

سازمان های یادگیرنده؛ سازمانهای آینده نگر

مقدمه

از سنین کودکی هنگامی که با مشکلی مواجه می‌شدیم، والدین ما برای حل مسئله اینگونه بیان می‌نمودند که مسائل را باید خرد نمود و سپس تک تک مسائل خرد شده را حل نمود. هر چند این راه حل، بسیار مفید به نظر می‌رسد، ولی این طرز تفکر نیز دارای آفتهایی است. یکی از بزرگترین آفتهای آن، اینست که دیگر قادر به دیدن اعمال خود نخواهیم بود و روح وجودی بین اجزا جهت تشکیل یک کل جامع‌تر را از دست می‌دهیم. دیوید بوهم این عمل را شبیه این می‌داند که تکه های خرد شده یک آینه شکسته را در کنار هم قرار داده و بخواهیم تصویر کاملی بدست آوریم. حضرت مولانا این مفهوم را به شکل بهتری بیان می‌نماید:

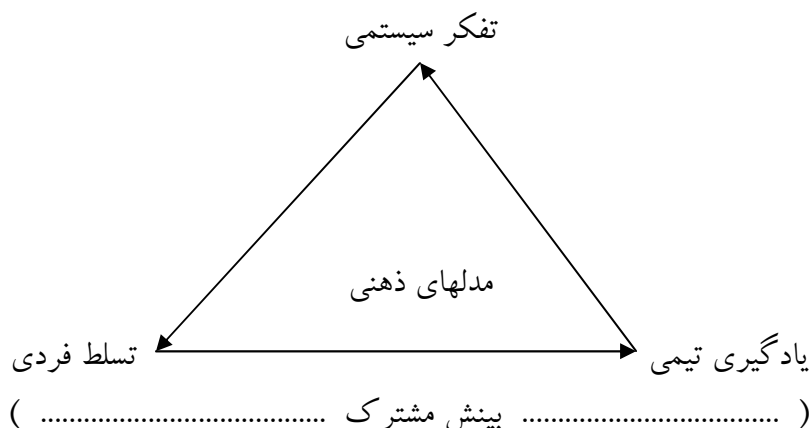
مولوی
در جان
عقل کل
و
تصویری
کلیت غارت می‌کنند
سیرین‌بارت می‌کنند
کاینکس پسته آن می

زمانی که باور غلط تفکر جزئی را کنار بگذاریم، آنگاه قادر به ساخت سازمانهای یادگیرنده خواهیم بود. سازمانهایی که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که در واقع خواهان آن هستند. نکته حائز اهمیت در این سازمانها، یادگیری جمعی است. مایکل جی مارکورات در کتاب خود تحت عنوان "بنیادان سازمان یادگیرنده" تعریف نسبتا جامعی از سازمانهای یادگیرنده ارائه نموده است: در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائما خودش را چنان تغییر می دهد که بتوان با هدف موفقیت مجموعه، به نحوه بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند.

از آنجا که همگی ما در اعماق وجودمان یک یادگیرنده و یک یاددهنده (آموزنده) هستیم، سازمان یادگیرنده قابل حصول و دستیابی است. یک نوزاد را در نظر بگیرید، آیا نیازی به آموزش چیزی به او وجود دارد؟ نوزاد با کنجکاوای ذاتی خود، استاد فراگیری است. به خوبی یاد می گیرد که چگونه راه برود، چگونه حرف بزند و به تدریج تمامی اعمال خود را انجام دهد. هر یک از ما در گذشته عضو گروهی بوده ایم. برای مثال، عضو گروه هم ورودهای دانشگاه خود بوده ایم. جمعی از دوستانی که در کنار یکدیگر به گونه ای خارق العاده، فعالیت می نمودند. گروهی که به یکدیگر اعتماد داشتند، نقاط ضعف و قدرت یکدیگر را قدر می نهادند و محدودیتهای یکدیگر را جبران می کردند. گروهی که اهداف مشترکی بزرگتر از هدفهای فردی داشتند و در نهایت به نتایج دور از انتظاری دست یافتند. آنچه ما تجربه کرده ایم، یک سازمان فراگیر بوده است. گروهی که بدین درجه از تکامل رسیده اند، از آغاز کامل نبوده اند. آنها یادگرفته اند که چگونه به نتایج خارق العاده دست یابند.

اصول سازمانهای یادگیرنده

برادران رایت در سال ۱۹۰۳ برای اولین بار ثابت کردند که پرواز با هواپیماهای موتوری شدنی است. در آن لحظه، هواپیما اختراع شد. اما سی سال طول کشید تا هوانوردی تجاری خدمت خود را به اجتماع شروع نماید. درحقیقت، سازمانهای یادگیرنده اختراع شده اند، اما هنوز به مرحله نوآوری نرسیده اند. این موضوع بخصوص در ایران بطور کامل نمایان است. پیتر سنچ (۱۹۹۰) پنج اصل مهم برای تبدیل سازمانهای یادگیرنده (فراگیر) به نوآوری ارائه نموده است. این اصول عبارتند از: تسلط فردی، همان طور که در نمودار ذیل مشاهده می شود، یادگیری تیمی پیش شرط تفکر سیستمی است. یادگیری زمانی در سطوح فردی، تیمی، و سازمانی اتفاق می افتد که مدل‌های ذهنی شناخته شوند و مدل‌های مشترکی شکل گیرند. زمانی که بینشهای فردی، تیمی، و سازمانی به هم مرتبط شدند، یادگیری شتاب بیشتری می گیرد.



۱- تسلط فردی (قابلیتهای شخصی)

شرط لازم برای فراگیری سازمان، توان آموختن در اعضای آن است. این شرط تضمینی برای ایجاد چنین سیستمی نیست، ولی بدون آن نیز قطعا سازمان فراگیر بوجود نمی آید. پیتز سنج تسلط فردی را یکی از اصلی ترین نظمیهای مورد نیاز برای ایجاد سازمان یادگیرنده به حساب می آورد. وی می گوید سازمانها نمی توانند یاد بگیرند مگر اینکه اعضای آنها شروع به یادگیری کنند. تسلط فردی دو جزء دارد: اول، باید هدف فرد را تعریف کرد یعنی آنچه که برای ما مهم هستند را تشخیص داده و شفاف نمود و دوم، باید آموزشی دایمی در باب چگونگی درک کامل و واضح واقعیتهای موجود ایجاد نمود و مقیاسی برای سنجش میزان تحقیق هدف فردی وجود داشته باشد. در تسلط فردی، هدف یا آنچه که فرد می خواهد بدان نایل شود بسیار بلند مدت است. ممکن است فرد سراسر زندگی خود را برای رسیدن به آن صرف کند. از نظر سنج پیش و اثره مناسبتری در این خصوص است و از شکاف موجود بین جایی که فرد فعالیت می کند و جایی که فرد می خواهد به آن برسد، با عنوان کشش خلاق نام می برد.

جنبه اصلی تسلط فردی آن است که افراد مفهوم مشخصی از واقعیت موجود دارند. اگر این مفهوم با واقعیت تطبیق داشته باشد، فرد محدودیتهای امر را خواهد دید. افراد خلاق می دانند که زندگی شامل کار در چارچوب محدودیتهاست و برای رسیدن به هدف خود دچار تزلزل نخواهند شد. افرادی که تسلط فردی را تمرین می کنند تغییرات دیگری را در تفکرشان تجربه می کنند. آنها یاد می گیرند که هم از دلیل و هم از ادراک مستقیم برای خلاقیت استفاده کنند. آنها بر مبنای تفکر سیستمی، ارتباط چیزهای اطراف خود را لحاظ می کنند و در نتیجه بیشتر با کل در ارتباط هستند. افرادی که تواناییهای فردی ممتاز و سرشاری دارند، همواره در حال فراگیری هستند. آنها هرگز از حرکت باز نمی ایستند و هیچ مقصدی آنها را بکلی ارضا نمی کند. از نظر سنج برای آنکه سازمانها یادگیرنده، در سطوح مختلف خود دقیقا به این نوع افراد نیاز دارند. کلام آخر آنکه هیچ ابزاری برای تشویق و ترغیب افراد در جهت توسعه مهارتهای فردی بهتر از آن نیست که مدیران و رهبران، مجدانه این خواسته را دنبال کنند و به آن متعهد باشند.

۲- مدل‌های ذهنی

مدلهای ذهنی، انگاشتهای بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و یا اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می گذارند. شرکت رویال داچ شل یکی از اولین موسسات بزرگی است که به اثرات مطلوب سرعت بخشیدن به یادگیری سازمانها پی برده است. موفقیت عظیم کمپانی شل در بحرانهای نفتی دهه های ۷۰ و ۸۰ میلادی عمدتا بر اثر آشنایی رهبران این شرکت با چگونگی برخورد با مدل‌های ذهنی مدیران بوده است. آری دوگیس هماهنگ کننده برنامه ریزی گروهی در این شرکت معتقد است که انطباق مداوم و رشد در یک محیط در حال تغییر بستگی به یادگیری نهادی دارد که عبارتست از فرایندی که طی آن مدیریت تصویر ذهنی مشترک خود را نسبت به شرکت بازار و رقبا تغییر می دهد.

تصاویر ذهنی در واقع بخش فعال ذهن ما هستند، آنگاه که ما را به عمل وا می دارند و به آن شکل می دهند. اگر ما معتقد باشیم که انسانها غیر قابل اعتماد هستند، آنگاه رفتار ما کاملا با زمانی که به عکس این تئوری اعتقاد داشته باشیم، تفاوت خواهد داشت. در حقیقت، آنها بر دید ما از دنیا موثرند و بر این اساس بر

گزینش ما تاثیر می گذارند. به عبارت دیگر، دو نفر به یک پدیده می نگرند ولی دو گونه آن را تفسیر می کنند. زیرا آنها جزئیات متفاوتی را می بینند و بر اساس گزینش خود، پدیده را تبیین می کنند.

