

در این مقاله سعی شده است تا با بررسی همه جانبه رویکرد سازمان یادگیرنده و مطالعه فلسفه، مبانی، اصول، ابزار و روش‌های اجرایی آن، شرایط مطلوب را برای استفاده از این رویکرد در ایجاد تحول سازمانی به دست آورد. بررسی ریشه‌های تاریخی این رویکرد، نشان می‌دهد که در پیدایش این رویکرد، مباحثی چون یادگیری سازمانی، نگرش سیستمی و روانشناسی فردی و اجتماعی نقش اصلی را ایفا می‌کند. فلسفه این رویکرد، یادگیری مستمر افراد سازمان در جهت شناسایی محیط و سازگار کردن راهبرد سازمانی با این محیط است. نگرش سیستمی، توانمندسازی، آزادی اندیشه، کار گروهی و رهبری، اصول این رویکرد را تشکیل می‌دهند. ابزار معینی برای اجرای این رویکرد در سازمان پیش‌بینی نشده است، ولی هرگونه راهکاری که به توسعه دانش جمعی منجر شود، نقش به‌سزایی در این زمینه خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، تحول سازمانی، مدیریت تغییر

شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده و کاربرد آن در عمل

دکتر مجتبی رجب بیگی

استادیار مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی جهاد کشاورزی

E-mail: m.rajabbaigy@irob.ir

مقدمه

رسانند؟ استفاده از آنها در سازمان در چه هنگام و تحت چه شرایط محیطی اثربخش است؟ این مقاله در پی پاسخ دادن به این پرسش‌هاست. برای پاسخگویی، فلسفه، مبانی، اصول، ابزار، و روش‌های اجرایی این رویکرد مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد.

در نیمه دوم قرن پیشین، نظریه‌ها، رویکردها، ابزار و فنون متعددی درباره موضوع سازمان و مدیریت پدید آمد. در حالی که برخی از صاحب نظران بر این باورند که این دیدگاه‌ها همچون تب زودگذر می‌مانند، برخی دیگر این یافته‌ها را پاسخی می‌دانند به شرایط متغیر محیطی که مدیران را در رویارویی با این شرایط یاری می‌رسانند. کالبدشکافی هر یک از این نظریه‌ها و رویکردها و دستیابی به شناختی عمیق از آنها می‌تواند به این پرسش‌ها پاسخ دهد: چرا این رویکردها به وجود آمده‌اند؟ ریشه‌های تاریخی آنها کدام است؟ چگونه می‌توانند به مدیران یاری

پیشینه‌ی تاریخی سازمان‌های یادگیرنده

در دهه‌های اخیر توجه سازمان‌ها به موضوع یادگیری، خلاقیت، و مدیریت دانش افزایش چشمگیری داشته است. هرچند مباحث مربوط به موضوع یادگیری سازمانی و انتقال دانش

سازمانی دارای سابقه طولانی است، ولی واژه‌های سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش و به کارگیری آنها در سازمان‌ها از دهه ۱۹۹۰ میلادی مرسوم شد.

در این میان دو تن از نویسندگان نقشی مهم و اساسی در پیدایش و گسترش این مفاهیم ایفا کرده‌اند. «پیتر سنگه» (a, 1990) موضوع سازمان‌های یادگیرنده را مطرح ساخت «نوناکا» (1991) و «نوناکا» و «تکنچی» (1995) نظریه‌های جدیدی برای خلق دانش در سازمان ارائه کردند. چارچوب کتاب سنگه متأثر از نظریه برخی از اندیشمندان پیشین بود: پویایی سیستم‌ها و در نظر گرفتن سازمان یادگیرنده به عنوان سیستمی پویا (Forrester, 1961 & 1969 & 1971; Meadows, 1982)، الگوهای ذهنی و مدل‌های تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای در یادگیری (Argyris, 1982) گفت و گو و تاثیر آن برافزایش یادگیری فردی و گروهی (Bohm, 1965 & 1983) اساس کار سنگه را تشکیل می‌دهند.

نوناکا (1991) همانند سنگه، توجه خود را بر تفکر سیستمی معطوف کرد، ولی وی با تاکید برنظریه آشوب و پیچیدگی (Gliick, 1987; Prigogine & Stengers, 1984)، نظریه آرگریس در زمینه یادگیری (Argyris, 1982) و نظریه پلانی در زمینه تمایز دانش تلویحی و تصریحی (Polany; 1958 & 1960) چارچوب کار خود را بنا نهاد.

درحالی که نوشته‌های «نوناکا» بیشتر به مدیریت دانش در سازمان‌ها معطوف بود، «پیتر سنگه» به یادگیری سازمانی و راه دستیابی به سازمان یادگیرنده توجه کرده است. از این رو برای دستیابی به ریشه‌های تاریخی رویکرد سازمان‌های یادگیرنده، توجه به سیر اندیشه‌هایی حائز اهمیت است که «سنگه» از آنها یاد می‌کند و حاصل کار خود را جمع‌بندی دیدگاه‌های صاحبان آن اندیشه‌ها می‌انگارد.

طرح نظریه سیستم‌ها به گذشته‌ای دور بر می‌گردد. «لودویک

ون برتا لانی» ابتدا نظریه سیستم‌های باز را در زمینه بیولوژی (از اواسط دهه‌ی ۱۹۲۰) و سپس نظریه‌ی عمومی سیستم‌ها و وحدت علم را مطرح کرد. از اواخر دهه ۱۹۳۰ کاربرد این نظریه‌ها در علوم مختلف مثل روانشناسی و آموزش مجدداً مطرح شد. از اواسط دهه ۱۹۵۰ مفاهیم این سه دسته نظریه، تاثیر عمیقی در مدیریت و سازمان برجای گذاشت (Flood, 2000:29).

