

# سازمانهای کامیاب امروز

## سازمانهای یادگیرنده و دانش آفرین

نوشته دکتر سید مهدی الوانی

سازمانهای یادگیرنده<sup>۱</sup> سازمانهایی هستند که در آنها افراد به طور 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<sup>۲</sup> 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 و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان دانش آفرین<sup>۳</sup> سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان تفکر، بحثهای جمعی، و کشف نظریات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند<sup>(۱)</sup>.

سازمانهایی با چنین ویژگیها و خصوصیات سازمانهایی آرمانی و خواستنی هستند، اما چگونه می‌توان به چنین سازمانهایی دست یافت و چطور می‌توان چنین سازمانهایی را طراحی و ایجاد نمود؟ چه برنامه‌ها و سیاستهایی باید اعمال شوند تا سازمانها به این وضعیت مطلوب انتقال یابند؟

آنچه در مورد این سازمانها ارائه شده بیشتر جنبه فلسفی و نگرشهای کلی داشته و کمتر به جنبه‌های عملی و کاربردی اشاره گردیده است. در مورد تعریف این گونه سازمانها بطور عملی و کاربردی تعریفی وجود ندارد، از نظر مدیریت رهنمودهای روشن و صریحی بیان نشده و از نظر ابزار سنجش و ارزیابی این گونه سازمانها نیز وسیله‌ای در دست نیست. با توجه به ابهامات

---

1. Learning Organizations

2. Learning How to Learn

3. Knowledge - Creating Organizations

و نارساییهایی که موضوع سازمانهای یادگیرنده را احاطه کرده است، در این مقاله کوشش شده تا ضمن تشریح مفاهیم نظری، موازن عملی و کاربردی آنها نیز حتی المقدور تبیین و ارائه گردد.

### سازمانهای یادگیرنده

یادگیری را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند، اما در تمامی این تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است. یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییری در رفتارها و عملکرد افراد مشاهده شود. این رفتارها گاهی مستقیماً قابل مشاهده‌اند و گاهی به طور غیرمستقیم احساس می‌شوند از این رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، بخاطر سپردن و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد<sup>(۲)</sup>.

سازمان یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کند، بدین معنی که چنین سازمانی در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش متحول می‌شوند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر، بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود<sup>(۳)</sup> و از طریق فرایند ارتباط دامنۀ رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر می‌دهد و بهبود می‌بخشد<sup>(۴)</sup>. سازمانها زمانی یادگیرنده و دانش آفرین شمرده می‌شوند که بتوانند استنباطاتی را از تاریخ و تجربیات خود بدست بیاورند و آنها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند<sup>(۵)</sup>.

یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست<sup>(۶)</sup>. یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک<sup>۲</sup> و همدهنی، الگوهای ذهنی و دانش، ایجاد می‌شود و بر تجربه و آگاهیهای گذشته و رویدادهای پیشین استوار است<sup>(۷)</sup>. همان گونه که از این تعاریف استنباط می‌شود یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. به طور کلی می‌توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب، و انتقال دانش مهارت داشته باشد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهیهای جدید مکتسبه عمل کند. در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش، و نوآوری و خلاق بودن رکن اساسی را تشکیل می‌دهد. اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست؛ بلکه سازمان باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش بکار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیتهايش را به کمک آنها میسر سازد. به عنوان مثال امروزه در اغلب دانشکده‌های مدیریت مغرب زمین مدیریت کیفیت جامع<sup>۵</sup> تدریس می‌شود و روشهای مختلف آن به عنوان دانش و آگاهی در سازمان آنها موجود است، اما دانشکده‌هایی که از آن در فعالیتهايشان بهره می‌برند، معدود و انگشت شمارند. سازمانهای مشاوره‌ای روشهای مختلف مدیریت نوین و سازماندهی جدید را به مشتریان خود عرضه می‌کنند و این بدان معناست که آنها از این شیوه‌ها آگاهند، ولی سازمانهای خود آنها عموماً از تشکیلاتی ضعیف و قدیمی استفاده می‌کنند.