آرجیس می گوید بیشتر مدل‌های ذهنی ما کاستیهایی دارد، مثلاً بیشتر افراد به دلیل تراشی دفاعی روی می آورند تا خود را از تهدید و دست‌چاچی برهانند. او معتقد است که می توان به افراد آموزش داد تا کاستیهایی را مدل‌های ذهنی خود را ببینند. روش معمول، استفاده از تکنیک ستون سمت چپ است. این تکنیک راه‌هایی را که ما بوسیله آن شرایط را دستکاری می کنیم، از احساس و تفکر واقعی ما بازشناسی می کند و در نتیجه تاثیر خواسته‌های ما را در شرایط تشکیل مدل‌های ذهنی روشن می کند. در این روش، فرد نتایج گفت و گویی را به صورت متن نمایشنامه‌ای در طرف راست یک برگ کاغذ می نویسد و در ستون سمت چپ نظیر آن، تفکر خود را در خصوص مکالمه می آورد. به عقیده آرجیس، یادگیری واقعی زمانی اتفاق می افتد که ستون‌های سمت راست و ستون چپ با هم تطبیق کنند (آرجیس، ۱۹۹۳).

در حالی که تفکر خطی بر اغلب مدل‌های ذهنی در سازمانهای امروز حاکمیت دارد و اساس تصمیم‌گیری است، سازمانهای فراگیر فردا، تصمیمات کلیدی خود را بر مبنای درک مشترک کارکنان از روابط و پیوندهای بین پدیده‌ها و شناخت الگوهای اساسی تحول، اتخاذ خواهند کرد.

۳- آرمان مشترک (بینش مشترک)

احتمالاً تاکنون داستان اسپارتاکوس را شنیده‌اید و یا فیلم آن را مشاهده کرده‌اید، در هفتاد و یک سال قبل از میلاد مسیح، یک گلاادیاتور رومی رهبری ارتش بزرگی از بردگان را برعهده گرفت و در دو جنگ مهم با لژیون‌های رومی، پیروز شد. ولی سرانجام در در مصاف با سردار بزرگ روم، مارکوس کراسوس، پس از جنگ و گریزهای فراوان شکست خورد. پس از جنگ، کراسوس رو به لشکر منهدم شده می گوید: "شما برده بوده‌اید، مجدداً برده خواهید بود. اما اگر اسپارتاکوس را که ما هیچ‌یک او را ندیده‌ایم، معرفی کنید از شفقت لژیونر روم بهره‌مند می شوید و از مجازات به صلیب کشیده شدن، خواهید رهید." پس از گذشت مدت زمانی کوتاه، اسپارتاکوس از میان جمع برخاست و گفت "من اسپارتاکوس هستم." پس از آن مردی که در کنار او نشسته بود نیز برخاست و گفت: "من اسپارتاکوس هستم." مردی دیگر نیز برخاست و همین ادعا را کرد. این ماجرا آنقدر تکرار شد تا اینکه تمام مردان حاضر، از جای برخاستند و خود را اسپارتاکوس معرفی کردند.

صرف نظر از صحت و یا سقم این داستان، چیزی که مهم است حقیقت عمیقی است که در آن نهفته است. آنها می دانستند که با ایستادن و معرفی خود به عنوان اسپارتاکوس، در واقع به استقبال مرگ می روند. وفاداری ارتش اسپارتاکوس به شخص او نبود، بلکه آنان به آرمانی مشترک که اسپارتاکوس سمبل آن بود، وفادار بودند. آرمانی که آنها را انسانهایی آزاد می دانست.

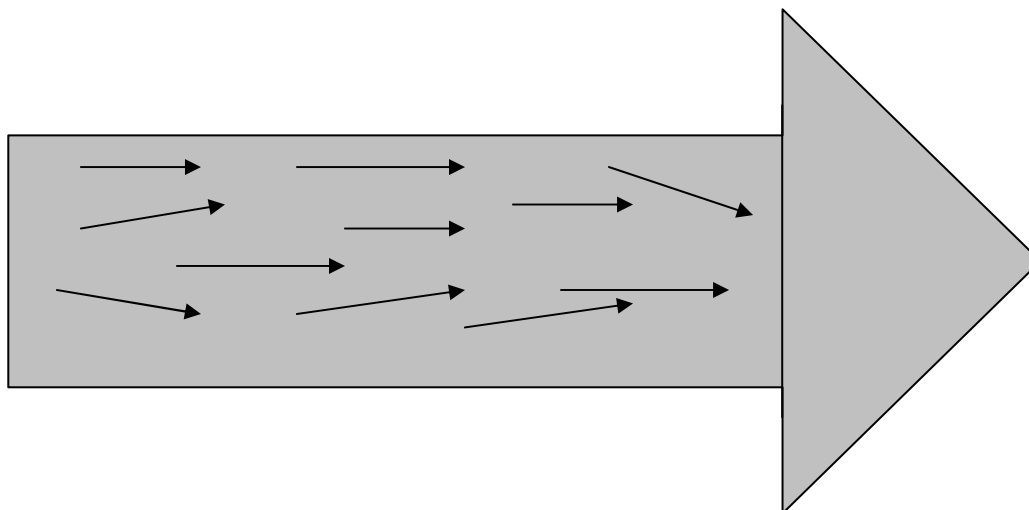
بینش فردی چیزی است که شخص به عنوان حقیقت به آن می نگرد. بینش، تصویر ذهنی روشنی است که برای ما خیلی اهمیت دارد. بینش، اغلب هدفی است که فرد می خواهد به آن برسد. در تفکر سیستمی این هدف، بیشتر هدفی بلند مدت است چیزی که به عنوان ستاره راهنما برای فرد عمل می کند.

بینش مشترک سازمانی باید براساس بینشهای فردی اعضای سازمان ساخته شود و به این مفهوم است که در سازمان یادگیرنده بینش را نباید رهبر سازمان ایجاد کند. بینش باید از طریق کنش و واکنش با افراد درون سازمان ساخته شود. تنها از طریق سازگاری بین بینشهای فردی و توسعه این بینشها در جهت همگانی، بینش مشترک ایجاد می شود. نقش رهبر در ایجاد بینش مشترک آن است که بینش خود را با کارکنان به اشتراک بگذارد. براساس این بینشهاست که می توان بینش مشترک دست یافت، به تعبیر سنج، نیروی جلو برنده برای

تغییر از تنش خلاق به وجود می آید. تنش خلاق تفاوت بین بینش مشترک و واقعیت موجود است. تنش خلاق، افراد را برای رسیدن به هدفها به جلو می راند.

۴- یادگیری تیمی

تیم ملی فوتبال ایران را در ذهن خود مجسم کنید. عملکرد این تیم از یکسو به قابلیت‌های فردی یکایک افراد و از سوی دیگر به چگونگی همکاری بین افراد بستگی دارد. پرواضح است که بازیکنان باید تخصصهای یکدیگر را تکمیل نمایند تا ثمربخشی گروه افزایش یابد. اکنون بازی ایران و استرالیا را به یاد آورید. آیا عاملی که باعث ارتباط بین بازیکنان و پیروزی ایران گردید، دوستی و رفاقت مابین اعضای تیم بوده است؟ مطمئناً خیر. این ارتباط والاتر از هر دستاورد شخصی است و ارزشمندترین لحظات حیات ورزشی بازیکنان را رقم زد. در طی بازی، هر از چندگاهی مسابقه آنچنان پرهیجان می شد که بالاتر از هر تلاش جسمی و حتی ذهنی قرار می گرفت و حالتی سحرآمیز می یافت. زمانی که این حالت بوجود می آمد، بازیکنان احساس می کردند که قابلیت‌هایشان به سطح بالاتری صعود کرده است. این احساس نه تنها در گل زندگان و یا بازیکنان، بلکه به تیم مقابل، داور و تماشاگران نیز سرایت می کرد. در آن سطح، اتفاقات عجیبی رخ می داد. بازی در منتهای رقابت قرار داشت ولی هیچیک از بازیکنان احساس رقابت نداشتند، که این موضوع چیزی شبیه به معجزه است. بازی از چنان سرعتی برخوردار بود که کوچکترین حرکت هر یک از بازیکنان عملی خارق العاده بود. از پدیده ای که توضیح داده شد، تحت عنوان "هم سویی" یاد می کنیم و آن زمانی بوجود می آید که گروهی از افراد به منزله یک کل عمل می نمایند. اگر ما تصویر اعضای تیم را در مجموعه ای مانند شکل زیر رسم نماییم، هم سویی جهت‌ها، هماهنگی و همخوانی بین افراد را توضیح می دهد.



کار تیمی داغترین مبحث سازمانهای جدید است. همان طور که فرنچ و بل (۱۹۹۵) استدلال می کنند، عقیده بنیادی در بهبود سازمانی آنست که تیمها واحدهای بنیادین و اهرم کلیدی برای بهبود کارکرد سازمانها هستند. به عبارت دیگر، یادگیری تیمی عامل حیاتی است زیرا تیمها - نه افراد - واحدهای یادگیری بنیادی در سازمانهای نوین هستند. تیم کاری خودگردان، گروه های کاری متشکل از کارکنانی است که مشترکاً نقش سرپرست سنتی را ایفا می کنند. چنین گروه هایی برای نیل به هدفهای مشترک، مسئولیت جمعی دارد. سنج تیم را به عنوان واحد یادگیری کلیدی در سازمان مورد لحاظ قرار می دهد و یادگیری تیمی را فرایند توسعه ظرفیت

تیم برای ایجاد نتایجی که اعضای آن آرزو دارند، تعریف می کند. چنین امری عمدتاً بر پایه ایجاد بینش مشترک ساخته می شود.

