم، انضباط، جامعیت، هم‌پایگی و همبستگی دائمی داشته باشد تا بازدهی از نقطه شروع مشکلات، موانع، تنگناها و کمبودها در جهت منفی، رشد، پیشرفت و پویایی در جهت مثبت را برای سنجش و محاسبه کار انجام شده نشان بدهد. بازخورها، درس‌دهندگان کارگشائی هستند که با عبرت گرفتن از آنها امکان تصحیح و تجدید نظر آنچه به وقوع پیوسته و مهیا می‌شود. جهان بینی

سیستمی دربرگیرنده تدارک دهندگان، دانشگاهها، دولت و درون دادهای گوناگون فراگرد همراه با کنترل گروه اداره کننده برون دادهای مشتریان و مصرف‌کنندگان و فرآورده‌های اقتصادی اجتماعی، سیاسی، نظامی و فرهنگی می‌باشد. در این الگو بطور کامل نشان داده شده است که در وضعیت ایده آل و یا طوفانی خطرناک، چگونه کشتی سیستم را تهدید می‌کند و از سوی دیگر موانع و راه‌بندان‌ها چه مشکلات بازدارنده‌ای در پی دارند.

به این ترتیب عوامل بنیادی (ساختار، استحکام، مهارت و ایمنی، انگیزش، ضربت‌ها، راه‌بندها، و بالاخره طرح‌ریزی استراتژیکی) در سازمان‌های یادگیرنده عنصر بسیار مهم پیچیدگی زمانی باید کاملاً مورد توجه و دقت قرار بگیرد.

نمودار ۳-۶ الگوی 12-S (پروفسور شولتز)

عوامل هدایت و رهبری سازمان های پیچیده و یا گیرنده در هزاره سوم



The SS Success (12.S) کارسازی و پیروزی گری اس اس نظریه سال ۲۰۰۴ میلادی

سیستم گرایان و نظریه پردازان علوم سیستمی، مهندسی سیستم‌ها، تحلیل‌گران سیستم‌ها، در بکارگیری تفکر سیستمی در سیاست، اقتصاد و جامعه با یکدیگر هم عقیده هستند. آن‌ها در زمینه الکترونیک، مهندسی ژنتیک، سایبرنتیک، پزشکی، پلیمر، صنعت، تجارت، دولت و ارتش‌ها، زیر چتر نگرش سیستمی در حرکت هستند و معتقدند باید در پنج راستا حرکت‌های یادگیرندگی را افزایش داد:

۱- ساختار سیستمی داشتن.

۲- خلاق، زایشگر و تولید کننده بودن.

۳- تنظیم کننده الگوی رفتاری، سرمشق و هدایت کننده بودن.

۴- بازتاب دادن‌ها پاسخ گوئی اثر بخش هستند.

۵- در مقابل رویدادها چاره جوئی صورت می‌پذیرد.

ضمناً با مسئولیت پذیری، پاسخ‌گویی، تصمیم‌گیری، ارزیابی و بازنگری می‌توانند به تدوین طرح‌های استراتژیکی کارساز پردازند.

در سال‌های پیش فصلنامه « فاینشال تایمز^۱ » اعلام کرده است که تنها در انگلستان، سازمان‌های یادگیرنده ۸۵۰۰۰۰ مهارت حرفه‌ای را با توجه به واقعیت شناسی‌های مدیریت « MBF^۲ » ایجاد می‌کنند که این نوع مدیریت یکتا و دانش‌گرا، نشان داده است که دارای اصالت و اعتبار است.

اخیراً « راجر پالمر^۳ » و « پل میلر^۱ » مبادرت به انتشار نظریه‌ای به نام « تبدیل اطلاعات به سود و دانش در بازار » کردند و روی جمله‌ای تکیه داشتند که شاید دور از ذهن و نشدنی به نظر رسد: « سوپ خوردن با چنگال! ».

¹ FINANCIAL TIMES

² MANAGEMENT BY FACTS

³ ROGER PALMER

در این رویکرد، سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) برای بوجود آوردن سازمان‌های مختلط یادگیرنده در سطح جهانی و صعود به آخرین پلکان ارزش‌شناسی استراتژیک در هزاره سوم تکیه شده است. آنها به چهار عامل استراتژیکی ارزشمند اشاره می‌کنند:

۱- بازارگرایی جهانی.

۲- غنی سازی فنی.

۳- نهادینه کردن دانایی.

۴- توسعه پایدار همگانی.

با طرح‌ریزی استراتژیک در رسیدن به تشکیل سازمانهای یادگیرنده روزمدار دانش، مدیریت تولید گرایی به اوج رسیده و تسخیر بازارها را آسان می‌سازد.

دانشمند دیگری به نام « بارو کولین^۲ » در کتاب « تغییرات استراتژیک^۳ » با انجام پژوهش به این نتیجه رسیده است که سازمان‌های قرن بیستم ۳٪ تا ۵٪ از درآمدها را صرف پژوهش‌های علمی و نوآور می‌کردند. با پیدایش استراتژی ساختارهای سازمانی یادگیرنده این رقم به ۲۰٪ تا ۳۵٪ افزایش یافته است. محاسبه این رقم نجومی بسیار مشکل است. احتمالاً در آینده دراز مدت این درصد هم افزایش خواهد گرفت.