«راسل ایکاف» در زمینه مدیریت و سازمان از الگوهای سیستمی بهره برد. او کار خود را در پژوهش عملیاتی شروع کرد ولی پس از چندی، کار خود را در به کارگیری سیستم‌ها در شرکت‌ها و سازمان‌ها دنبال کرد. برنامه‌ریزی تعاملی و سازمان چرخشی از جمله نظریه‌های اولیه به کارگیری سیستم‌ها در سازمان و مدیریت در ۶ دهه کار اوست (Flood, 2000:32).

در سال ۱۹۶۱ «جی فارستر» با انتشار کتاب دینامیک سیستم‌های صنعتی، تاثیر تغییرات هر جزء سیستم را بر سایر اجزای سیستم در صنایع مورد توجه قرارداد و سپس همین اندیشه را با انتشار کتاب دینامیک سیستم‌های شهری در سال ۱۹۶۹، به سیستم‌های شهری تعمیم داد. کارهای فارستر در زمینه دینامیک سیستم‌ها که در دانشگاه فنی ماساچوست اجرا شد تاثیر زیادی در مباحث مدیریت و رهبری برجا گذاشت.

پژوهش اولیه «کریس آرگریس» بر ساختارهای سازمانی، سیستم‌های کنترلی و مدیریت بر افراد و چگونگی پاسخ‌ها و سازگاری آنها انجام گرفت. این پژوهش‌ها به چاپ کتاب‌های شخصیت و سازمان منجر شد. «آرگریس» سپس به تغییر سازمانی به ویژه در زمینه رفتار مدیران ارشد در سازمان‌ها توجه کرد. «آرگریس» آنگاه به موضوع نقش دانشمندان جامعه‌شناس، هم به عنوان محقق و هم به عنوان نقش آفرین، توجه کرد و در این زمینه کتاب‌هایی را نگاشت. گرایش آرگریس کم کم به سمت یادگیری فردی در سازمان معطوف شد. او در کارهای مشترک خود با «دونالد شون» به رفتار منابع انسانی در سازمان و نحوه یادگیری

او توجه کرد (Smith, 2002a:4). وی تئوری در عمل را در

همین زمینه نوشت. (Smith, 2002a:10)

یکی دیگر از مباحث سازمان‌های یادگیرنده، استفاده از گفت و گو در جهت دستیابی به چشم‌انداز مشترک یا آرمان مشترک و تغییر قالب‌های فکری افراد سازمان و سرانجام یادگیری سازمانی است. این نظر با توجه به آنچه دیویدبوهم در زمینه گفت‌وگو بیان داشته طرح شده است. دیویدبوهم (۱۹۹۲-۱۹۱۷) فیزیکدان و فیلسوفی برجسته بود. وی در سال ۱۹۵۱ کتاب کلاسیک تئوری کوانتوم را نوشت و یک نسخه از آن را برای «اینشتین» و یک نسخه را برای «بور» فرستاد. اینشتین در تماس با او این کتاب را بهترین کتاب در تشریح تئوری کوانتوم دانست و با وی در این باره گفت و گو کرد (Pratt, 2003: 59). دیویدبوهم به کل‌گرایی و تعامل پدیده‌ها با یکدیگر اعتقاد عمیقی داشت و در پی آن کتاب‌هایی درباره خلاقیت و گفت و گو نگاشت. (Mears, 2000: 1-3).

فلسفه‌ی سازمان یادگیرنده

تاکنون برداشت‌ها و تعریف‌های مختلفی از سازمان‌های یادگیرنده ارائه شده است. تعارضی که بین نظریه‌پردازان درباره مفهوم این رویکرد وجود دارد باعث شدتا پروفیسور گاروین بیان دارد که تعریفی روشن از سازمان یادگیرنده در هاله‌ای از ابهام قرار دارد (Garvin, 2000: 9).

ولی منشأ پیدایش مفهوم سازمان‌های یادگیرنده را می‌توان در نوشته‌های صاحب نظرانی جست و جو کرد که درباره «جامعه یادگیرنده» اظهار نظر کرده‌اند.

«هات چینس» در کتابی که اول بار در سال ۱۹۶۸ منتشر کرد هدف جامعه را یادگیری دانست. وی یادگیری را تنها در سازمانی معین، مکانی مشخص، و زمانی خاص از دوره زندگی ندانست. از نظر او جامعه یادگیرنده، جامعه‌ای است که به دلیل وجود فراغت زمانی افراد از یک سو و تغییرات جدید محیطی از سوی دیگر،

امکان یادگیری دائمی را می‌یابد (Smith, 2002b:4). «دونالد شون» جامعه را در گذار دائمی و انتقال همیشگی می‌داند. از این رو امکان استفاده دائمی از دانشی ثابت را در طول حیات هر فرد منتفی می‌داند. یادگیری لازمه‌ی فهم، هدایت، اداره، و نفوذ در این تحولات دائمی است. یادگیری، شناسایی ماهیت فرایند گذار دائمی جوامع، نهادها، و سازمان‌ها را ممکن می‌سازد (Smith, 2002b:6).

آرگریس (۱۹۹۶) به موضوع یادگیری سازمانی می‌پردازد و آن را حاصل فرایند بازیابی و تصحیح اشتباهات می‌داند. بر اساس نظر او، سازمان‌ها از طریق افراد سازمان که به مثابه سلول‌هایی برای سازمان هستند، یاد می‌گیرند. از سوی دیگر آنچه باعث یادگیری یا مانع یادگیری افراد سازمان می‌شود، سیستم محیطی برخاسته از سازمان است. این سیستم محیطی، سیستم یادگیری سازمانی است.