سنج دو مؤلفه عمده برای یادگیری تیمی ذکر می کند که اولین آنها گفت و گو است. وی برای توفیق در گفت و گو سه شرط قائل است:

۱) تمام شرکت کنندگان باید پیش فرضهای خود را کنار بگذارند؛

۲) تمام شرکت کنندگان باید به یکدیگر به چشم یک دوست نگاه کنند؛

۳) باید یک نفر وظیفه حفظ زمینه اصلی گفتگو را به عهده گیرد.

از دیدگاه وی، دومین مؤلفه یادگیری، تمرین است. تمرین از طریق جلسه‌های گفت و گو و برنامه‌های رایانه‌ای نظیر شبیه‌سازی که برای یادگیری و تصمیم‌گیری طراحی شده‌اند، بدست می‌آید.

۵- تفکر سیستمی

تفکر سیستمی پارادایم یا الگویی کلی است که بر مبنای برتری کل بر جزء پایه گذاری شده است. نوع بشر در طی دوران با اتخاذ روش تحلیلی برای فهم مسائل بر دنیای فیزیکی چیره شده است. این روش شامل تجزیه مسئله به اجزا، مطالعه هر قسمت به طور مجزا، و سپس نتیجه‌گیری در مورد کل است. از دیدگاه سنج این گونه تفکر خطی و مکانیستی برای برخورد با مسائل نوین غیر موثر است زیرا امروزه بیشتر مسائل مهم طوری به هم مرتبط هستند که علت و معلول خطی جوابگو نیست (کافمن و سنج، ۱۹۹۳)، برای فهمیدن منبع و راه حل‌های مسائل نوین، تفکر خطی و مکانیستی باید جای خود را به تفکر غیر خطی و زنده بدهد که عموماً از آن با عنوان تفکر سیستمی نام می‌برند، روشی از تفکر که در آن برتری کل بر جزء تصدیق می‌شود.

رفتار یک سیستم به رفتار مجزای عناصر آن وابسته نیست بلکه انعکاسی است از چگونگی ارتباط اجزای آن. روابط بین الگوهای ارتباطی و رفتاری را می‌توان به شرح ترسیم شده در زیر نشان داد:

سیستمها (الگوهای ارتباطی) ← الگوهای رفتاری ← رویدادها (تصاویر لحظه‌ای)

برای شناخت یک سیستم، به چگونگی برآزش آن با سیستم بالاتر از آن نیاز داریم. تفکر سیستمی، مهارتها و ابزارهای خاص خود را می‌طلبد. مدلسازی و شبیه‌سازی شالوده تفکر سیستمی هستند. تفکر سیستمی با متوجه کردن افراد به کل سیستم، می‌تواند یادگیری افراد را ارتقا داده و افراد را قادر می‌سازد تا الگوهای رفتاری قابل مشاهده را از سیستمی که در آن کار می‌کنند استخراج کنند. برای آنکه یادگیری سازمانی تحقق پیدا کند، افراد در سازمان باید مشتاق باشند، مدل‌های ذهنی خود را آشکار کنند و پس از مقایسه بایکدیگر، تفاوت‌های آنها را مورد بحث قرار دهند و به ادراک واحدی از واقعیت سیستم دست یابند.

آسیب‌هایی که باعث ناتوانی سازمان در یادگیری می‌شوند

طول عمر بسیاری از موسسات حتی به اندازه نصف طول عمر طبیعی یک انسان نمی‌باشد. در بسیاری از موسساتی که از بین می‌روند، از مدتها قبل نشانه‌های بارزی دال بر وجود مشکل به چشم می‌خورد ولی معمولاً به آنها اعتنایی جدی نمی‌شود. فرض کنید که کودکی دارای یک نوع ناتوانی جسمانی باشد و والدین او بدان پی نبرند. در مورد سازمانها نیز مطلب تفاوت‌چندانی نمی‌کند. اولین قدم در درمان این در، شناسایی ناتوانیهای هفت گانه زیر است:

من یعنی شغلم

به ما آموخته شده است که نسبت به کار خود وفادار و متعهد باشیم. آنچنان که برخی مواقع کار ما مبین شخصیتمان می گردد. در اوایل دهه هشتاد میلادی یک کارخانه عظیم فولادسازی در ایالات متحده شروع به تعطیل واحدهای خود نمود و پیشنهاد کرد که فلزکاران خود را برای سایر مشاغل آموزش دهد. این آموزش هیچگاه رخ نداد و افرادی که کار خود را از دست داده بودند، یا به دنبال حقوق دوران بیکاری رفتند و یا دست به مشاغل عجیبی زدند. علت این کار را روانشناسان در پدیده‌ای به نام بحران شخصیت جستجو می کنند. چگونه ممکن است که من کار دیگری انجام دهم؟ من تراشکار هستم.

زمانی که از افراد سؤال می شود که چه می کنند؟ اکثریت آنان فعالیت روزمره ای که انجام می دهند را برمی شمردند و نه اهداف اصلی مجموعه بزرگتری که ایشان جزیی از آن هستند.

زمانی که افراد در یک سازمان تنها بر روی شغل خود متمرکز شوند، مسؤولیت بسیار کم‌رنگی نسبت به نتایج حاصل در کل مجموعه و حاصل عملکرد تمامی افراد، احساس می کنند. علاوه بر این، زمانی که نتایج بدست آمده نا امید کننده باشند، بسیار دشوار است که علت آن تشخیص داده شود. حداکثر کاری که ممکن است بتوان انجام داد این است که گفته شود یک نفر کارش را درست انجام نداده است.

دشمن جایی آن بیرون است

بیماری دشمن جایی آن بیرون است در حقیقت محصول درد قلبی یعنی من یعنی شغلم است و تأکیدی است بر نگرش غیر سیستماتیک و غیر جامع نگر به مسائل. زمانی که تنها بر شغل خود متمرکز هستیم، قادر نیستیم که اثرات عملکرد خود را در محدوده خارج از مرزهای شغل خود ببینیم. زمانی که عملکرد خودمان منتج به نتایجی می شود که برایمان آزار دهنده است، آنها را ناشی از عملکرد سایر افراد و دیگر مسؤولیتها می دانیم. دقیقاً نظیر فردی که توسط سایه خودش تعقیب می شود.

برای بسیاری از شرکتهای امریکایی، دشمن، رقبای ژاپنی هستند و یا اتحادیه های کارگری و قوانین درلتهی و یا حتی مشتریان که اقدام به خرید محصولات رقبا می کنند اما باید گفت دشمن جایی آن بیرون است همیشه یک قصه بی انتها است. آن بیرون و این داخل معمولاً قسمتهایی از یک سیستم واحد هستند. این عارضه ناشی از ناتوانی در یادگیری، باعث می شود که ما هیچگاه نتوانیم اقدام به حل مسائل نماییم و فاصله بین آن بیرون و این داخل را طی نماییم.

توهم پذیرش مسؤولیت

داعیه آینده ساز بودن (Proactive) خیلی مرسوم شده است. مدیران اغلب دم از نیاز به مسؤولیت پذیری در مواجهه با مشکلات می زنند. معنی و مفهوم این قضیه این است، که زمانی که با مسائل مشکل مواجه می شویم، باید خود در جهت حل آن تلاش کرده و منتظر نباشیم که دیگران کاری انجام دهند و در نهایت پیش از آنکه تبدیل به بحران شوند، آنها را از میان برداریم.

بسیاری از مواقع، برخورد آینده نگر و پیشگیرانه در واقع همان برخورد انفعالی است در لباس مبدل. اگر ما به دشمنی که در بیرون است هر قدر هم جسورانه حمله ور شویم، در حقیقت عملی انفعالی انجام داده ایم، حال آن را هر چه بنامیم، تفاوتی نخواهد داشت. آینده نگری واقعی در پرداختن به مسائل داخلی و درونی خود است، محصول طرز تلقی و نگرش ماست و نه حاصل احساس و حالت روحی که در آن هستیم.

تمرکز بر روی وقایع

نکته بسیار حائز اهمیت این است که امروزه اصلی ترین تهدیدها که متوجه بقاء سازمانها و جوامع ما هستند، نتیجه فرایندهای آرام و تدریجی هستند و نه وقایع ناگهانی. مسابقه تسلیحاتی، معضلات محیط زیست، عدم کفایت نظام تعلیم و تربیت عمومی، حجم رو به افزایش تجهیزات و سخت افزارهای سرمایه ای که در حال از بین رفتن هستند و کاهش کیفیت محصولات در مقابله با محصولات رقبا، همگی عوامل هستند که به صورتی آرام و تدریجی عمل می نمایند.

در سازمانی که افکار مسئولان آن مملو از وقایع روزمره است، نمی توان صحبت از فراگیری زاینده به عمل آورد. اگر ما بر روی وقایع متمرکز شویم، بهترین کاری که می توان انجام داد، پیش بینی اتفاق قبل از وقوع و در نتیجه اتخاذ عکس العمل بهینه است. اما هرگز نمی توانیم خلاقیت را فرا گیریم.

داستان قورباغه پخته

اگر شما یک قورباغه را داخل ظرفی از آب جوش بیندازید، قورباغه بلافاصله تلاش می کند تا از داخل آن به بیرون بجهد. اما اگر قورباغه را داخل ظرف آبی با حرارت معمولی بیندازید، قورباغه در آن باقی می ماند. حال اگر ظرف آب را بر روی شعله بگذارید و بتدریج دمای آب را افزایش دهید، اتفاق بسیار جالبی رخ می دهد. زمانی که درجه حرارت آب تا حدود ۳۰ درجه سانتیگراد بالا می رود، قورباغه هیچ عملی انجام نمی دهد. در واقع تمامی نشانه ها دال بر این است که او از وضعیت خود بسیار هم راضی است. با افزایش تدریجی درجه حرارت، قورباغه سست تر و سست تر می شود تا آنجا که دیگر قادر به بیرون آمدن از ظرف نمی باشد. علی رغم اینکه هیچ مانعی برای خروج از ظرف وجود ندارد، قورباغه همانجا می ماند تا در نهایت بپزد و بمیرد. چرا چنین اتفاقی رخ می دهد؟ به خاطر اینکه ساختار درونی قورباغه به نحوی است که خطر را تنها در مواردی که اتفاقی ناگهانی در محیط اطرافش رخ می دهد، تشخیص می دهد و نه در مواردی که خطر به صورتی آرام و تدریجی گسترش می یابد.