سازمانهای موفق و کامیاب امروز، سازمانهایی هستند که دانش جدید را خلق یا کسب کرده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیتهايشان تبدیل نموده‌اند. آنها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره گرفته‌اند

و از این رو می‌توانند برای ما سرمشق و الگو باشند.

### ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده

شاید با توصیف ویژگیها و خصوصیات سازمانهای یادگیرنده بتوان شمای کاملتری از این نوع سازمانها بدست داد و آنها را بهتر شناخت. سازمان یادگیرنده سازمانی است که به عنوان یک کل و مجموعه هماهنگ یاد می‌گیرد و پیش می‌رود. او خود راه را می‌یابد و جلو می‌رود، از تجربه‌ها همچون انسانی خردمند پند می‌آموزد و مسیر خود را تصحیح می‌کند. کسی او را کنترل نمی‌کند و مهارش را به این سو و آن سو نمی‌کشانند، سازمان یادگیرنده خود کنترل و خود فراگیرنده است و مسیر خویش را می‌یابد و به سوی هدف پیش می‌رود.

**سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد** - سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که به علت نیاز شوق آموختن دارد. سازمان اگر احساس کند که برای بقا، برای ادامه حیات و برای رشد در یک محیط مشحون از رقابت و تلاش باید بیاموزد؛ مسلماً به دنبال یادگیری روانه خواهد شد و اگر چنین نیازی را احساس نکند انگیزه‌ای برای آموختن نخواهد داشت. سازمانی که حیاتش وابسته به بودجه‌ای است که به طور ثابت دریافت می‌کند، سازمانی که رقابتی را احساس نمی‌کند، سازمانی در قبال مسئولیتی که برعهده دارد از نظر عملکردها مورد سوال قرار نمی‌گیرد، سازمانی که ارزیابی نمی‌شود و از حمایتی غیرمنطقی برخوردار است نیازی به یاد گرفتن نخواهد داشت و در پی آموختن نخواهد رفت. بنابراین برای آنکه سازمانهایی یادگیرنده داشته باشیم باید آنها را در محیطی رقابت‌آمیز رشد دهیم و با دادن استقلال عمل به آنها محیطی فراهم آوریم تا مؤسسات خود را بیابند و خود اتکا شوند. سازمانها باید دائماً تحت ارزیابی باشند و عملکردهایشان واریسی شود، در قبال مسئولیتی که برعهده دارند مستمراً مورد پرسش قرار گیرند و هیچ سازمانی بیهوده حمایت نشود. در چنین فضایی سازمان درصدد یادگیری برخواهد آمد و برای حفظ خود می‌آموزد و آموخته‌هایش را بکار می‌گیرد، این سازمان در آموختن خودانگیز خواهد بود و عشق آموختن در آن درونی خواهد شد.

**سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس و خوگیر نمی‌شود** - سازمان یادگیرنده حساس و هشیار است. به محض آنکه مشکلی را حس کرد در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مسئله‌ای راه چاره‌ای جستجو می‌کند. به دنبال راه‌حلهای نو تکاپو می‌کند و مشکلات را به عنوان تقدیر محتوم تلقی نمی‌کند و نمی‌پذیرد. برخی از سازمانها چنان با مشکل مانوس و مألوف می‌شوند که بتدریج آن را طبیعی می‌پندارند و از احساس مشکلات قاصر و ناتوان می‌گردند. سازمانی با این خصوصیت هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد و آرام آرام بدون آنکه احساس کند به سراشیبی سقوط و نزول خواهد افتاد.<sup>۶</sup> سازمان یادگیرنده باید سازوکارهای هشداردهنده را در خود تقویت کند به طوری که قادر باشد مشکلاتی را که به طور بطئی و تدریجی به درون سازمان رخنه می‌کنند شناسایی کند و با آنها به مقابله برخیزد. سازمان یادگیرنده باید مشکلات را دریابد و بتواند آنها را ریشه‌یابی و