بر این اساس، اندیشمندان متأخر، مفهوم سازمان یادگیرنده را پی‌ریزی کردند. پیتر سنگه (a 1990) از سازمان یادگیرنده، به عنوان سازمانی یاد می‌کند که در آن نمی‌توان یاد نگرفت، زیرا یادگیری به عنوان جزئی از حیات آن، نهادینه شده است. همچنین سازمان یادگیرنده را مانند گروهی از افراد می‌داند که دائماً در حال افزایش ظرفیت خلاقیت هستند. سنگه (b ۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را سازمانی با فلسفه ذاتی برای بررسی، واکنش، و پاسخ گویی نسبت به تغییر، پیچیدگی، و عدم قطعیت می‌داند. مفهوم سازمان یادگیرنده با محیط سازمانی پیچیده و عدم قطعیت همراه است. و میزان یادگیری سازمان تنها منبع پایدار برای مزیت سازمان است.

سازمان یادگیرنده تنها به آموزش کارکنان نمی‌پردازد بلکه سازمانی است که زمینه یادگیری را در تمام سطوح سازمانی مهیا کرده است، و دائماً خود را تحول می‌بخشد (Pedler, et al., 1996:1).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن مشارکت

تمامی کارکنان در فرایند تغییر دائمی به سوی ارزش‌ها و اصول مشترک وجود دارد (Watkins and Marsick, 1992:118).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که فرصت‌های یادگیری دائمی را فراهم می‌آورد؛ از یادگیری برای دستیابی به اهدافش استفاده می‌کند؛ عملکرد فردی را با عملکرد سازمانی پیوند می‌زند؛ پرسشگری و گفت‌وگو را تقویت می‌کند، کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن نظرات و خطرپذیری آزاد می‌گذارد؛ از تنش خلاق به عنوان منبعی برای انرژی و تجدید قوا سود می‌جوید؛ و دائماً با محیط خود در تعامل است و از آن آگاهی می‌یابد.

هدف اصلی سازمان یادگیرنده با توجه به مفهوم آن، تحول به سمت آرمان‌های مشترک سازمان در جهت رشد و کمال است. تنها با این تغییر سازمان می‌تواند به بقا و حفظ خود بپردازد. فلسفه سازمان یادگیرنده، با توجه به شتاب تغییرات محیطی یادگیری دائمی سازمان، در جهت ماندگاری و بقای سازمان است.

مفروضات سازمان یادگیرنده

اولین فرض رویکرد سازمان یادگیرنده، درباره ماهیت سازمان است. این رویکرد ماهیت سازمان را سیستمی پویا می‌داند. هر گونه تغییر در هر یک از اجزای سازمان، تغییری را در سایر اجزا و سرانجام در کل سازمان به وجود می‌آورد.

حل مشکلات سازمان به صورت حذف عوارض یا انتقال آن به نقطه‌ای دیگر، پرداختن به حذف عارضه‌های مشکلات به جای حل ریشه‌ای آنها، انتقال مشکلات به نقاط دیگر سازمان، تکرار اقدامات مشابه برای رفع مشکل بدون در نظر گرفتن باز خور این اقدامات در درازمدت، اجرای راه‌حل‌های مقطعی و موضعی و سرانجام بی‌توجه بودن هر بخش یا فرد به نتایج حاصل از آثار عملیات خود در کل سازمان از معضلاتی است که تفکر غیر سیستمی و جزء نگر به دنبال دارد.

در نظر گرفتن ساختار سازمان به صورت اجزایی کاملاً مرتبط با یکدیگر به گونه‌ای که هر عملی بر عملکرد کل سازمان نتیجه‌ای خواهد داشت که اثر آن ممکن است در طول زمان بروز کند، از مفروضات اولیه رویکرد سازمان یادگیرنده است.

فرض دوم رویکرد سازمان یادگیرنده درباره افراد سازمان است. بر مبنای این فرض، کارکنان سازمان در صورت ابراز آزادانه دیدگاه‌ها، دنبال کردن آرمان‌های شخصی و شکوفا کردن استعدادهای نهفته خود زمینه‌ی بروز خلاقیت و یادگیری را در سازمان می‌یابند و به تغییر و تحول سازمان در جهت سازگاری با محیط و سرانجام به بالندگی سازمان کمک می‌کنند.

در این رویکرد، انسان در سازمان‌های عصر جدید از مرحله رفع نیازهای فیزیولوژیک و امنیت عبور کرده است و به مراحل بالاتر رشد و تعالی خود همچون کسب احترام و خود شکوفایی توجه دارد.

بر اساس این فرض، کار را می‌توان در زمره امور جالب توجه و جذاب زندگی برای انسان‌ها دانست. می‌توان محیط کار را به گونه‌ای تغییر داد که افراد از روی عشق و علاقه آن را انجام دهند. کار را می‌توان ستون اصلی توسعه ذوق و استعداد برای تکامل و دستیابی به ارزش‌های والای اخلاقی دانست (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۲۱۹-۱۷۵).

فرض سوم این رویکرد درباره رهبری سازمان است. در سازمان وظیفه‌ی اصلی رهبری، ایجاد فضایی باز و محیطی آزاد برای ابراز اندیشه، رشد افراد، دستیابی افراد به آرمان‌های شخصی، شناخت افراد نسبت به استعدادهای خود، شناخت افراد نسبت به نگرش‌ها و الگوهای ذهنی خود، و طراحی سازمان بر اساس خلاقیت‌های فردی، الگوهای ذهنی افراد، آرمان‌های مشترک به دست آمده از آرمان‌های شخصی، و توانمندسازی افراد است.