برای اینکه یاد بگیریم چگونه فرایندهای آرام و تدریجی را ببینیم، باید ابتدا از سرعت دیوانه وار خود بکاهیم و به موارد ظریف و حساس همانقدر توجه کنیم که به موارد ناگهانی و تکان دهنده التفات داریم.

پندار بیهوده در مورد یادگیری از تجارب

قوی ترین نوع یادگیری ماحصل تجربه مستقیم است. در حقیقت همگی ما خوردن، راه رفتن و حرف زدن را از طریق سعی و خطا و انجام عمل و مشاهده نتایج آن و مجددا انجام عمل بعدی بر مبنای نتایج اعمال قبلی، فرا گرفته ایم. اما زمانی که دیگر نتوانیم اعمال خود را به درستی تشخیص دهیم، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ نتیجه این خواهد بود که تجزیه و تحلیل اساسی ترین مسائل شرکت و موارد پیچیده ای که به واحدهای عملیاتی متعددی مرتبط است، تبدیل به یک تجربه خطرناک و بسیار دشوار می گردد.

افسانه ایی به نام تیم مدیریت

برای مقابله با نکات غامض مذکور، پدیده تیم مدیریت سر برآورده است. گروهی متشکل از مدیران با تجربه و دانا که هر یک معرف قسمت و فعالیتی در سازمان هستند. در کنار یکدیگر می خواهند که موارد پیچیده ای که به واحدهای عملیاتی مختلف مربوط است را مرتب و حل نمایند. واقعا چقدر اطمینان وجود دارد که این تیمهای مدیریتی بتوانند بر ناتوانیهای یادگیری سازمان، فائق آیند.

حتی اگر ما احساس عدم اطمینان و نادانی کنیم، یاد گرفته ایم که چگونه خود را از درد ناشی از عدم اطمینان و نادانی دور نگه داریم. همین نکته سد راه هر گونه آگاهی است که منجر به تهدید وضعیت ما خواهد شد. این مطلب در نهایت بدانجا می رسد که آرگریس آن را "بی کفایت ورزیده" می خواند و چنین توضیح می دهد: گروهی مشتمل بر افرادی که دانایی بسیار زیادی در دور نگه داشتن خود از یادگیری دارند.

ناتوانایی ها و فرامین

مدهای بسیار طولانی است که این ناتوانیهای یادگیری در کنار ما هستند. باربارا تاچمن در کتاب خود به نام "رژه نادانی"، تاریخ اسفبار سیاستهای کلان که در نهایت منجر به نتایج معکوس شده اند را برشمرده است. در قرن چهاردهم خانواده سلطنتی والوا در فرانسه از بیماری من یعنی شغلم رنج می برده اند و با کاهش ارزش پول در جریان، ناخودآگاه طبقه متوسط فرانسه را به سوی یک شورش و قیام سوق دادند. در اواسط سالهای ۱۷۰۰ بریتانیا دچار عارضه قورباغه پخته شده بود. تاچمن اشاره می کند که بریتانیا در این دوران به مدت یک دهه کامل درگیر جنگ و تعارض با مستعمرات خود در امریکا بود بدون اینکه حتی یکبار سفیری و یا فرستاده ای به آنسوی اقیانوس گسیل دارد تا متوجه شود که چه چیزی باعث بروز اختلال در روابط رفته است. کاردینالهای کلیسای کاتولیک در قرون پانزده و شانزده میلادی چگونه یک تیم مدیریت اسفبار را بوجود آورده بودند.

قوانین پنجمین فرمان

قوانین پنجمین فرمان (تفکر سیستمی) را می توان به شرح زیر برشمرد:

مسایل امروز ناشی از راه حل‌های دیروزی است

اغلب اوقات ما مواجه با مسائل و مشکلاتی می گردیم که ناشی از توجه صرف به علل و عوامل مشکل زا در گذشته بوده است. به هر حال باید گفت که راحلهایی که مسائل و مشکلات را فقط از ناحیه ای به ناحیه دیگر در سیستم منتقل می نماید، اغلب باعث می شود که علت اصلی نامکشوف باقی بماند.

عمل چشم بسته هر اندازه سخت، واکنشی سخت تر و بدتر از طرف سیستم را سبب می شود

این مفهوم در واقع بیانگر پاسخ خلاف انتظاری است که سیستم به یک عمل به ظاهر صحیح و مناسب می دهد. همگی ما در زندگی روزانه با چنین مواردی مواجه گشته ایم. وقتی سخت تر و شدیدتر عمل می کنیم با واکنشی مشابه آن روبرو می شویم. به عبارت دیگر هر قدر سعی و تلاش بیشتری در جهت ارتقاء و توسعه بخرج می دهیم به نظر می رسد سیستم توان بیشتری را طلب می کند.

رفتارها و نتایج خوب مقطعی و زودگذار بدنبال خود نتایج بدی ببار می آورند

همواره باید در نظر داشت که اعمال و رفتارهای مقطعی و کوتاه مدت ممکن است در ابتدا آثار خوبی ببار آورند ولی اگر آنها را مقدمه و بنیانی برای آینده بدانیم مسلماً نتایج وخیمی را به دنبال خواهند داشت. نکته کلیدی و بسیار مهم برای پرهیز از چنین سرنوشتی دوراندیشی و فکر کردن به نهایت اعمال و رفتارهاست.

معمولا راه حل‌های ساده انگارانه راه به جای نمی برند

افسانه قدیمی وجود دارد که در آن شخصی کلید منزل خود را در مقابل درب خانه گم کرد ولی به دنبال آن در کوچه می‌گشت و دلیل اینکار را روشن بودن کوچه و تاریکی درب منزل عنوان می‌کرد. این افسانه شاهد خوبی است که در بسیاری موارد ما بر روی آشناترین و ساده ترین راه حلها پافشاری و اصرار می‌کنیم. در حالی که ممکن است کلید حل مشکل نه تنها در کوچه روشن نباشد بلکه در تاریکی و خفا باید به دنبال آن گشت.

درمان می تواند از خود مرض بدتر باشد

بعضی اوقات درمان بیماری نه تنها می تواند بی اثر باشد بلکه ممکن است منجر به وضعی وخیم تر و اعتیاد برای بیمار شود. مثلا الکلیسم به عنوان یک پدیده اجتماعی، راه حلی برای فشارهای ناشی از کار و عدم توجه و احترام به افراد مطرح می‌گردد. حال آنکه آن را تشدید می‌نماید.

سعی و اجبار در رشد سریع تر نتیجه ای معکوس و رشد کندتر ببار می آورد

داستان قدیمی مسابقه لاک پشت و خرگوش بسیار معروف است. لاک پشت علی رغم سرعت کند سرانجام مسابقه را فتح می‌کند. باید به خاطر داشت هنگامی که نرخ رشد سیستم بطور بی سابقه و غیر قابل کنترلی افزایش یابد، مانند غده ای سرطان، سیستم خودبخود در مقابل این نرخ مقاومت از خود نشان می‌دهد که ممکن است حتی به قیمت بقای آن تمام شود.

نشانه‌های بیماری سیستمها و اسباب و علل این بیماریها به لحاظ زمانی و مکانی الزاما نزدیک هم نیستند

در زیر سطح تمامی مسائل ذکر شده دو مشخصه بسیار مهم سیستمهای پیچیده انسانی قرار دارد. علائم و علل. این دو مشخصه در زمان و مکان با یکدیگر قرین و نزدیک نیستند.

تغییرات کوچک نتایج بزرگی ببار می‌آورند ولی باید دانست محدوده عمل این تغییرات لزوما بدیهی نیستند

بسیاری معتقدند که تفکر سیستمی علم یاس آور جدید است، زیرا به ما می‌آموزد که بدیهی ترین راه حلها در بهترین شرایط فقط در کوتاه مدت بهبودی را بوجود می‌آورد ولی در بلند مدت اوضاع را بدتر می‌کنند. اما این فقط یک طرف قضیه است. تفکر سیستمی این واقعیت را نیز نشان می‌دهد که یک اقدام کوچک اگر بخوبی و با قدرت کافی در محل مناسب صورت گیرد، می‌تواند پیشرفتی قابل ملاحظه و بزرگ در رفتار سیستم خلق کند. علمای سیستم، این قانون را اهرمکاری می‌نامند. در حل مسائل باید از آنجایی شروع کرد که قانون اهرمکاری بیشترین اثر را دارد تا بتوان با حداقل سعی و تلاش به پیشرفت و نتیجه ای بزرگ دست یافت.

تقسیم یک فیل بزرگ به دو قسمت، دو فیل کوچک بوجود نمی‌آورد

مولوی در یکی از اشعار خود، داستانی نقل می‌کند که روزی چند نفر وارد محل تاریکی می‌شوند که فیلی در آنجا وجود داشته است. هر کدام از افراد بر روی قسمتی از بدن فیل دست می‌گذاشته است و بیان می‌نموده که چه چیزی آنجا وجود دارد. یکی از آنها دست بر روی خرطوم فیل می‌گذارد و میگوید که ناودان است و بقیه هم هر کدام نظری می‌دهند. سازمان نیز به همین منوال است. چنانچه با دیدی کلی به مسئله نگاه نشود، چه بسا

که برداشتهای اشتباهی در ذهن متبادر شود. سیستمهای زنده، 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، مدیریت باید کل نظام سازمان را زیر نظر قرار دهد و کل نگری داشته باشد.