در عصر سازمان‌های یادگیرنده که آن را سازمان‌های « فرای فن‌آوری » نام گذاری کرده‌اند مدیریت دانائی جستجویی است ژرف‌نگر و بنیادی، همراه با تمرینات علمی برای دستیابی به گنجینه‌های پایان ناپذیر اطلاعات در کائنات و جهان حیات (زیستی) و فن‌آوری های زیستی.

تاریخ شاهدهی است صادق بیانگر اینکه بارگاه با عظمت امپراطوری اسکندر و دارا بر باد رفت ولی مکتب دانش پژوه سقراط و افلاطون هر روز بلندی می‌گیرد. با اعتبار

¹ POL MILER

² BARROE COLIN

³ STRATEGIC CHANGE

بخشیدن به پژوهش و بنیادگذاری مخازن دانش و ایجاد فضای گسترده برای بکار بستن دانائی و گنجینه‌های معرفت، بوجود آمدن سازمان‌های یادگیرنده محصول تلاش دانشگاهیان و دانشوران و پژوهشگران درد آشنا است.

دانشگاه‌ها گهواره دانائی

دانشگاه‌ها مولد و انتقال دهنده‌ی دانش و دانائی و پیوند دهنده‌ی جامعه‌ها و سازمان‌ها، چالش‌گاه مهارت، فن آوری، توانائی‌ها، گسترش اندیشه‌ها، پرواز خلاقیت‌ها و افزون‌ساز ظرفیت آگاهی‌ها و پشتیبان حرفه و خدمات اجتماعی و دانش‌گراسازی سازمان‌ها هستند.

وقتی در گذشته نظریه پرداز نامی « هانینگتن^۱ » از لیبرالیزم سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سخن به میان آورد، اعلام کرد که این نوع لیبرالیزم تنها به معنای توسعه ارکان استراتژی ملی نیست، بلکه توان بخش و موجب گسترش جوامع و سازمان‌های فردگرا است. اکنون زمانی فرا رسیده است که باید پراکندگی‌ها را ترک گفت و بذر همبستگی و همیاری را در مزرعه اندیشه‌ها افشانند چون دنیائی که ما در آن بسوی آینده پیش می‌رویم در گرو یک لحظه قرار دارد. آینده‌ای که در پیش رو داریم، در گرو یک لحظه قرار دارد.

امواج سرکش شک علمی، کشتی دانائی را به فضای لایتناهی و دنیای « سایبرنتیک فضائی^۲ » روان ساخته است. این جنبش، علمی تجسمی است. جدید و بی‌سابقه از دیدار و شنیدار و لمس و درک واقعیت‌های آفرینش از دور، دست و سوق دادن قدرت دیدن و شنیدن و فهمیدن در حوزه‌ای که تا کنون بشریت به آن دسترسی

¹ HUNINGTON

² CYBER- SPACE

نداشته است و با برقراری تماس و ارتباط از میلیاردها فرسنگ در آستانه هزاره سوم مراکز پژوهشی و دانشگاهی را قادر ساخته است که با سرعتی شگرف روبرو شوند. در واقع تجسمی از نظریه بعد چهارم (زمان و مکان) آلبرت انشتین، دستیابی به زمان واقعی را میسر ساخته و جانشین فضای واقعی و مکان واقعی کرده است و این چنین مفهوم بعد مسافت و محدودیت زمان بی‌رنگ شد.

این نهضت جوامع دانشمند و سازمان‌های یادگیرنده را وارد شاهراه اطلاعاتی قابل اعتماد ساخت. آشفتگی‌های ریشه‌ای و بی‌نظمی‌های سازمانی که ناشی از عدم آگاهی‌های علمی بود در حال افول و فراموشی هستند. پدیده‌ی گمگشتگی در بکارگیری توانائی‌های بالقوه و مبدل‌سازی آنها به فعل میسر شده و در حال گسترش لحظه‌ای هستند. این پدیده زمان جهانی جنبشی است که در آن زمان واقعی از فضای واقعی پیشی می‌گیرد و این سرود بگوش می‌رسد که « جهانی بیاندیشید و جهانی عمل کنید.»

دانشگاه‌ها به پل ارتباطی چند سویه‌ای مبدل شدند (نمودار ۷-۳) که دولت‌ها، جامعه و سازمان‌های عظیم تولیدگر (بازرگانی، اقتصادی، سیاسی، خدماتی، نظامی) را بهم پیوند می‌دهد و حرفه گرائی و تخصص را افزونی می‌بخشد تا بشر بتواند با ایجاد تغییرات شگرف در نظام‌های تولیدی، خدماتی، پاسخگوی نیازمندی‌های قرن بعد برای حرکت در بزرگراه استراتژیکی هزاره سوم بشود و با تولید دانائی و تزریق در پیکره سازمان‌های یادگیرنده، سرمایه دانایی را در جامعه دانشمند به کار گیرد و جوامع زنده بوجود بیاورد.