مسئولیت اصلی رهبری، ساختن سازمان‌هایی است که در



خود را اصلاح کنند (یادگیری تک حلقه‌ای). اما یادگیری در حالتی که اصل ارزش‌ها، هنجارها، و هدف‌ها از قبل تعیین شده نیز مورد پرسش واقع شود نیز می‌تواند اتفاق افتد (یادگیری دو حلقه‌ای).

آرگریس (۱۹۹۶) معتقد است که رویکرد سازمان یادگیرنده فرض می‌کند که یادگیری فردی یا سازمانی در دو حالت اتفاق می‌افتد، یکی وقتی که فرد یا سازمان با توجه به ناکامی در نتایج حاصل تئوری خود را اصلاح می‌کند و دوم هنگامی که با توجه به این ناکامی مفروضات اولیه فردی یا سازمانی (هدف‌ها، استراتژی‌ها، خط مشی‌ها) را زیر سؤال می‌برد. این فرض، نگرش انسان را که در این رویکرد، الگوی ذهنی نامیده شده است، در یادگیری دخیل می‌داند. هر فرد با شناخت مدل ذهنی خود می‌تواند به تئوری در عمل خود شناخت یابد و آن را اصلاح کند.

اصول سازمان یادگیرنده

با بررسی فلسفه این رویکرد و دیدگاه‌هایی که این نظریه درباره تحول سازمان به سازمان یادگیرنده مطرح کرده است، می‌توان اصول این فلسفه مدیریتی را به دست آورد.

«دفت» در کتاب مدیریت خود، به شش مشخصه سازمان‌های یادگیرنده، اشاره داشته است (Daft, 2000: 40-5). تعامل این شش مشخصه، در نمودار یک نشان داده شده است. این شش ویژگی عبارت‌اند از: رهبری (Leadership)؛ ساختار تیمی (Team-Based Structure)؛ کارکنان توانمند (Empowered Employees)؛ آزادی اطلاعات (Open Information)؛ راهبرد مشارکتی (Participative Strategy)؛ فرهنگ قوی و سازگار (Strong, Adaptive Culture).

از جمله نویسندگانی که از مشخصه‌های شرکت‌های یادگیرنده سخن به میان آورده‌اند «پدler» است. از نظر پدler و

آنجا افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را در جهت شناخت و پیچیدگی‌ها، شفاف‌تر کردن آرمان‌ها، و توسعه بخشیدن به الگوهای ذهنی مشترک، گسترش دهند. به عبارت دیگر رهبران مسئول یادگیری کارکنان هستند (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۴۳۴).

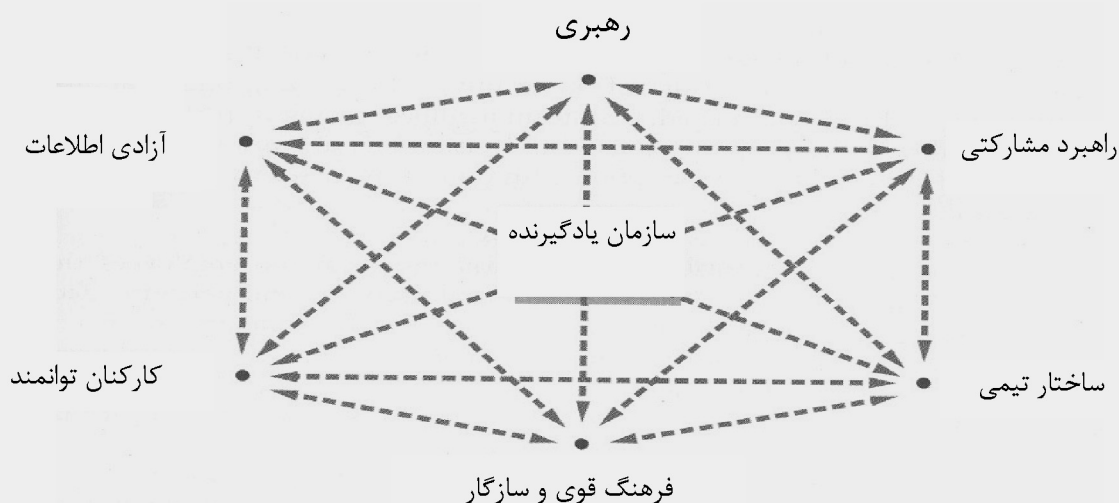
از نظر واتکیسن و مارسیک (1992&1993) نگاه این رویکرد به تحول سازمانی، نگاهی از بالا به پایین نیست بلکه تحول می‌تواند از پایین به بالا صورت گیرد. تحول سازمانی به سمت سازمان یادگیرنده می‌تواند از پایین به بالا با رویکردی دموکراتیک انجام پذیرد.

سنگه و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند که مدیر لزوماً رهبر نیست. رهبری ظرفیتی برای جامعه انسانی است که آینده را شکل می‌دهد و زمینه فرایند پایدار تغییر را ایجاد می‌کند.

تعیین آرمان سازمان وظیفه رهبری نیست، رهبری سازمان زمینه دستیابی به آرمان مشترک را بر اساس آرمان‌های شخصی افراد به وجود می‌آورد. دیکته کردن آرمان سازمان از بالا و از طریق مدیران ارشد و در یک فرایند رسمی، تعهد و پایبندی را نسبت به آن برای کارکنان ایجاد نمی‌کند. آرمان باید از متن افراد سازمان بجوشد و با نگرش آنان عجین شده باشد (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۲۷۳-۲۶۸).

فرض چهارم این رویکرد درباره یادگیری است. در اینجا فرض بر این است که عمل انسان‌ها معمولاً با گفتارشان در تعارض است. به عبارت دیگر اگر از کسی پرسیده شود که تحت شرایط معین چه رفتاری خواهد کرد، نظریه‌ای را بیان می‌دارد که با عمل وی در مواجهه با آن شرایط متفاوت است (Argyris and Schon, 1974: 6-7).