هرگز نباید شرایط محیطی را سرزنش کرد

ما غالبا شرایط محیطی را مقصر اصلی ناکامیهایمان می شناسیم و همواره تمامی گناهان را به عهده چیزی بیرون از خود می نهیم. رقبا، تغییر شرایط بازار، دولت و امثالهم معمولا جزء این مقصرین هستند. تفکر سیستمیک، به ما می آموزد که چیزی در بیرون از سیستم که مسبب بروز مشکلات باشد، وجود ندارد. باید دانست که تمامی اسباب و علل مسائل در درون سیستم نهفته است و جزیی از آن می باشد.

تغییر نگرشها

تفکر سیستمیک راه و روشی برای کل نگری است. چارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده ها است و نه شناسایی تک تک آنها، ادراک الگوهای تغییر و تحول است و نه شناختی ایستا. در کنار این قوانین، تفکر سیستمیک از ابزارها و تکنیکهای مشخصی نیز استفاده می کند که ناشی از دو مفهوم بازخور و سرومکانیسم می باشد. مفهوم اول برگرفته از علم سبیرنیتیک و دومی از تئوریهای مهندسی قرن نوزدهم می باشد.

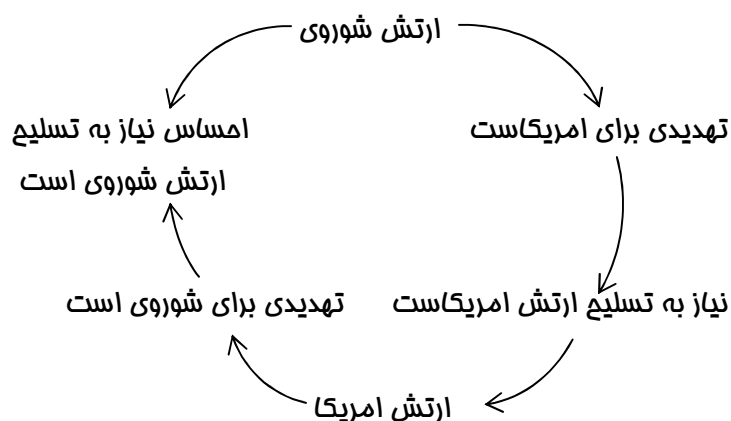
تفکر سیستمیک، اسلوبی برای شناخت ساختارهایی است که شرایط و موقعیتهای پیچیده را بوجود می آورند و از طریق آن می توان تغییرات عمده و یا ناچیز را تمیز داد. به این ترتیب ما می آموزیم که چگونه به سلامت و رشد دست یابیم. قدم اول تجدید بنای فکری و تغییر در نگرش به پدیده هاست. پیتیر سنج، تفکر سیستمیک را فرمان پنجم نامیده است، زیرا معتقد است که آن سنگ زیربنای تمامی پنج فرمان یادگیری است. این تفکر است که ما را تشویق به تغییر در ذهنیت خود می کند بگونه ای که پدیده ها را در کل ببینیم، انسان را به جای آنکه تنها و منفعل مشاهده کنیم، به عنوان بازیگری فعال در جهت بوجود آوردن آینده خود بدانیم. بدون این تفکر هیچ انگیزه ای و ابزاری برای بکارگیری همزمان پنج فرمان ذکر شده، وجود نخواهد داشت. این تفکر زیربنای چگونگی نگرش سازمانهای فراگیر به جهان پیرامون خود است. شاید مثالی بارزتر از جنگ تسلیحاتی دو ابرقدرت امریکا و شوروی سابق در مورد تفکر سیستمیک وجود نداشته باشد. در طی پنجاه سال گذشته، تمامی دنیا بی حرکت فقط نظاره گر نبردی بود که دو ابرقدرت درگیر آن بودند و انتظار می کشیدند که کدامیک از طرفین سرانجام زودتر به وروطه فنا و نیستی می غلطد. ریشه های این نزاع را در اختلافات ایدئولوژیک و یا در زرادخانه های هسته ای دو طرف نباید جست، بلکه در نحوه تفکر و نگرش آنها باید جستجو کرد. به عنوان یک فرض می توان چنین پنداشت که نقطه نظر دولت آمریکا از الگویی به شکل زیر پیروی می کرد:

نیاز به تسلیح ارتش امریکا است → تهدید برای امریکا است → ارتش شوروی

از طرف دیگر می توان چنین الگویی را نیز برای شوروی تصور کرد.

نیاز به تسلیح ارتش شوروی است → تهدید برای شوروی است → ارتش امریکا

از نظر آمریکاییان، شوروی توسعه طلب و مهاجم است. در نتیجه گسترش زرادخانه هسته ای آنان پاسخی در مقابل تهدیدات شوروی است. شوروی نیز دقیقاً چنین برداشتی را ارائه می کند و توسعه سلاحهای هسته ای خود را تنها دفاعی در مقابل تهاجم آمریکا می داند. هر دو کشور به تنهایی الگویی خطی از مشی خود ارائه می دهند. اما غافل از اینکه این دو خط در تفکر سیستمیک تشکیل یک حلقه بسته می دهند و دسته ای از متغیرها با تأثیر بر یکدیگر سیستمی را خلق می کنند:



دیدگاه سیستمی نتیجه چنین مسابقه تسلیحاتی را حلقه افزایش تنش و تهدید نشان می دهد. شناخت و درک الگوی تغییرات سیستم و روابط درونی آن ما را به تصویری از سیستم می رساند که در پرتو آن می توان اعمال مناسب و زمان آنرا تشخیص داد.

جوهر اصلی نظام تفکر سیستمیک تغییر در نگرش است:

➤ مشاهده و درک روابط درونی پدیده ها بجای روابط خطی علت و معلول

➤ شناخت فرایند تغییر در سیستم بجای اقدام فوری و عمل

آغاز تغییر در نگرش و بروز تفکر سیستمیک، تمرین و ممارست در شناخت مفهوم "بازخور" در سیستمهاست. پدیده ای که با چگونگی تقویت و یا ایجاد تعادل آثار تعامل بین متغیرها در سیستم را تفسیر می کند. در واقع تمرینی است برای درک ساختارهایی در سیستم که مرتباً تکرار می شوند.

کلید بازگشایی سیستم و درک آن، پی بردن به حلقه های تأثیر و علت و معلول، بجای خطوط مستقیم است. این نگرش قدم اول در رهایی از تفکر خطی است. هر حلقه فعالیتی را بیان می کند که می توان الگویی را شناخت که مرتباً تکرار می شود و شرایط را بهتر یا بدتر می کند.

در تفکر سیستمیک این فرض که کسی یا چیزی به تنهایی مسؤول مسائل و وقایع می باشد، باطل است. وجود بازخور و حلقه علی، تمامی افراد را مسؤول بروز مسائل در سیستم می داند. البته این بدان معنا نیست که همه افراد به یک میزان توان و قابلیت ایجاد تغییر در سازمان را دارا هستند.

تقویت و تعدیل سیستمها توسط بازخور و تأخیر

تقویت و تعدیل سیستمها توسط بازخور و تأخیر سنگ بنای ساختار تفکر سیستمیک را تشکیل می دهند که در سه قسمت زیر مورد بررسی قرار می گیرند:

بازخور تقویتی. حضور دائمی ما در میان یک حلقه بازخور تقویتی ممکن است ما را از دریافت چگونگی رشد عوامل و رشته تسلسل وقایع بازدارد. این اثر ممکن است در هر دو جهت بهبود و یا تباهی باشد. برای درک چنین پویایی اغلب لازم است که به کل سیستم نگاه کنیم و آنرا مورد بررسی قرار دهیم. برای مثال، مدیران اغلب از نقش مؤثر نوع توقعات و رفتار خود در میزان عملکرد زیردستان غفلت می‌ورزند. اگر ما با شخصی که توان بالقوه بالایی دارد، مواجه شویم و توجه ویژه‌ای به او بنماییم تا از تمامی توان خود استفاده کند و او نیز در همین جهت حرکت کند، در نتیجه ما در قضاوت اولیه خود نسبت به او راسخ تر می‌شویم و میزان توجه خود را بیشتر می‌کنیم. او نیز به همین ترتیب به تلاش خود می‌افزاید و بهتر از قبل خویش را ظاهر می‌کند. به عکس، اگر ما در مورد توان شخصی قضاوت مثبتی نداشته باشیم، این سبب کاهش فعالیت او می‌شود و بر این اساس توجه کمتری به کار او می‌گردد. خاص این سیکل لاجرم کاهش فعالیت شخص مذکور و در نتیجه عملکرد پایین او می‌باشد.

این پدیده را روانشناسی به نام رابرت مرتن، اولین بار تحت عنوان "پیشگویی اثر شخصی"^۱ شناسایی و معرفی کرد. این پدیده بعد از اجرای نمایش معروف جرج برناردشاو (بانوی مهربان من) "اثر پیگمالیون"^۲ نامیده شد. پیگمالیون یک شخصیت اسطوره ای یونان و رم قدیم است که مجسمه ای ساخت که خود به زیبایی آن بسیار معتقد بود و بعدا جان گرفت.

فرایندهای متعادل کننده. یک سیستم متعادل کننده، سیستمی است که به دنیال پایداری و ثبات است. طبیعت اصولا میل به توازن و تعادل دارد و این اعمال انسانهاست که برخی اوقات این تعادل را به هم می‌زند و البته بهای آنرا نیز می‌پردازند. در یک سیستم متعادل کننده، سعی و تمایل به سمت دستیابی به هدف مشخصی وجود دارد که از طریق تصحیح خودبخود عملکرد سیستم، صورت می‌گیرد.