انتقال دانش و دانائی از دانشگاه‌ها به میدان کار و کوشش و داد و ستد و عمل، اندیشمندی و دانش ورزی را می‌گستراند. دکتر « بارنی^۱ » دانشمند نامدار جمله زیبایی

¹ BARNEY

را باز گفت: « دانائی توانائی است ». « فرانسیس بیکن » هم بعد از « ناپلئون » که گفت: « خواستن توانستن است.»، این گفتار را تکمیل کرد: « دانستن توانستن است.». پرفسور « بارنی » با بکارگیری این گفته نغز اعلام کرد که دانائی منشأ حیات بخش ارزش‌ها است که گهواره و مهد پرورش‌اش دانشگاه‌ها هستند تا خون هستی بخش را در پیکره جوامع، دولت‌ها، صنعت‌ها و تجارت‌ها تزریق کنند. اکنون این مرکز انتقال دانش در همه جای جهان در حال رونق‌گیری است. این پژوهشگر برای اولین بار در پی تحقیقاتی مدعی است که تنها در سال ۱۹۹۸ هشتاد و پنج میلیارد و در سال ۲۰۰۱ میلادی صد میلیارد برای شکوفایی دانشگاه‌های دولتی سرمایه گذاری کرده و این رقم هر ساله بیش از ۱۵٪ افزایش می‌یابد. این سرمایه گذاری جدا از سرمایه گذاری برای پژوهشکده‌ها و دانشگاه‌ها و موسسات علمی خصوصی است. این آمار و ارقام را بطور رسمی در سال ۲۰۰۱ میلادی اداره محاسبات عمومی آمریکا اعلام کرده است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ با دانشگاه‌ها و مراکز علمی همکاری نزدیکی می‌کنند. مانند همکاری شرکت هواپیماسازی « بوئینگ » که با دانشگاه‌ایالتی « سینسیناتی » در « اوهایو » و یا همکاری تیم فوتبال « Real Madrid » با دانشگاه مدیریت « هاروارد » برای استفاده از عمل مدیریت در باشگاه به منظور افزایش سودآوری.

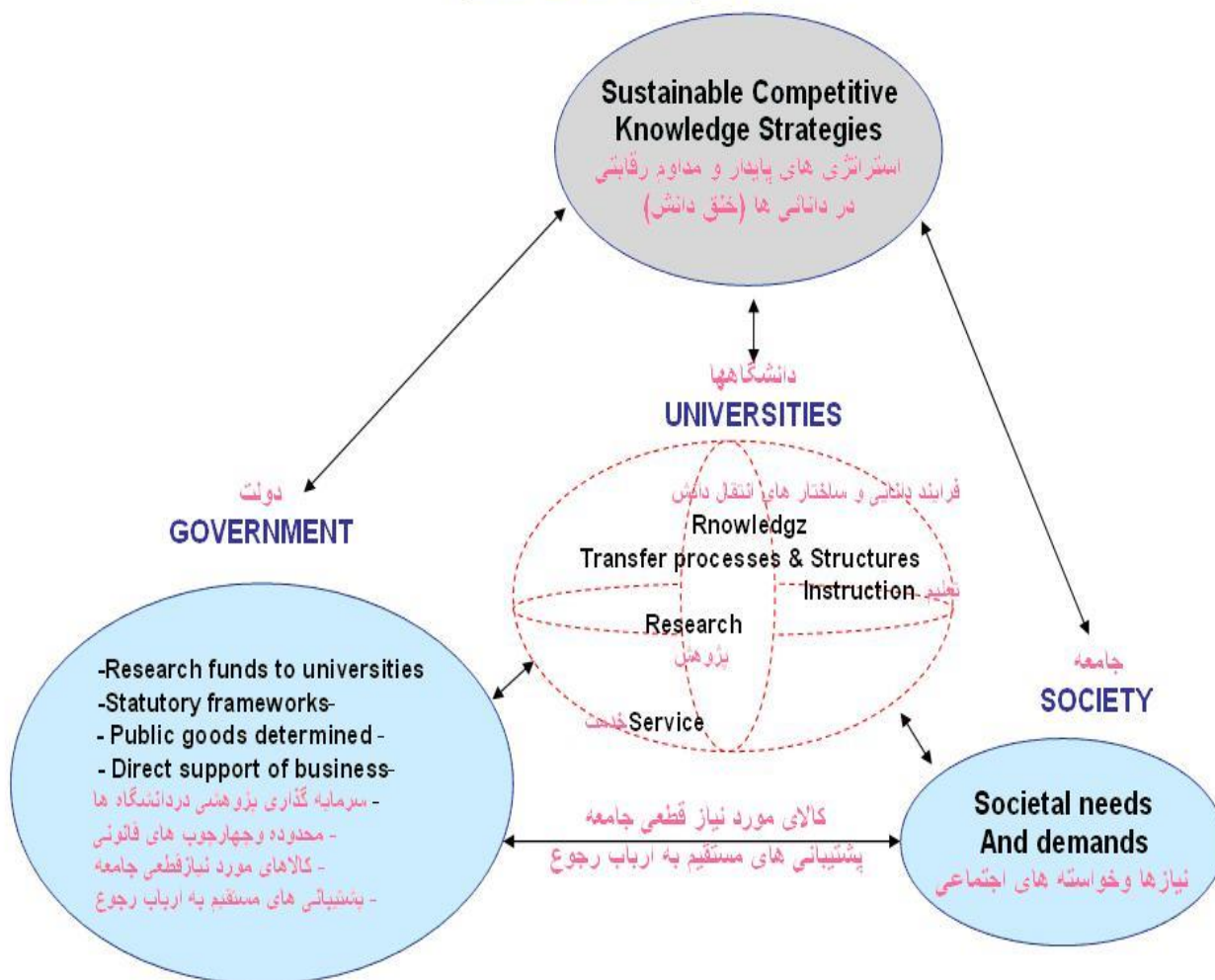
¹ U.S.A GENERAL ACCOUNTING OFFICE(GAO)