اگر افراد بتوانند نتایج مطلوبی را با توجه به ارزش‌ها، هنجارها، و هدف‌ها فردی یا سازمانی (که از پیش تعیین شده است) به دست آورند، نظریه خود را تأیید می‌کنند، در غیر این صورت معمولاً افراد یا سازمان سعی می‌کنند، تئوری در عمل



نمودار ۱. ارکان سازمان یادگیرنده

Source: R. A. Daft, (N.J: Prentice - Hall, Inc., 2000), P. 39.

تأثیر دارد و میزان تأثیر عملکرد هر جزء بر جزء دیگر بر حسب نوع عملکرد و نوع ارتباط آن جزء بر سایر اجزا متفاوت است. دوم آنکه تأثیر رفتار هر جزء بر سایر اجزا و بر کل عملکرد سازمان، در گذر زمان بروز می‌کند. سازمان باید به پویایی عملکرد سیستم توجه کند. برای آنکه اثر عملکرد و رفتار افراد یا بخش‌ها مشخص شود، تحلیل سیستمی ضرورت می‌یابد. بدون تحلیل سیستمی ممکن است از تأثیرات درازمدت هر رفتار بر سایر اجزا و بر عملکرد کلی سازمان غفلت شود و ارزیابی صحیحی از عملکرد سازمان به دست نیاید. رویکرد ایستا به رفتار فرد و سازمان ناشی از تفکر غیر سیستمی است و موجب ضعف یادگیری از تجربه‌ها و عملکردهای فردی و گروهی می‌شود. سوم آنکه رفتار سیستم با ساختار سیستم در تعامل است. ساختار هر سیستم، نوع رفتار آن سیستم را دیکته می‌کند. از ساختاری معین نمی‌توان رفتاری متفاوت با آنچه از آن سر می‌زند، انتظار داشت. از طرف دیگر، چون سازمان سیستمی اجتماعی است، نوع تصمیم‌گیری‌ها نیز در ساختار سازمان تأثیر

همکاران (۱۹۹۶) کل‌گرایی، توانمندسازی، رهبری، پرسشگری، هدف‌یابی، و ارزیابی یادگیری فردی و سازمانی مشخصه‌های سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهند.

پیترسنگه از پنج قاعده برای ایجاد سازمان یادگیرنده نام می‌برد. این پنج قاعده یا پنج فرمان عبارت‌اند از: تفکر سیستمی (Systems Thinking)؛ قابلیت فردی (Personal Mastery)؛ الگوهای ذهنی (Mental Models)؛ آرمان مشترک (Shared Vision)؛ یادگیری تیمی (Team Learning).

با توجه به مطالعات صورت گرفته، در مجموع می‌توان اصول این رویکرد را چنین برشمرد:

۱- نگرش سیستمی: این اصل محوری‌ترین اصل سازمان‌های یادگیرنده است و تقریباً تمامی پیشگامان و صاحب نظران این رویکرد، بر آن تأکید داشته‌اند. براساس این اصل، سه نکته مهم در مطالعه سازمان‌ها باید در نظر گرفته شود:

اول آنکه سازمان از اجزای به هم پیوسته‌ای تشکیل شده است که عملکرد هر جزء بر سایر اجزای آن و در مجموع بر کل سازمان

می‌گذارد، ولی برای ایجاد رفتاری کاملاً متفاوت، تغییر ساختار سیستم ضروری است (یادگیری دو حلقه‌ای).

نگرش سیستمی یا به عبارتی که بنیانگذاران این رویکرد مطرح می‌سازند، تفکر سیستمی از اصول مهم و اساسی رویکرد سازمان‌های یادگیرنده است و در ادبیات این رویکرد از جانب کلیه‌ی صاحب نظران بر آن تأکید شده است.

هر سیستمی که بازخورد آن مثبت (یا منفی) است، دائماً موجب تقویت (یا تضعیف) عوامل یا اجزای خود می‌شود، ولی در مقابل این چرخه تقویت‌کننده محدودیت‌هایی وجود دارد. این محدودیت‌ها مانع از رشد سیستم است. محدودیت‌های رشد در سازمان همانند محدودیت‌های رشد موجود زنده، عمل می‌کند و موجب کاهش جلوگیری از تکامل سازمانی می‌شود (Senge, et al., 1999).

سیستم‌ها دارای الگوهای مختلفی هستند که شناخت این الگوهای مختلف باعث افزایش یادگیری سازمان و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. با تحلیل سیستمی و شبیه‌سازی کامپیوتری می‌توان تغییر اجزای مختلف سیستم را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی پیش‌بینی کرد.

۲- توانمندسازی: کارکنان در سایه این اصل می‌توانند قابلیت‌های شخصی خود را در سازمان به مرحله فعلیت درآورند. براساس این اصل افراد در سازمان برای ظهور آنچه عمیقاً برای آن اهمیت دارد، تلاش مستمر می‌کنند و با این تلاش از یک سو سطح یادگیری خود را افزایش می‌دهند و از سوی دیگر فرصت خلاقیت و نوآوری می‌یابند.

تشویق و ایجاد زمینه مساعد برای بروز خلاقیت و نوآوری هنگامی میسر می‌شود که ابتدا شناخت عمیقی از علاقه‌مندی‌ها و توانمندی‌های فردی به وجود آید و سپس امکان تلاش در راستای علاقه‌مندی‌ها فراهم باشد.

تعقیب برنامه‌های توسعه فردی سبب شادی، نشاط، رضایت

افراد می‌شود. تنها نباید به آنچه خارج از محیط شغلی سبب شادی و نشاط می‌شود پرداخت زیرا در این صورت فرصت تکامل و رضایت محدود می‌شود و از فرصتی که افراد زمان زیادی از زندگی خود را در آن مشغول‌اند، استفاده نمی‌شود (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۱۸۰).