۶- «پیتر سنچ P. Senge در کتاب خود «اصل پنجم» مثال جالبی را در این مورد مطرح می‌کند. او می‌گوید اگر قورباغه‌ای را در آب داغ قرار دهید بلافاصله از آن بیرون خواهد جهید، اما اگر همین قورباغه را در ظرف آبی قرار دهیم و آرام آرام بر حرارت آن بیفزاییم قورباغه افزون شدن درجه حرارت را حس نمی‌کند و به آن واکنشی نشان نمی‌دهد تا زمانیکه آب بسیار داغ می‌شود و قورباغه گرما را حس می‌کند اما دیگر دیر شده زیرا در آن هنگام عضلاتش یاری جهیدن ندارند و او در آب داغ پخته خواهد شد. سازمانها نیز اگر هشیار نباشند مشکلات و مسایل آرام آرام بدرون آنها می‌خزند و زمانی می‌رسد که دیگر قادر به رفع مشکلات بر رویهم انباشته نیستند و باید از دور خارج شوند.

تحلیل کند. نشانه‌های مشکل که مکانیسمهای هشداردهنده آنها را حس می‌کنند در حکم عوارض و رویه‌های مشکل می‌باشند درحالی که سازمان برای حل آنها نیاز به شناخت ریشه‌ها و اصل مشکلات دارد. از این رو سازمان یادگیرنده باید مشکلات را احساس و سپس ادراک نماید، بدین معنی که عوارض را دریابد و ریشه‌ها و علت‌العلل آنها را شناسایی کند. گاهی اوقات برای احساس مشکلات لازم است مدیران خود را به جای مشتریانشان قرار دهند یا از دریچه چشم کارکنانشان به سازمان بنگرند، آنها باید سازمان را از نزدیک تجربه کنند و ضعفها و قوت‌های آن را واقع‌بینانه دریابند.

### سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد - سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرایند یادگیری را

تحقق می‌بخشد. اگرچه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست، اما شرط لازم سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمانهای یادگیرنده باید افراد به توانمندیهای خود واقف شوند و آنها را توسعه و بهبود بخشند و زندگی خود را غنی و غنی‌تر سازند. در همه انسانها نیروهای خلاقه شگفت‌آوری نهفته است که اگر بتوانیم آنها را بشناسیم و رشد دهیم سازمان از این نیروها بهره بسیاری خواهد برد. هرگاه انسانی تواناییها و استعدادهایش را شناخت و به رشد و توسعه آنها همت گماشت به طور دائم فرا می‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌گردد. از چنین انسانهایی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می‌شود. انسان رشد یافته و خلاق فراتر از انسان دانش آموخته و ماهر است. چنین فردی واکنشی عمل نمی‌کند، بلکه فعال و آفریننده است، او صرفاً منفعل از محیط و پاسخگو به شرایط نیست بلکه محیط می‌سازد و آن را در جهت هدفهای خود تغییر می‌دهد. او به جای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار می‌کند. زمانی که چنین انسانهایی در سازمان پرورش یافتند و چهره سازمان با وجود آنان شکل یافت، گام مهمی در یادگیری سازمانی برداشته شده است. انسانهای یادگیرنده خلاق روح سازمان یادگیرنده‌اند. انسانهای خلاق محیط متحول را می‌شناسند و از تغییرات مستمر آن به نفع اهداف خود بهره می‌گیرند. یادگیری در این معنی تنها انتقال اطلاعات و گردآوری داده‌ها نیست، بلکه توسعه تواناییها و آموختن مولد و پویاست.