فرآیند پیوستگی دادوستدها (تولید، خدمات) با دولت، جامعه، دانشگاه، دانشگاه ها برای انتقال فنون (تکنولوژی)

Interdependence between business, government, society, and universities in knowledge transfer processes

BUSINESS(ES)

(کسب و کار (صنعت - تجارت - خدمت)



نمودار ۳-۷

الگویی که همبستگی بین دانشگاه، جامعه، دولت و ارباب صنایع، بازرگانی و خدمات را نشان می دهد توسط دو نفر از استادان نامدار به نامهای « جان بگبای و جان

استیون^۱» ساخته شد و به صورت شعار جهانی « دانشگاهها پرتو افکن فرهنگ دانائی و توانائی در جوامع دانش گرا و سازمان‌های یادگیرنده هستند»، درآمد. این مرکز، اقدام به گردآوری، توزیع، انتقال، تعلیم، پژوهش و خدمات دانش بنیاد را می‌کند. چهار عمل بنیادی (آمادگی، باور(پذیرش)، تمرین (تکرار)، تعهد) همسو با نگرش سیستمی و الزام در حفظ حرمت و سوگند وفاداری به صحنه علم، موجب توان بخشی پنج اصل برای مدیریت و رهبری هستند که تسلط فردی همراه با اشتراک در ارزش‌های علمی با دید مشترک پژوهشی و تشکیل گروه‌های تخصصی و حرفه‌ای که نقش پاسداران تفکر سیستمی، اقتدار و قداست علم و دانش و هنر را به عهده دارند.

در عصر فن‌آوری افسون‌گر^۲ چند رسالت برای دانشگاه‌ها بطور رسمی اعلام گردید. تدوین استراتژی‌ها با گرایش و تفکرات زیرین:

۱- معرفت‌شناسی و معرفت‌گرایی^۳.

۲- فلسفه‌گرایی و فیلسوف پروری؛

۳- اندیشه‌پردازی و عقیدت گستری^۴.

۴- فن‌گستری و فن‌آوری^۵.

۵- علم‌گرایی و دانش‌افزایی^۶.

۶- آموزش‌دهی و آموزش‌گستری^۷.

۷- انتقادگری و انتقادپذیری^۸.

¹ FOHAN BAGBY AND JOHN STEVEN

² BEWITCHMENT HIGHTECH

³ EPISTE MOLOGICAL

⁴ PHILOSOPHICAL

⁵ IDIOLOGICAL

⁶ TECHNOLOGICAL

⁷ SCIENTIFICAL

⁸ EDUCATIONAL

۸- اخلاق‌پروری علمی و هدایت‌گری^۲.

انجام این رسالت‌های حیات بخش، مستلزم پیروی از فلسفه‌های مثبت‌گرا و آیین‌گرایی ساختارساز است. پیشرفت در این وادی لاینتاهی و بی‌پایان، لازمه‌اش دوری جستن از قوم‌گرایی، نژادگرایی، رنگ‌باوری، تعصبات خام، خرافه‌گرایی، و تمرکز روی جستارگری مداوم برای پرورش و انتقال دانش و دانشمندان به جوامع و سازمان‌های پست‌مدرنیزم است تا برای سایر جوامع بشری الگو و نمونه باشند و روزی برسد که همه کشورهای جهان از موهبت داشتن دانشگاه‌های پیشرفته برای برقراری ارتباط دائمی با همه مراکز عمده علمی جهان برخوردار شوند.