بر اساس این اصل، رشد انسان‌ها همان قدر مهم است که قیمت در تجارت، زیرا این دو نه تنها با یکدیگر منافات ندارند، بلکه یکدیگر را تقویت می‌کنند (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۱۸۰).

در سازمان یادگیرنده، هر فرد نسبت به آرمانهای شخصی خود شناخت پیدا می‌کند، آن را توسعه می‌بخشد، و در جهت دستیابی به آرمان شخصی خود تلاش می‌کند.

۳- آزادی اندیشه: بر اساس این اصل، در سازمان امکان ابراز نظر، تبادل نظر، و پرسش و تأمل درباره راهبردها، مفروضات و خط مشی‌های سازمان وجود دارد. جریان روان اطلاعات باعث توسعه دانش و تصمیم‌گیری غیر متمرکز می‌شود. در سازمان، به جای «مدیریت، سازماندهی و کنترل»، «آرمان، ارزش، و الگوهای ذهنی» وجود دارد (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۲۳۰).

در واقع، این اصل بر اساس پیش فرض یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای شکل گرفته است. برای یادگیری دو حلقه‌ای، باید امکان پرسش و تأمل درباره مفروضات سازمان به وجود آید. در هر زمان هر کس می‌تواند اهداف از پیش تعیین شده را زیر سؤال ببرد و درباره آن بیندیشد.

امکان ابراز نظر، گفت و گو، پرسش، تأمل، و تفحص باعث می‌شود تا افراد الگوهای ذهنی خود را بشناسند. این الگوهای ذهنی (که در روانشناسی به آن نگرش می‌گویند)، مجموعه باورها، ارزش‌ها و احساساتی است که تمایلی برای بروز رفتار مشابه در برابر رخداد‌های یکسان ایجاد می‌کند. بر اساس اصل آزادی اندیشه، امکان بیان نقطه نظرها و توسعه نگرش‌ها به وجود

پدید آید. در سازمان یادگیرنده ارتباط مؤثر افراد با یکدیگر، ایجاد فضایی مساعد برای تحقیق و کاوش در آرمان یکدیگر و تقویت آرمان یکدیگر برای دستیابی و صیانت از آرمان مشترک ضروری است (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۲۹۱).

بر مبنای آرمان مشترک، قابلیت‌های فردی، و وحدت و همدلی یادگیری جمعی صورت می‌پذیرد. در سازمان یادگیرنده، افراد برای دستیابی به آرمان مشترک و یادگیری جمعی نیاز به گفت‌وگو دارند. برای گفت‌وگو، یکی از پیش فرض‌ها این است که افراد یکدیگر را به چشم دوست ببینند. این فرض در صورتی محقق می‌شود که به نظرات جمع اهمیت داده شود و افراد بدون ذهنیت منفی نسبت به یکدیگر، به شنیدن آرا و عقاید یکدیگر پردازند.

۵- رهبری: تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده در گرو: ایجاد فضایی باز، تشویق به گفت‌وگو و مباحثه، تشویق به اظهار نظر، شنیدن تمامی نقطه نظرها، رویکرد باز نسبت به جریان روان اطلاعات در درون سازمان، هماهنگی تمامی زیر مجموعه‌ها با یکدیگر، اجازه بروز خلاقیت‌ها، بیان آرمانهای فردی و تلاش برای دستیابی به آن، و سرانجام ایجاد آرمان مشترک در سازمان است.

سنگه و همکاران در کتاب رقص تغییر (۱۹۹۹) چنین مطرح می‌سازند که از نظر این رویکرد، مدیر یا مدیرعامل ضرورتاً رهبر نیست، بلکه در سازمان دو نوع رهبری می‌تواند وجود داشته باشد: رهبر محلی که مسئول به ثمر رسیدن نتایج است، رهبر شبکه‌ای که بذریع تغییر را می‌پاشد و رهبر اجرایی. این سه نوع رهبر به هم وابسته‌اند و چشم انداز رهبری محیطی را شکل می‌دهند.

روش‌های اجرایی سازمان یادگیرنده

صاحب نظران و بنیانگذاران، روش‌های کاربردی «خاصی» را برای دستیابی به سازمان یادگیرنده ارائه نداده‌اند، بلکه در

می‌آید و در نتیجه سازمان فقط در چارچوب یک الگو یا نگرش از پیش تعیین شده به حرکت خود ادامه نمی‌دهد. با طرح الگوهای ذهنی مختلف، سازمان در برابر رخدادهای مختلف آمادگی بروز واکنش‌های گوناگون را دارد.

اصل آزادی اندیشه باعث رشد خلاقیت، بروز نگرش‌های مختلف، تلاش برای تحقق آرمان‌های فردی و سرانجام ایجاد آرمان مشترک در سازمان می‌شود. آرمان‌هایی که جوشیده از متن سازمان است و همه افراد سازمان به آن متعهد و پایبندند. آرمان مشترک محصول فرعی برخورد آرمان‌های شخصی افراد است.

آرمان‌های مشترک فقط در سایه تبادل آزاد افکار و نقطه نظرهای شکل می‌گیرند. باید فضایی به وجود آید که در آن افراد قادر باشند نه تنها رؤیایها و آرزوهای خود را بیان کنند، بلکه حوصله شنیدن آرمان‌های سایرین را نیز داشته باشند. در اثر همین گفت و شنودها دیدگاه‌های جدید و بدیع سر بر می‌آورد (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۲۷۵). پس در سازمان یادگیرنده، فضای باز فکری و اندیشه‌ای وجود دارد. فرد نه تنها می‌تواند آزادانه نقطه نظرهای خود را بیان کند، بلکه در چنین فضایی نظری‌های خود را نیز به چالش می‌کشد و نسبت به آنچه در ذهن دارد، هشیارتر می‌شود. در این فضا قابلیت کاوش، تعمق و بحث و گفت‌وگو رشد می‌کند (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۵-۳۵۳).