تأخیرها. همانگونه که متوجه شده اید، به نظر می‌رسد سیستمها مانند خود ما دارای شعور هستند. اما از یک مطلب نباید غافل شد و آن وجود تأخیر در سیستم است. فاصله زمانی بین عمل شما و تبعات ناشی از آن. تأخیر می‌تواند شما را به اشتباهات فاحشی در مورد عملکرد سیستم مبتلا سازد و یا آثاری مثبت ببار آورد، اگر بخوبی شناسایی شود و با آن همراه گردد. به اعتقاد ری ساتا مدیر عامل ابزارهای آنالوگ، "یکی از مهمترین نقاط تکیه گاهی اهرمی که به دنبال افزایش کارایی و توان سیستمهاست، کمینه کردن تأخیر است. شاید بهترین مثال از تأخیر در زندگی روزمره ما، تنظیم درجه حرارت دوش آب حمام باشد که برای تنظیم درجه حرارت متبوع آب، بین هربار باز کردن آب سر یا گرم، تأخیری تا گرم یا سرد شدن آب دوش وجود دارد.

قانون اهرمها

حرف آخر را در تفکر سیستمیک، اهرمهای عملیاتی می‌زنند. ساز و کارهایی که سبب تغییرات عمده و پیشرفت در سیستمها می‌گردند. مفهوم اهرم در خود استفاده از نیرو و توان برای انجام کارهای بزرگ نهفته است. چیزی که به قانون استفاده اقتصادی از ابزار موسوم است. نقش اهرمها جایی مهم است که نتایج زیاد از سعی و کوشش فراوان حاصل نمی‌شود، ولی با استفاده از اهرمها و با صرف نیرویی کم، ناگاه نتیجه ای شگرف بوجود می‌آید.

¹ - Self-Fulfilling Prophecy

² - Pygmalion Effect

تمامی هنر سیستمیک فکر کردن آن است که بتوان پویایی ساختارهای پیچیده و نهفته را در سازمانها تشخیص داد. در واقع ذات این تفکر، شناختن و دیدن الگوها از پس حوادث مجزا و منفرد است. مشاهده جنگل از میان درختان است که از اهمیت فراوانی برخوردار است.

انواع یادگیری سازمانی

آرجیس و شون (۱۹۹۶) سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح ذیل توصیف کردند:

۱- یادگیری تک حلقه ای:

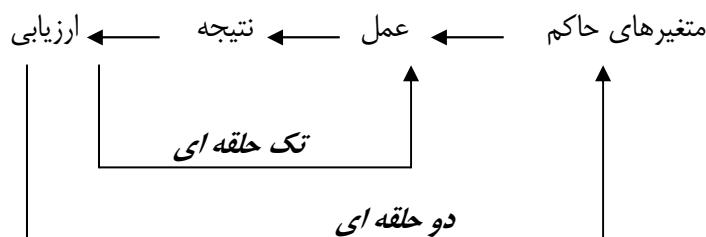
یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدفها و سیاستهای جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. از یادگیری تک حلقه ای، سنج (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلز (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح پایین و میسون (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری غیر استراتژیک نیز نام می برند.

۲- یادگیری دو حلقه ای:

یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می کند و هنجارها، رویه ها، سیاستها، و هدفهای موجود را زیر سوال می برد و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد. از یادگیری دو حلقه ای، سنج (۱۹۹۰) با عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز (۱۹۸۵) با عنوان یادگیری سطح بالا، و میسون (۱۹۹۳) با عنوان یادگیری استراتژیک نیز نام می برند (نمودار شماره ۱)

۳- یادگیری ثانویه:

یادگیری ثانویه یا سه حلقوی زمانی اتفاق می افتد که سازمانها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقوی و دو حلقوی را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقوی و توانایی یاد گرفتن درباره یادگیری است. دو فرم یادگیری اولیه صورت نمی گیرد اگر سازمانها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیفتد. این بدان معنی است که آگاهی از سبک فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است.



نمودار دو نوع یادگیری سازمانی

فرآیند یادگیری

فرآیند یادگیری دارای مراحل قابل تشخیصی است. هابر (۱۹۹۱) فرآیند یادگیری سازمانی (نمودار شماره ۲) را به شرح زیر توصیف می کند.

۱- کسب دانش

یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستمهای اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات، اجراء آموزش و مانند اینها صورت می گیرد (داگسون، ۱۹۹۳). یادگیری نه تنها از طریق کسب دانش از خارج از سازمان اتفاق می افتد بلکه به واسطه تنظیم مجدد دانش موجود، تجدید نظر در ساختارهای دانش قبلی، و ساختن نظریه ها و یا تجدید نظر در آنها نیز تحقق پیدا می کند.

۲- توزیع اطلاعات

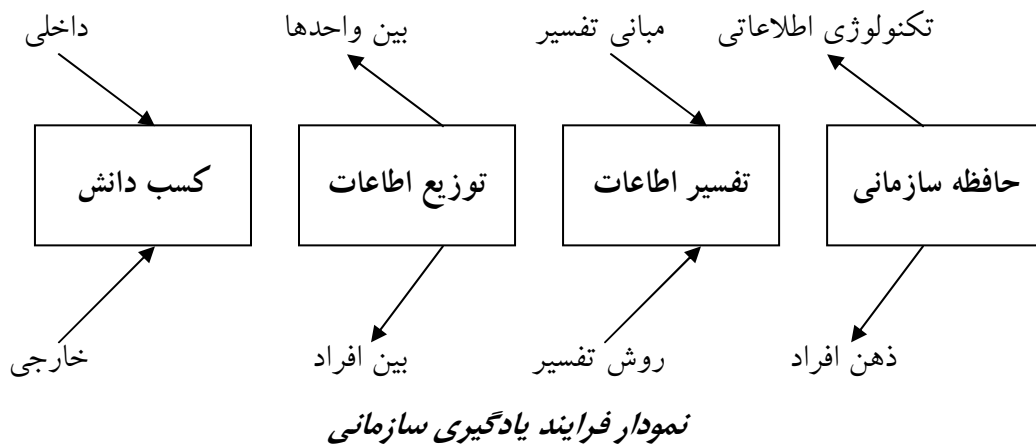
توزیع اطلاعات به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان مشترکا با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می شود و از این طریق یادگیری ارتقا پیدا می کند و دانش یا آگاهی جدید ایجاد می شود. دانش در شکل مهارت، نامه ها، مقاله های غیر رسمی، گزارشها و مانند اینها ثبت و توزیع می شود.

۳- تفسیر اطلاعات

برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرند، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معانی قابل فهم مشترکی پیدا می کند. هابر (۱۹۹۱) می گوید که افراد دارای ساختارهای اعتقادی خاصی هستند که به تفسیر آنها از اطلاعات و معنی سازی از اطلاعات، شکل می دهند. این ساختارهای اعتقادی به صورت قواعدی ذخیره می شوند که در خصوص اطلاعات وارده به رفته می شوند تا دانش معنی دار شکل بگیرد. یادگیری بیشتر، زمانی اتفاق می افتد که مبانی تفسیر در سازمان متنوع باشد.

۴- حافظه سازمانی

حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می کند که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می شود حافظه سازمانی نقش خیلی بحرانی در یادگیری سازمانی دارد. عوامل زیادی وجود دارد که حافظه سازمانی به وجود می آورد. بخشی از حافظه سازمانی در ذهن افرادی است بر اساس تجربه خود کسب دانش نائل می شوند. چنین دانشی می تواند در شکل ساختارهای معنی دار (دیکسون، ۱۹۹۴)، ساختارهای اعتقادی، فرضیه ها، ارزشها و مدلهای ذهنی (سنج، ۱۹۹۰) تجلی پیدا کند. بخشی از حافظه سزمانی در فرهنگ سازمانی نهفته است زیرا فرهنگ سازمانی شامل تجربه گذاشته است که افراد را تحت تاثیر قرار می دهد. در تعریف شاین (۱۹۸۵)، فرهنگ سازمانی روشی است که افراد می آموزند تا به ادراک، تفکر و احساس درباره مسائل سازمانی بپردازند. تکنولوژیهای اطلاعاتی که برای ذخیره کردن اطلاعات به کار می روند بخش دیگری از حافظه سازمانی را به وجود می آورند (هابیر، ۱۹۹۱). ماهیت استفاده از حافظه سازمانی تا حدود زیادی به افراد بستگی دارد زیرا افراد نه تنها تعیین می کنند چه اطلاعاتی ذخیره شوند، بلکه مشخص می کند که چه اطلاعاتی مورد استفاده قرار گیرد (والش و انگسون، ۱۹۹۱).



متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی

در شرایطی که عامل بازدارنده زیادی در اطراف ما عمل می کنند انتخاب یک هدف نظیر یادگیری سازمانی یک چیز و رسیدن به آن چیز دیگری است. اولین و مهمترین قدم همیشه ارزیابی دقیق و صادقانه واقعیت است؛ آنگاه ما می توانیم تدبیرهایی را برای غلبه بر آنها بیندیشیم یا حتی در جهت مهار آنها برای رسیدن به یادگیری مؤثر بکوشیم. مطالعه فرآیند یادگیری افراد در بستر سازمانی، عوامل تسهیل کننده یا بازدارنده یادگیری سازمانی و مشکلات رسیدن به سطوح بالاتر را آشکار می سازد. پژوهشگران تاثیر عوامل وضعی مانند محیط، ساختار، فرهنگ و استراتژی را بر یادگیری سازمانی به شرح زیر مورد تاکید قرار داده اند:

ساختار

ساختار مکانیکی و متمرکز، رفتار گذشته یا یادگیری تک حلقوی را تقویت می کند در حالی که ساختار زنده و غیر متمرکز، یادگیری دو حلقه را ارتقا می دهد (فایول و لایلز، ۱۹۸۵) بنابراین، سازمانها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیکی دور شوند و ساختاری زنده و منعطف را برگزینند. این امر به فلسفه مدیریتی جدیدی نیاز دارد که خطا و ابهام را بپذیرد (مورگان، ۱۹۸۶). به نظر می رسد طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگیهایی چون سازمان تخت، اختیارات محلی، اعتماد و همکاری در بین واحدهای وظیفه ای تاکید دارند. اما همان طور که آجریس و شون (۱۹۹۶) استدلال می کنند، به ندرت معانی این اصلاحها یا ماهیت فرایندهای تغییر را عمیقا مشخص می کنند و به جای اندیشیدن به سوالاتی در این خصوص از جواب به آنها شروع می کنند.