¹ CRITICAL APPROCACH

² ETHICAL DISCOURSES

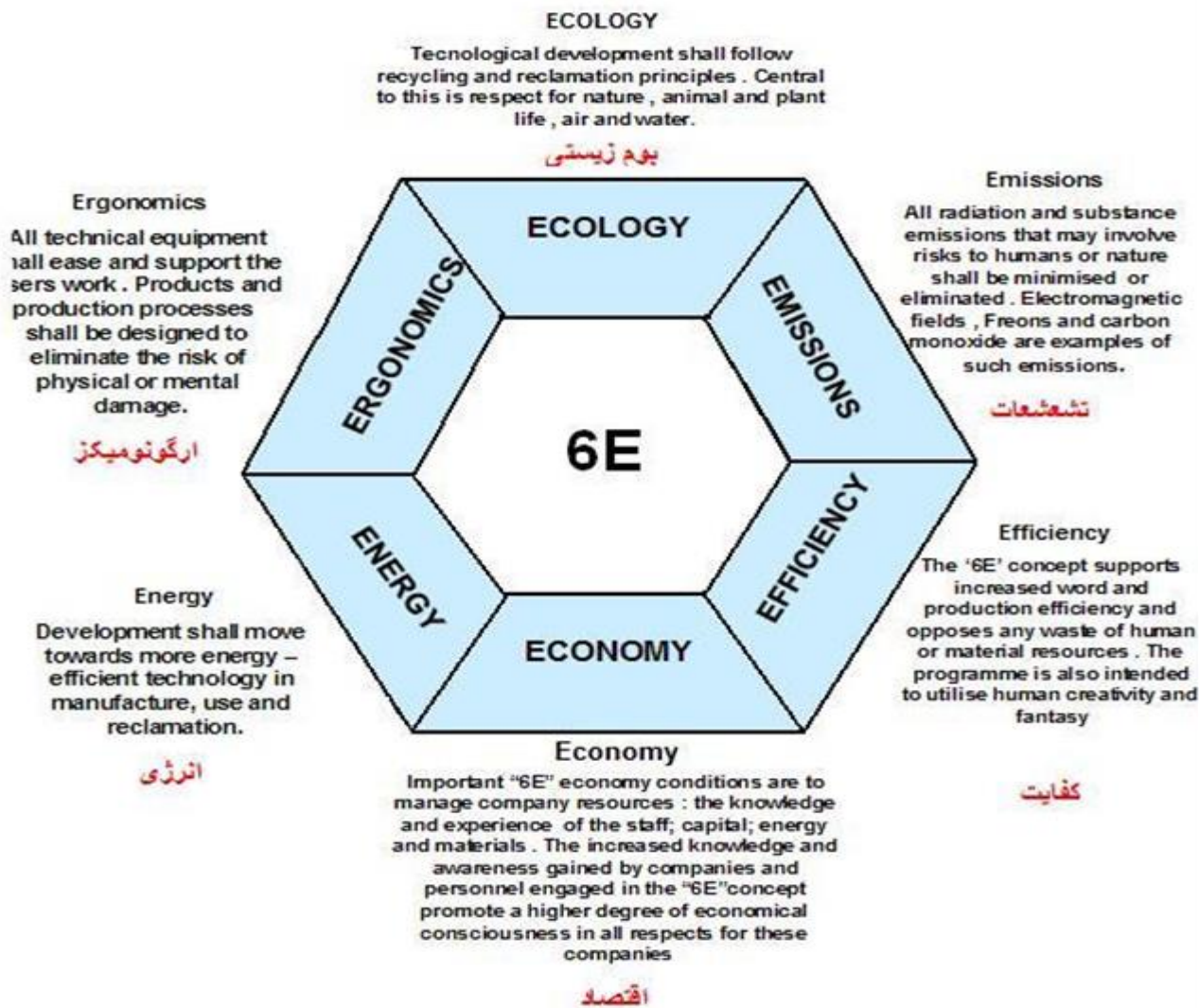
شش نگرش در سازمانهای یادگیرنده

این نگرش همه جانبه که مثلث انسان، سازمان و فن آوری را دربر می گیرد مستلزم تواناسازی سازمانهای یادگیرنده در عصر فن آوری زیستی است. نمودار ۸-۳ به بهترین وجه این شش دانش حیات بخش را در جوامعی با دانش بالا و برای مدیریت دانایی توصیه می کند. بطور مختصر به بررسی این شش عامل می پردازیم که نشان می دهد برای طرح ریزی استراتژیک چه تدابیری باید اندیشید. نگرش همه جانبه در اثرات چند سویه بین فن آوری، انسان و محیط در سازمانهای یادگیرنده:

- ۱- بوم زیستی: شناخت عوامل طبیعی و مبادلات زیست محیطی در سلامت محیط زیست و حیات انسانی، حیات وحش و گیاهان.
- ۲- تشعشعات: به حداقل رساندن آثار شوم تشعشعات و تابشهای خطرآفرین ماشین آلات و ابزار انسان ساز برای سلامت همه موجودات.
- ۳- کفایت: سودمند گردائی و بهره گیری از کفایت انسان و ابزار برنامه ریزی برای کاهش ضایعات و بهره گیری از خلاقیت های بالقوه.
- ۴- اقتصاد: تدوین استراتژی کارساز در برقراری نظام اقتصادی، منابع، دانش، تجربه، سرمایه ها و رشد و توسعه و گسترش آنها.
- ۵- انرژی: انجام پژوهش های ژرف و پی گیر در استفاده از انرژی های طبیعت مثل اتم، باد، طوفان، آفتاب، گرمای مرکز زمین و جزر و مدریاها.

۶-ارگونومیکز:بکارگیری دانش فراگیر ارگونومی خرد و کلان در همه زمینه‌ها برای حفظ آسایش، ایمنی و سلامت کلیه موجودات و محیط زیست.