۴- کار گروهی: در سازمان یادگیرنده، اصالت با جمع است. آرمان‌های جمعی ملاک عمل است. رهبری پذیرفته شده، هدایت تحول را برعهده می‌گیرد. یادگیری جمعی اهمیت بیشتری می‌یابد.

به عقیده سنگه و همکاران (۱۹۹۹) تغییر اساسی وقتی رخ می‌دهد که ارزش‌ها، مفروضات، و رفتار جمع به همراه فرایندها، راهبردها، عملکردها، و سیستم‌ها تغییر یابد.

از طرف دیگر، تغییر در جمع وقتی به وجود می‌آید که در سازمان بهای لازم به جمع داده شود و فرصت یادگیری جمعی

لا به لای مفاهیم و اصول سازمان‌های یادگیرنده، به ذکر راهکارهایی پرداخته‌اند. بنابراین نمی‌توان شیوه دستیابی به سازمان یادگیرنده را مرحله بندی کرد، بلکه بیشتر می‌توان از فنون و ابزاری نام برد که با استفاده از آنها به ایجاد سازمان یادگیرنده تسهیل می‌شود.

شاید برخی از صاحب‌نظران براساس کمبود روش‌های اجرایی برای دستیابی به سازمان یادگیرنده این رویکرد را بیشتر خیال پردازانه دانسته‌اند تا واقع گرا، زیرا بیشتر به مباحث کلی پرداخته است تا به راهکارهای عملی. در هر حال روش‌ها، فنون، و ابزار این رویکرد را می‌توان به این ترتیب ذکر کرد:

شبهه‌سازی رایانه‌ای: برای استقرار نگرش سیستمی در سازمان، یکی از راهکارها، استفاده از الگوهای رایانه‌ای در زمینه‌ی تحلیل و بررسی سیستم‌هاست. شبهه‌سازی‌های رایانه‌ای این امکان را فراهم می‌آورد تا ارتباط اجزا و مسائل سازمان که بعضاً پیچیده است، الگوسازی شوند و اثر تغییر در هر یک از این اجزا بر بقیه اجزا و کل سازمان به دست آید.

۲- الگوسازی: یکی از فنونی که در شناخت الگوهای ذهنی افراد سازمان و توسعه این الگوها به کار می‌رود، ایجاد الگوهای ذهنی مختلف براساس سناریوهای مختلف است. با سناریونویسی، تبادل نظر و گفت‌وگو می‌توان به توسعه الگوهای ذهنی پرداخت.

۳- اندازه‌گیری یادگیری: با استفاده از داده‌های قبلی هزینه‌های تولید و مقایسه‌ی آنها با تعداد فرآورده تولید می‌توان به منحنی یادگیری دست یافت. هر چه میزان تولید نسبت به هزینه‌ی تولید بیشتر باشد، رشد یادگیری بیشتر بوده است.

گاروین (۱۹۹۳) معتقد است که هزینه‌های تولید یکی از شاخص‌هاست و باید شاخص‌های دیگر نظیر کیفیت فرآورده‌ها و رفتار و نگرش کارکنان نیز مورد پیمایش قرار گیرد.

۴- گفت‌وگو و مباحثه: یکی دیگر از فنون دستیابی به سازمان یادگیرنده، استفاده از روش گفت‌وگو در بهبود کیفیت ارتباطات؛ امکان استفاده از الگوهای ذهنی مختلف، و پرسش و تأمل درباره الگوهای موجود است. گفت‌وگو روشی ساختارمند برای ایجاد مداخله در کار گروهی است که برای افراد این امکان را فراهم می‌سازد تا فضایی را برای یکدیگر ایجاد کنند که از ارزیابی نظرهای یکدیگر جلوگیری و به صحبت کردن درباره‌ی نقطه نظرهای فرد تشویق شوند.

دیوید بوهم سه شرط اساسی را برای دستیابی به گفت‌وگو بیان می‌دارد:

الف - تمامی شرکت‌کنندگان پیش فرض‌های خود را به حالت تعلیق درآورند. افراد باید به ویژه نسبت به یکدیگر و نسبت به مطالبی که بیان می‌شود هیچگونه پیش فرضی نداشته باشند؛

ب - تمامی شرکت‌کنندگان باید نسبت به یکدیگر به عنوان دوست بیندیشند. در گفت‌وگو هیچگونه عنوان مقام و منصبی نباید تأثیرگذار باشد. در زمان گفت‌وگو، هر فرد با فرد دیگر در یک سطح قرار می‌گیرد؛

ج - یکی از افراد گروه زمینه اصلی گفت‌وگو را حفظ می‌کند. این فرد به عنوان رهبر گروه یا مسئول گروه شناخته نمی‌شود، حفظ این زمینه اصلی فقط برای خارج نشدن جمع از گفت‌وگو است و اینکه این زمینه به بحث و مجادله تبدیل شود (بوهم و همکاران، ۱۹۹۲، ص ۵۲).

در گفت‌وگو، تأمل و پرسشگری در زمینه افکار خود و نظرات سایرین به وجود می‌آید. شیوه‌های تدافعی در گفت‌وگو به کار نمی‌رود. علاوه بر گفت‌وگو، مباحثه نیز در جلسات گروهی لازم می‌آید. در جلسات گاهی مباحثه نیز کاربرد پیدا می‌کند. در جلسه مباحثه ضمن شنیدن افکار و نظرات دیگران، امکان رد یا تأیید این نظرات وجود دارد.