ساختار سازمانی بر اشتیاق افراد برای یادگیری تاثیر می گذارد. بخش گرایی و تخصصی در درون سازمانها باعث می شود افراد در پی منافع بخشی خود باشند. پیامد اجتناب ناپذیر این بخش گرایی آن است که اطلاعات، منابع مفیدی برای حمایت یا افزایش منافع بخشی به کار گرفته می شوند. بنابراین، در چنین وضعی یادگیری می تواند به فرایندی خنثی تبدیل شود و دانش، سیستمها، و تکنیکهای جدید از نظر افراد بخش به عنوان عاملی برای تضعیف قدرت بخشی شود (سالمن و باتلر، ۱۹۹۴).

محیط

فایول و لایلز (۱۹۸۵) می گویند که خیلی از پژوهشگران احساس می کنند که برای تحقق یادگیری، سازمانها باید خود را با محیط هایی از تباطو دهند تا بتوانند رقابت جو و خلاق باقی بمانند. سازمانهای یادگیرنده، رقابت را

بیشتر به عنوان ابزار یادگیری به کار می‌گیرند (میسون، ۱۹۹۳). رقابت، سازمانها را قادر می‌سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کند و از این طریق به یادگیری خود بیفزایند. یادگیری باید در درون سازمان رخ دهد که نتیجه کنش و واکنش سازمان با محیط خودش است و این کار می‌تواند از طریق پردازش اطلاعات حاصل، عملی شود.

تکنولوژی

سیستمهای اطلاعاتی با به کارگیری تکنولوژیهای اطلاعاتی می‌تواند به دو صورت در یادگیری سازمانی تاثیرگذار باشند: مستقیم و غیر مستقیم. سیستمهای اطلاعاتی می‌توانند از طریق تاثیر بر عوامل زمینه ای نظیر ساختار و محیط، بر یادگیری سازمانی تاثیر بگذارند و به طور مستقیم فرایندهای یادگیری سازمانی را تحت تاثیر قرار دهند. سیستمهای اطلاعاتی نه تنها قادر به تولید جریانهای جدیدی از اطلاعات هستند، و از این طریق به گسترش دانش کمک می‌کنند، بلکه در سازمانی مبتنی بر اطلاعات باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می‌شوند، کارکنانی که با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده اند می‌تواند عملکرد موثری از خود نشان دهند.

فرهنگ سازمانی

فرهنگهای سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کنند (نویس و همکاران، ۱۹۹۵). لذا یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه های غیر مولد محدود شود (آرجیس، ۱۹۸۵). این گونه فرهنگها و رویه ها در طول زمان در تمامی سازمانها ایجاد می‌شود. اصولا بشر در مقابل تهدیدها و موقعیتهایی که باعث دستپاچگی می‌شوند، به اقدامهای دفاعی متوسل می‌شود. مطابق نظر آرجیس، هر فردی از یک تئوری در زندگی استفاده می‌کند تا اقداماتش را برای گذشتن از تهدید و موقعیتهای که باعث دستپاچگی وی می‌شوند توجیه کند. بیشتر افراد به دلیل تراشی تدافعی روی می‌آورند و از آنجایی که افراد به وجود آورنده سازمان هستند، فرهنگهای سازمانی استراتژیهای تدافعی را برای گریز از تهدید و دستپاچگی دنبال می‌کنند و در همان حال از یادگیری می‌پرهیزند. این موضوع بدان معناست که افراد سازمان را برای این رویه های دفاعی آماده می‌سازند. اثر ناخواسته این فرهنگ خود - حمایتی، یک حلقه یادگیری غیر مولد است که در سازمان شکل می‌گیرد (آرجیس، ۱۹۹۳).

به نظر شاین (۱۹۹۴) فرهنگ سلسله مراتب که میراث تاریخ بشر است، این تصور را تقویت می‌کند که مدیران باید کاملا قاطع، مطمئن، و مسلط به امور باشند. مدیران و پیروان آنها نمی‌خواهند که رهبر نامطمئن باشد و آنچه را که نمی‌داند یا کنترلی بر آن ندارد، بپذیرد و یا به جای رد قاطعانه خطا با آغوش باز آن را پذیرا باشد. البته در واقعیت مدیران می‌دانند که برای همه پرسشها پاسخ ندارند، اما تعداد اندکی از نظر روانشناسی قادر هستند این امر را بپذیرند و دیگران را در قدرت سازمان شریک کنند. و چون زیردستان نیز انتظار دارند مدیریت از اطمینان لازم برخوردار باشد، فرهنگ قدرت مداری در سازمانها تقویت می‌شود. اگر قبول کنیم که توانایی یادگیری مزیت رقابتی عمده خیلی از سازمانها در آینده خواهد بود، باید در فرهنگ مدیریتی و فرهنگ سازمانی مبتنی بر قدرت سلسله مراتبی، تغییرات لازم را اعمال کنیم. مدیریت مشارکتی راهی است که بستر فرهنگی مناسبی را برای یادگیری ایجاد می‌کند.

رهبری

در سازمان یادگیرنده، رهبر تنها تصمیم گیرنده جذبه دار نیست، بلکه معلم، طراح، و خدمتگذار تغییر است. وظیفه اساسی رهبر ایجاد فرهنگ سازمانی و شکل دهی به تحول آن است. رهبر می تواند جو آزادی بیان را ترغیب و ارتباطات را تسهیل کند. مدیران سنتی همیشه فکر می کردند که آنها باید تمام پاسخها را برای سازمان خودشان داشته باشند. مدیران سازمان یادگیرنده میدانند که جواب، پیش کارکنان آنهاست. نتایج پژوهشها در زمینه پویایی سیستمها آشکار ساخته است که چگونه مدیران با تمرکز بر یک زمینه و بدون توجه به روابط پویای آن با دیگر عناصر، نتایج نادرست و نامطلوبی را استخراج می کنند (لیونارد بارتون، ۱۹۹۲). مورگان (۱۹۸۶) و گرانتهاام (۱۹۹۳) می گویند که رهبران باید با تشویق بحث و گفتگو، دیدگاههای چندگانه هر مسئله را کشف کنند. نویس، دایلا و گلد (۱۹۹۵) استدلال می کنند که مدیران تنها از طریق درگیری مستقیم می توانند داده های مهم را کسب و نقش قویتری در یادگیری ایفا کنند. رهبران باید تفکر سیستمی را هم برای تسهیل یادگیری افراد و هم یادگیری سازمانی ترغیب کنند (استاتا، ۱۹۸۹).

نقش مدیران در سازمان یادگیرنده

برای حرکت به سوی یک سازمان یادگیرنده، تعیین فعالیتهای کلیدی نقش های مدیریت از اهمیت فراوانی برخوردار است که شامل ایجاد یک دیدگاه مشترک برای سازمان و نقشی که یادگیری درون آن اجرا می گردد؛ بدست آوردن تعهد نسبت به دیدگاه و ارزشهای سازمان؛ و جا دادن ارزشها سازمان در رفتار شخصیت می گردد. بعلاوه، تیم مدیریت باید ساختارها و سیستمهای درون سازمان را مورد موشکافی قرار دهد تا اطمینان حاصل نماید که آنها مستقیما یا به طور غیرمستقیم از یادگیری و توسعه جلوگیری نمی نمایند، و باید شاخصهای پاسخگویی و عملکرد را که برای دستیابی به یادگیری مستمر جهت کل سازمان ضروری است ایجاد نماید. همچنین مدیران باید به جای اینکه صرفا پاسخگوی دستورالعملهای دریافتی باشند، جهت انجام وظیفه به افراد در سازمان اختیار دهند و منبعی را برای محرکها و تکنیکها ایجاد نماید تا یادگیری را تشویق و بهبود بخشد، از قبیل روشهایی برای شکستن مدل‌های سنتی تفکر، مفروضات ذهنی و نمونه‌ها، در نتیجه سه نقش کلیدی برای مدیران در سازمان یادگیرنده وجود دارد:

۱- بعنوان یک رهبر

۲- بعنوان یک تسهیل کننده یادگیری

۳- بعنوان یک فرد یادگیرنده

در ادامه بحث به تعریف و شرح هر یک از نقشهای مذکور می پردازیم.

مدیر بعنوان رهبر

ویلیام آبراین مدیر کل شرکتهای بیمه "هانور" میگوید: من در سراسر کشور درباره سازمانهای یادگیرنده با مردم صحبت می کنم و عکس العمل آنان را همیشه مثبت می بینیم. اگر این نوع سازمان را این همه می پذیرند، پس چرا چنین سازمانهایی را تاسیس نمی کنند؟ به نظر من پاسخ در رهبر است. اشخاص درک جامعی از نوع تعهدی که جهت ساختن چنین سازمانی لازم است ندارند.