6E – an overall view of the interplay between technology , man and the environment



نمودار ۸-۳ شش نگرش در سازمان های یادگیرنده

انتقال دانش

برای خارج شدن یادگیری از حالت یک قضیه محلی در نقطه وقوع آن، سازمان باید سیستم‌ها و مکانیزم‌های مناسبی را برای گسترش سریع و اثربخش دانش در کل پیکره خود تدارک ببیند. ایده‌ها زمانی حداکثر تأثیر را دارند که به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شوند. مکانیزم‌های متنوعی برای گسترش دانش در سازمان وجود دارند، از قبیل:

- گزارش‌های نوشتاری.
- سمعی یا بصری.
- بازدید محلی.
- گردشهای جمعی.
- برنامه‌های چرخش شغلی.
- برنامه‌های آموزشی.
- برنامه‌های استانداردسازی.

عمومی‌ترین این مکانیزم‌ها « گزارش‌ها » و « گردش‌های جمعی » هستند. گزارش‌ها با اهداف متعددی تهیه می‌شوند: آنها یافته‌هایی را خلاصه می‌کنند، چک لیست‌هایی از بایدها و نبایدها را ارائه می‌کنند و فرایندها و وقایع مهم را تشریح می‌کنند. گردش‌های جمعی برای سازمان‌هایی که دارای واحدهایی بزرگ و پراکنده از نظر جغرافیایی هستند، بسیار مناسب به نظر می‌رسند. گزارش‌ها و گردش‌های جمعی

با وجود عمومیتی که دارند، نسبتاً وقت‌گیر و هزینه‌بر می‌باشند. صرف‌نظر از این نقطه ضعف، اساساً جزئیات بسیاری در انتقال مفاهیم و تجربیات مدیریتی وجود دارند و برقراری ارتباط دست اول با افراد صاحب این دانش تنها راه یادگیری آن است. جذب واقعیت‌ها از طریق مطالعه یا مشاهده آنها چیزی است و تجربه کردن دانش دست اول نهفته در این واقعیتها چیز دیگر.

در بسیاری از سازمان‌ها، خصوصاً آن دسته از سازمان‌هایی که دارای بخش‌های با تخصص ویژه هستند، افراد متخصص آموخته‌های خود را به‌عنوان گوهری گرانبها حفظ می‌کنند و از انتشار آن هراس دارند. در سازمان‌های یادگیرنده با هدف به اشتراک گذاشتن و تکثیر این ثروت تأکید ویژه‌ای بر انتقال آن به بخش‌های مختلف سازمان وجود دارد. انتقال دانش تخصصی ممکن است به صورت بخش به بخش و توسط مدیران سطوح عالی، میانی یا صف انجام گیرد. در این حالت مدیری که در یک بخش، واحد یا اداره از سازمان تخصصی را کسب کرده است به بخش، واحد یا اداره دیگری منتقل می‌شود تا تجربه‌های اندوخته خود را در اختیار دیگران قرار دهد. حالت دیگری از انتقال تخصصی می‌تواند با جابجایی افراد متخصص از واحدهای صف به واحدهای ستادی سازمان صورت پذیرد. در این مورد مدیران با تجربه تخصص ویژه خود را که از سالیان متمادی کار مستقیم در واحدهای صف کسب کرده‌اند به همراه خود به ستاد سازمان می‌برند تا در آنجا این تخصص در خدمت تدوین استانداردها، سیاست‌ها و یا برنامه‌های آموزشی جدید قرار گیرد.

بسیاری از سازمان‌ها با این مشکل مواجهند که مقدار قابل توجهی از دانش آنها در ذهن کارکنان می‌باشد. این دانش‌ها با استخدام پرسنل و طی سال‌ها سرمایه‌گذاری شرکت به وجود می‌آید و با رفتن کارکنان (به صورت بازنشستگی، فوت، اخراج) این دانش نیز از کف سازمان می‌رود. همچنین پروژه‌های پیاده‌سازی شده در شرکت‌ها،

همواره تجارب گران‌بهای برای سازمان در حل مسائل به ارمغان می‌آورد. که این تجارب با صرف هزینه‌های گزافی به دست می‌آید. اما به دلیل عدم وجود سیستمی برای ضبط و بازیابی ساده، پس از مدتی سازمان مجبور به کسب مجدد آن دانش (به صورت‌های گوناگون مثل استخدام کارشناس خبره، گرفتن مشاوره از سازمان‌های مشاور، صرف زمان کارشناسان به حل مجدد مسأله) می‌شود. در مدیریت دانش سیستم‌های گوناگون کامپیوتری را برای استخراج دانش از ذهن کارشناسان و خبرگان، ایجاد انگیزه برای ارایه دانش خود، ضبط و بازیابی سریع و آسان نتایج پروژه‌ها، ضبط و بازیابی درس‌های آموخته شده در پروژه‌ها و سنجش میزان بکارگیری دانش‌های پایگاه دانش در سازمان، به کار گرفته می‌شود. این سیستم‌ها به صورت نرم افزارهای تحت شبکه سازماندهی می‌شود و ابزاری مفید در دستان سازمان، برای ساماندهی دارایی دانشی خود است.