عبارت دیگر این دیدگاه بر این باور است که سازمان همچون موجودی زنده، برای رشد و بقای خود به طور همیشگی و باشتاب فزاینده باید بیاموزد و از این آموخته‌ها بهره‌جوید. در این آموختن، هر فکر و اندیشه‌ای مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. تأثیر هر نوع عملکرد در کل سازمان و به صورتی پویا مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. سناریوهایی که در شرایط فعلی ممکن است محقق نباشند ولی تحولات آتی آنها را ایجاد کند، مورد آزمون قرار می‌گیرند. امکان تحول از پایین به بالا و از طریق رهبران محلی در سازمان‌های بزرگ و مدیران میانی در سازمان کوچکتر به وجود می‌آید. یادگیری جمعی و دستیابی به آرمانی مشترک صورت می‌پذیرد. هرگونه ابزار و راهکاری که بتواند به این موضوع کمک کند و یادگیری سازمانی را فراهم آورد قابل بهره‌برداری خواهد بود. شناخت سازمان خود اولین گام در راه رسیدن به سازمان یادگیرنده است.

۵- تمرین‌های گروهی: مدیران و کارکنان با استفاده از تمرین‌های گروهی و بازی‌های آموزشی، به یادگیری بیشتر از تجربیات خود و دیگران بپردازند. تمرین برای همکاری گروهی نیروهای سرشار در فرایند یادگیری به وجود می‌آورد. تمرین‌های گروهی که با ایفای نقش توأم‌اند، توانایی‌های مدیریت فردی را توسعه می‌دهند. استفاده از شبیه‌سازی‌های کامپیوتری امکان محک‌زنی و بهبود الگوهای ذهنی مدیران را فراهم می‌سازد (سنگه، ۱۹۹۰، ص ۴۰۲-۴۰۰).

نتیجه‌گیری

بررسی فلسفه، مبانی، اصول، ابزار و راهکارهای رویکرد سازمان‌های یادگیرنده و بررسی ریشه‌های تاریخی این رویکرد نشان می‌دهد که این دیدگاه برپایه یادگیری سریع سازمان به منظور حفظ و تبادل در شرایط متغیر محیطی استوار است. به



منابع

- سنگه، پیتر (۱۹۹۰) پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و همکار، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم، ۱۳۷۸.
- بوهم، دیوید و همکاران (۱۹۹۲) «درباره گفتگو»، ترجمه و تلخیص مجتبی رجب بیگی، نشریه مدیریت، شماره ۷۷ و ۷۸، ۱۳۸۲.

- Argyris, c.(1982). **Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational**, San Francisco: Jossey-Bass.
- _____ (1994). Good Communication That Blocks Learning, **Harvard Business Review**, July-August.
- Argyris, C. and Schön, D.(1974). **Theory in practice: Increasing professional effectiveness**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bohm, D.(1965). **The Special Theory of Relativity**, New York: W .A. Benjamin.
- Daft, R.L.(2000). **Management** Prince - Hall Inc.
- _____ (1983). **Wholeness and the implicate order**, New York : Haper and Rowe.
- Flood, L.R.(2000). **Rethinking the Fifth Discipline**, London: Routledge.
- Forrester, J.(1961). **Industrial Dynamics**, Cambridge, MA: MIT press.
- _____ (1969). **Urban Dynamics**, Cambridge, MA: MIT press.
- _____ (1971). The counter intuitive behavior of social systems, **Technology Reviews**, January.
- Garvin, D. A.(2000). Building a Learning Organization, **Harward Business Review**, July- August, Pp. 78-91.
- Gleick, J.(1987). **Chaos: The Making of a New Science**, London: William Heinemann Limited.
- Meadows, D. H.(1982) "Whole Earth Models and Systems Co-evolution", **Coevolution Quarterly**, NO.34, Summer.
- Mears, L.(2000). "Eugene Dialogue-about - Dialogue", on line page. <http://www.teleport.com/Nmears/about.html>.
- Nonaka, I.(1991). The Knowledge - Creating Company, **Harvard Business Review**, Nov-Dec .
- Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995). **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, New York: Oxford University Press.
- Pedler, M.(1996). **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, London: McGraw-Hill.
- Polanyi; M. (1958). **Personal Knowledge, Towards a post-Critical**, London: Routledge & Kegan Paul, Ltd.
- _____ (1962). **The Tacit Dimension**, Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Pratt, D.(2003). Consciousness, Causality, and Quantum Physics", **Neuro Quantology**, No.1:58-67.
- Prigogine, I. and Stengers, I.(1984). **Order Out of Chaos: Mans New Dialogue with Nature**, New York: Bantam Books.
- Senge, P. M.(1990 a). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York: Doubleday.
- _____ (1990 b). "The Leaders New Work: Bulding Learning Organizations", **Sloan Management Review**, Fall.
- Senge, P. M., et al.(1999). **The Dance of Change: The Challenge to Sustaining Momentum in Learning Organizations**, Doubleday & Company, Inc.
- Smith, M.K. (2002a). Chris Argyris: "Theories of Action, Double-loop Learning, and Organizational Learning", On line Page. <http://www.infed.org/thinkers/argyfis>
- _____ (2002b). "The Theory and Rhetoric of the Learning Society", on line page. <http://www.infed.org/lifelonglearning/b-lrsoc.htm>.
- Watkins, K. and Marsick, V.(1992). "Bulding the Learning Organization: a New work for Human Resource Developers", **Studies in Continuing Education**, 14(2): 115-29.
- _____ (1993). **"Sculpting the Learning Organization"**, San Fransisco: Jossey-Bass.