نقش رهبری در سازمان یادگیرنده بطور قابل ملاحظه ای با سازمان سنتی متفاوت است. سنج دیدگاه سنتی رهبران را بعنوان افراد ویژه ای که جهت را تعیین می کنند، تصمیمات مهم را اتخاذ می کند و به گروهها نیرو می دهند، توصیف نموده است. او ادامه می دهد که دیدگاه سنتی رهبری بر اساس فرضیاتی از ضعف افراد، عدم

دید فردی شان و ناتوانی در غلبه بر نیروهای تغییر _ کمبودهایی که فقط بوسیله یک عده رهبران بزرگ می توانند جبران کردند _ پایه گذاری شده است.

رهبری در سازمانهای یادگیرنده با اصل تنش خلاق شروع می شود. دو منبع تنش و تضاد وجود دارد: تنش خلاق و روانی و تضاد ساختاری. بین دیدگاه فردی و واقعیت فعلی به ناچار فاصله ای وجود خواهد داشت. این، منبع تنشی است که شامل عناصر مثبت و منفی می باشد. تنش خلاق مثبت است و از یک تعهد نسبت به تغییر نشأت می گیرد. این تنش واقعیت فعلی را به سوی دیدش شخصی سوق می دهد. تنش روانی منفی است و ناشی از عدم اعتماد به امکان پذیر بودن تغییر است که منجر به احساسات و حالاتی می گردد که با اضطراب مرتبط می باشد. تنش روانی دیدگاه فردی را به سوی واقعیت فعلی می کشد و نیازمند دفع شدن است. وظیفه مهم، تنظیم این دو نوع تنش و در نهایت هدایت هر کدام به طور منظم است که باعث میگردد واقعیت هم ارز دیدگاه شخصی گردد.

پیتر سنج معتقد است که در یک سازمان یادگیرنده، رهبران، طراح، ناظر و معلم هستند. آنها مسؤولیت ساختن سازمانهایی را دارند که در آنها افراد به طور مداوم تواناییهایشان را جهت درک پیچیدگی و شفاف نمودن دیدگاه توسعه دهند. رهبران در یک سازمان یادگیرنده فقط ناظر نیستند. یک گره رهبری اثر بخش متشکل از دو گروه مهم است: (۱) مالکان فرآیند: افراد مسؤل هستند که مطمئن گردند که عملکردهای کلیدی سازمان از قبیل فروش، منابع انسانی، خرید بطور موفقیت آمیزی انجام است؛ (۲) نمایندگان گروههای سهامداران: که در آن گروههای کارمند و اتحادیه ها اهمیت دارند. ذینفعان ممکن است شامل یک تیم رهبری متشکل از سهامداران، مشتریان و فروشندگان باشند.

رهبر طراح است

فرض کنید سازمان شما یک کشتی اقیانوس پیماست و شما رهبر آن هستید. نقش شما چیست؟ این سوال از بسیاری از مدیران چندین بار پرسیده شده است. کلی ترین پاسخ این بود: کاپیتان. نقش فراموش شده، رهبری طراحی کشتی است. اولین وظیفه طراحی سازمان، طراحی ایده های حاکم بر سازمان، چشم انداز و ارزشهای اصلی است که بوسیله افراد پایدار خواهند شد. اگر ایده های حاکم اولین وظیفه طراحی رهبر تشکیل دهند، دومین وظیفه طراحی شامل سیاستها، استراتژیها و ساختارهایی است که ایده های راهنما را جهت تصمیمات تجاری بیان می دارند. ماورای سیاستها، استراتژیها و ساختارها، فرآیندهای یادگیری مؤثر قرار دارند، ایجاد این فرآیندها سومین مسؤولیت کلیدی در سازمانهای یادگیرنده است. این کار، مدیران ارشد را از مسؤولیت های راهبردی شان تبرئه نمی کند. در واقع به این مسؤولیتها عمق و وسعت می بخشد. اکنون، آنان نه تنها مسؤل اطمینان حاصل کردن از این هستند که سازمان، استراتژیها و سیاستهای مناسب را توسعه دهد، بلکه باید اطمینان حاصل کنند که فرآیندهای یادگیری وجود دارند و به وسیله آنها، استراتژیها و سیاستها بهبود یابند.

رهبر معلم است

وظیفه رهبر بعنوان یک معلم متخصص قدرتمند این نیست که دیدگاهی صحیح از واقعیت را به افراد آموزش دهد. در عوض، این به معنای کمک به همه افراد، از جمله خودش، جهت کسب دیدگاه بینشی عمیق از واقعیت فعلی است. این موضوع همدریف با یک دیدگاه مشهود رو به گسترش از رهبران بعنوان مربی، راهنما یا تسهیل کننده است. در سازمانهای یادگیرنده، این نقش تعلیماتی را از راه توجه دقیق به مدل‌های ذهنی افراد و تاثیر دیدگاه سیستمی گسترش می دهد. نقش رهبر به عنوان معلم با به درک مدل‌های ذهنی افراد در باره نظریات مهم آغاز می گردد. هیچ کس نمی تواند یک سازمان، یک بازار یا حالتی از تکنولوژی را در ذهنش جای

دهد. آنچه ما در ذهن خود جای می دهیم فرضیات هستند. این تصویر های ذهنی از چگونگی کار کردن جهان یک اثر بارز بر چگونگی تصور ما از مشکلات و فرصتها، تشخیص راه عمل و انتخاب راه حلها دارد.

رهبر خدمتگزار است

این ظریف ترین نقش رهبری است. بر خلاف نقشهای طراحی و معلمی، اغلب این یک مساله نگرشی است و نوعی از طرز تلقی است که برای سازمان یادگیرنده حیاتی است. حس خدمتگزاری رهبر در دو سطح عمل می کند: خدمتگزاری برای افرادی که آنها را رهبری می کند و خدمتگزاری برای هدف یا رسالت بزرگتری که تجارت بر آن بنا نهاده شده است. اولین نوع حاصل از یک ارزیابی شخصی از تاثیر رهبری یک فرد بر روی دیگران می باشد. دومین نوع خدمتگزاری از حس تعهد شخصی رهبر به رسالت بزرگتر سازمان نشأت می گیرد. میل طبیعی افراد به یادگیری هنگامی شکوفا می شود که در کاری درگیر شوند که به عقیده آنان ارزش داشته باشد که تمام هم و غم خود را صرف آن کنند. این حس خدمتگزاری به اختصار در کلام برناردشواو آمده است که می گوید: لذت واقعی در زندگی این است که بودنت صرف هدفی شود که فکر می کنی بزرگ است، در وجودتان نیروهای طبیعت باشد به جای اینکه موجودی خودخواه و سراسیمه و مملو از شکایت از اینکه چرا روزگار، خود را به کام شما نمی گرداند.

مدیر بعنوان تسهیل کننده یادگیری

در سازمان یادگیرنده مدیران و رهبران تیم به درک، جذب و ارتباط برقرار کردن با ارزشهای یادگیری محور نیاز دارند تا بتوانند یادگیری مستمر را درون کارکردها و گروهها کاری تشویق و حمایت نمایند، آنها نیاز دارند قادر باشند که شرایطی را در محیط کار تبیین نمایند که یادگیری مداوم را افزایش و تقویت نمایند و هر جایی که امکان دارد از تمامی فرصتهای توسعه و یادگیری انطباقی بهره برداری نماید. آنها نیاز دارند مهارتهای سرپرستی و ساده سازی به همراه کاهش اتکاء به استفاده از قدرت را بیاموزند و مورد استفاده قرار دهند. در نقش یک اختیار دهنده، آنها باید استقلال در تصمیم گیری و حل مشکل را درون گروههای کاری تشویق و حمایت نمایند، و به طور فعالانه ای از توسعه فردی و گروهی حمایت نمایند. همچنین آنها نیاز دارند که بعنوان یک کانال دوطرفه ارتباط و اطلاعات بین تجدید قوای نیروی کار و مدیریت عالی جهت حداکثر نمودن پتانسیل یادگیری و سازگاری عمل نمایند.

مدیر بعنوان فرد یادگیرنده

نهایتاً، مدیر بعنوان یک فرد یادگیرنده، کسی است که ممکن است نیاز به کمک در فهمیدن چگونگی رخ دادن یادگیری داشته باشند، اینکه افراد سبکهای مختلف یادگیری دارند، و اینکه یادگیری شخصیشان می تواند بوسیله تکنیکهایی افزایش یابد.

نتیجه گیری

ایجاد سازمان یادگیرنده به همان اندازه که در تئوری به نظر می رسد، در عمل با دشواریهای بسیاری روبرو است. ایجاد یک دیدگاه مشترک بین کارکنان شاید دشوارترین مرحله در بنا نهادن این نوع سازمانها باشد. مدیریت سازمان اغلب دیدگاه خود را یک دیدگاه نهایی و اساس می داند و توجهی به دیدگاههای کارکنان نمی نماید که این مساله باعث ایجاد مقاومت در کارکنان می گردد. برای کسب دیدگاه مشترک بهتر است کارکنان و مدیریت با هم جلساتی بگذارند و با استفاده از مکانیزم مصالحه به یک دیدگاه مشترک دست یابند.

در یک نتیجه گیری سودمند از مفهوم سازمانهای یادگیرنده و توانائی آن در ایجاد تحول ساختاری، می توان تعمیم موضوع را به مفهومی جدید برای ابداع جامعه یادگیرنده، مورد ملاحظه قرار داد. این مفهوم، بویژه در کشورهای در توسعه می تواند بسیار ضروری و کارساز باشد و برای ایجاد بسترهای مورد نیاز در توسعه و فضاهای لازم در تغییر، رشد و تحول مفید واقع گردد. بدیهی است که بهره گیری از تخصصها و توان بالقوه و بعضا بالفعل دانشگاهها در پیاده سازی و اجرای شیوه های عملی و کارآمد در این زمینه، شایان عنایت ویژه است.