در سیستم‌های « نقشه دانش^۱ » می‌دانیم که کدامیک از پرسنل، در کجا، چه تخصصی، و در چه حدی دارد و تا چه مقدار امکان همکاری در یک مورد خاص را دارد. این آگاهی در اکثر سازمان‌ها وجود ندارد و همواره به کرات پرسیده می‌شود و در بسیاری از اوقات در اثر نبودن سیستمی که پاسخ این سؤال را به دقت بدهد، شکل‌گیری تیم‌های با توان پایین، و یا استخدام غیر ضروری نیروهای خبره جدید رخ می‌دهد. نقشه‌های دانش با شکل‌دهی بانک‌های اطلاعاتی دانشی پرسنل و سنجش سطح دانش آن‌ها در زمینه‌های مختلف و میزان اوقات قابل تخصیص ایشان، سازمان را در شکل دهی کامل‌ترین تیم ممکن برای پروژه یا حل مسأله خاص یاری می‌دهد.

یکی دیگر از ابزارهای قدرتمند انتقال دانش، آموزش و تحصیل دانش است. اما برای دستیابی به حداکثر میزان اثربخشی، این آموزش باید به وضوح در صحنه عمل به کار

^۱ KNOWLEDGE MAP

گرفته شود. متأسفانه اغلب افرادی که وظیفه خطیر آموزش را بر عهده دارند، چنین فرض می‌کنند که فراگیران به خودی خود دانش جدید را به کار خواهند بست و از فعالیت اصلی آموزش یعنی هدایت قدم به قدم فراگیران برای تمرین آموخته‌هایشان غفلت می‌کنند. نکته بسیار اساسی در آموزش توجه به مسئله انگیزش است. در صورتی که کارمندان بدانند که برنامه‌ها یا سایر کارهایی که در طول دوره آموزشی تهیه می‌کنند مورد ارزیابی قرار گرفته و به اجرا گذاشته می‌شوند، به احتمال بسیار بیشتری در یادگیری پیشرفت خواهند کرد.

روش یادگیری گروهی در سازمان یادگیرنده باعث انتقال مهارت‌های تفکر مشارکتی می‌شود که این امر باعث می‌شود کارکنانی که در تیم‌های مشارکتی فعالیت می‌کنند، دیگر آن حس رقابت را با یکدیگر نداشته باشند و از دانش و آگاهی خود به عنوان یک ابزار و در جهت قدرت و تحکیم جایگاه خود در سازمان، استفاده نکنند.

سازمان‌های یاددهنده

سازمان‌های دست‌اندر کار امور اقتصادی در دهه ۸۰ و ۹۰ در رویارویی با تحولات پرشتاب اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به این نتیجه رسیدند که باید برای مقابله با این معضلات و هماهنگی با شرایط جدید به یادگیری روی آورند، زیرا تداوم فعالیت سازمان‌های فعال در امور اقتصادی به شناخت عمیق آنها از این واقعیت انکارناپذیر تاریخی بستگی داشت. افزون بر این باید به این نکته نیز توجه می‌نمودند که سرعت یادگیری سازمانی، باید بیشتر از سرعت تغییرات محیطی باشد. از همین رو، با آگاهی از این شرایط تاریخی و ضرورت ایجاد تحولات اساسی در کسب و کار مفهوم یادگیری سازمانی، فراگیر گردید و به سرعت مورد استقبال قرار گرفت. اما در هزاره جدید بسیاری از سازمان‌های جهانی بر این باورند که وجود سازمان یادگیرنده در پاسخگویی به نیازهای سازمان‌ها به تنهایی کافی نیست. از همین رو، سازمان‌های یادگیرنده باید به «سازمان یاددهنده» تغییر یابند.

به همین علت پدیده دیگری که در این ارتباط نظر کارشناسان علوم مدیریتی را به خود معطوف نموده است، موضوع «یادگیری» است. یادگیری از این دیدگاه به مفهوم کسب مهارت‌ها، دانش و توانائی‌هایی است که به تغییراتی نسبتاً پایدار در رفتار افراد و به تبع آن در عملکرد سازمان‌ها منجر می‌گردد. در طول دهه گذشته سازمان‌های بسیاری تلاش کرده‌اند که به سازمان یادگیرنده ارتقاء یابند و برای انطباق با تغییرات محیطی، مفهوم سازمان یادگیرنده به طور روز افزونی شهرت پیدا کرد.

باید این نکته را در نظر داشت که یادگیری سازمانی پدیده‌ای فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است. به بیان دیگر در این حالت سازمان توانایی یادگیری خود را با

خروج افراد سازمان از دست نمی‌دهد. از این رو، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نمی‌باشند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. از همین رو، می‌توان گفت سازمان یادگیرنده حاصل فرآیند یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده دارای توانایی کسب دانش و انتقال آن است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. به عقیده گاروین سازمان یادگیرنده دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.

در قرن حاضر، یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از توانایی سازمان‌های یادگیرنده است. به همین علت در این مقطع تاریخی سازمان‌های یاددهنده پدید آمدند. برای مثال برخی از صاحب نظران ساماندهی شرکت‌ها پس از تجزیه و تحلیل برخی از شرکت‌های جهانی نظیر « جنرال الکتریک»، « پپسی»، « آلید سیگنال» و « کوکا کولا» دریافتند که سازمان‌های یاددهنده منسجم‌تر از سازمان‌های یادگیرنده هستند. زیرا این سازمان‌ها به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کنند که هرکسی در سازمان موظف است مستمراً دانش و مهارت‌های جدید را کسب کند. افزون بر این سازمان یاددهنده از مدیران ارشد می‌خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزند. این رویکرد دقیقاً بر روی مدیریت دانش بنا شده است و در آن دانسته‌ها به یک فرد خاص تعلق ندارد، بلکه دانش فرد متعلق به تمام سازمان می‌باشد.

براساس دیدگاه‌های نوین مدیریت، مدیر یک مربی و رهبر است. وظیفه مدیر ایجاد انگیزه و تجهیز کردن افراد عادی است تا با شکوفا شدن توانایی‌های بالقوه و پرورش آنها کارهای فوق‌العاده انجام گیرد. این تکامل ضرورتاً تدریجی است نه ناگهانی. در

سازمان‌های یاددهنده، رهبران رسالت خود را در آموزش افراد جستجو می‌کنند. این دسته از مدیران آموزش می‌دهند، زیرا از نظر آنها آموزش بهترین روش پیشرفت کارکنان و بهره‌گیری از دیدگاه‌های هوشمندانه کارمندان در حل معضلات و مشکلات کارشان است.

در سازمان‌های یاددهنده کارکنان در رویارویی با مسایل پیش‌روی سازمان تجربه کسب می‌کنند و آموزش به صورت روزانه است، آموزش‌های روزانه در رابطه با مسائل و موانعی که ممکن است در مسیر دستیابی سازمان به اهدافش ایجاد خلل کند، متفاوت از تلاش‌هایی است که سازمان‌های یادگیرنده در گذشته بر آن تاکید داشتند و گاهی اوقات موجب بازگشت این سازمان‌ها به دهه‌های ۶۰ و ۷۰ و آموزش‌های اولیه روابط انسانی می‌گردید. نمونه‌های زیادی در رابطه با نحوه اجرای این آموزش‌ها از سوی رهبران موفق وجود دارد. بهترین نمونه «جک ولش» از شرکت جنرال الکتریک است. او نزدیک به ۳۰ درصد از وقتش را به آموزش و توسعه اختصاص داد. پافشاری او در ادامه این راهکار سازنده موجب شد که همه مدیران جنرال الکتریک نیز به آموزش روی آورند. مثال دیگر، «لاری باسایدای» است که از رویکردی مشابه «جک ولش» پیروی کرد. هنگامی که «لاری باسایدای» ایجاد تحول در شرکت را آغاز کرد، آموزش مدیران ارشد شرکت «آلاید سیگنال» را در اولویت قرار داد و چندین سال را صرف این کار نمود. او در اولین سال فعالیت خود بیش از ۱۵ هزار کارمند این شرکت را آموزش داد و به کارکنانش آموخت که چگونه می‌توان برای تحرک بیشتر کسب و کار در یک بازار فعالیت نمود و از ذهن خلاق بهره‌اثر بخش گرفت.

بنابراین در سازمان یاددهنده، مدیران ارشد در انتقال تجربیات و آموخته‌های خود به کارکنان نقش فعالی دارند زیرا در مدیریت امروز هدف مدیر شکوفا کردن توانائی‌های بالقوه افراد است. از همین رو، در سازمان‌های یاددهنده، مهمترین مسئولیت رهبران

ساماندهی آموزش به کارکنان سازمان است. زیرا استمرار آموزش نقش اساسی در بهره‌گیری از دیدگاه کارکنان هر سازمان و مشارکت آنان در حل معضلات و مشکلات دارد.

منابع

- 1- Senge, P. , " THE FIFTH DISCIPLINE FIELDBOOK " ,Doubleday Dell.
- 2- Argyris, C. & Schon, D. A. " ORGANIZATIONAL LEARNING TOWARD GEARNING ORGANIZATIONS " ,MIT , U.S.A.
- 3- Argyris, C. & Schon, D. A. " THE DISTINCTION BETWEEN ADAPTVE GENERATIVEL ORGANIZATION " ,MIT, U.S.A.
- 4- Argyris, C. & Schon, D. A. " ORGANIZATIONAL LEARNING II READING " , Mass: Addison Wesley,
- 5- Cveyr, S. , " THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE " , SIMON SCHUSTER INC. U.S.A. F.E.
- 6- Cveyr, S. , " PRINCIPLE, CENTERED LEADERSHIP " , SIMON SCHUSTERINC U.S.A. F.E.

۱- سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۲- دفت، ریچارد، مبانی طراحی و تئوری سازمان،.

۳- رادینگ، آلن، مدیریت دانش (موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات)، ترجمه محمدحسین لطیفی، انتشارات سمت

۴- افزاه، عباس، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، مولف، انتشارات دانشکده امیرکبیر

۵- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی

۶- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت

پایان