انسانهای خلاق و فراگیرنده در یک فرایند دائمی یادگیری زندگی می‌کنند، آنها می‌آموزند و تجربه می‌کنند و از یادگیری و دانستن ارضا می‌شوند. برای آنان یادگیری و آگاه شدن هدف مقدسی محسوب می‌شود و نفس یاد گرفتن بر ایشان انگیزاننده است. انسانهای خلاق می‌آموزند که چگونه تغییرات و تحولات را بپذیرند و از آنها بهره‌برداری کنند. مقاومت در مقابل تغییر زیننده انسانهای نوآور و خلاق نیست. هر پدیده نو انسان فراگیرنده را به اندیشه وامی‌دارد و او از هر حادثه‌ای نکته تازه‌ای می‌آموزد. خلاصه آنکه تلاشها در سازمان یادگیرنده در جهت توسعه و رشد کارکنان و پرورش انسانهای خلاق و نوآور و فراگیرنده است. رشد اعضای سازمان تعالی سازمان و نیل به اهداف آن را به همراه دارد و بدون اعضای شایسته، سازمانی پیشرو و پیشتاز بوجود نخواهد آمد.

### سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردار است - سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز

باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کند و آنها را دائماً 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 مسائل پیرامونی خود را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریانش «عدم اعتماد» باشد یا به عکس ممکن است الگوی ذهنی سازمان دیگری «اعتماد و اطمینان به مشتریان» باشد. هر یک از این دو الگوی ذهنی رفتارهای خاص خود را

وجود می‌آورند و هر یک از این دو سازمان عملکردهای خاصی را از خود بروز می‌دهند. الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان باشند و همچنین قادرند سازمان را به ورطه‌ی نیستی بکشانند. الگوهای ذهنی عوامل قدرتمند و نافذی در رفتارها و عملکرد سازمان می‌باشند و با تغییر این الگوها عملکردها نیز دستخوش تغییر و دگرگونی می‌شوند. یک پدیده‌ی واحد و یک اتفاق یکسان از سوی دو سازمان با دو الگوی ذهنی متفاوت، به طور مختلف درک می‌شود و واکنش‌های متفاوتی را ایجاد می‌کند.

سازمانها برای رشد و ترقی در دنیای متحول و دگرگون شونده‌ی امروز نیازمند شناخت، ارزیابی و تعدیل و تکمیل الگوهای ذهنی خود هستند. برای نمونه، کارخانه‌های اتومبیل‌سازی در برخی از کشورها با این الگوی ذهنی که مشتریان خواهان اتومبیلهای شیک و بزرگ هستند، شروع به کار نمودند و در کار خود موفق هم بودند اما از آنجایی که این الگوی ذهنی نمی‌توانست دائماً پاسخگوی محیط باشد با تغییر الگوی مصرف مشتریان کارخانه‌های مذکور بازار خود را از دست دادند در همین ایام کارخانه‌های خودروسازی با الگوی ذهنی متفاوت که کم مصرف بودن، ارزان بودن و کوچک بودن خودروها را اولویت مشتریان قلمداد می‌کردند بازار را بخود اختصاص دادند.

برای آنکه سازمانها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند، آنها را با اطلاعات بروز درآورند و بکشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ گردد. برای سازمان هیچ چیز خطرناکتر از الگوی ذهنی خشک و غیرقابل انعطافی نیست که دنیای پیرامون خود را از یاد برده باشد. نکته‌ی دیگر در مورد الگوهای ذهنی، هماهنگی آنها با آینده‌ها و در نظر داشتن وقایع و اتفاقاتی است که امکان وقوعشان در آینده متصور است.

برای سازمانها این خطر وجود دارد که با گذشت زمان بتدریج شیفته‌ی الگوی ذهنی خود شوند و در تغییر و تکامل آن قدمی بر ندارند و آخر الامر نیز با الگوهای نامناسب به نابودی کشیده شوند. در یکی از شرکتهای بزرگ نفتی برای برنامه‌ریزی گروهی ستادی تشکیل می‌شود، این ستاد از شیوه‌ی برنامه‌ریزی سناریوها برای کار خود استفاده می‌کند، اما این سناریوها برای مدیران ارشد شرکت عملی تشخیص داده نمی‌شود و از آنها استقبال نمی‌کنند. ستاد برنامه‌ریزی که رشد و پیشرفت آینده شرکت را در گروه تغییر ذهنیهای سنتی مدیران می‌داند، از مدیران می‌خواهد شرایطی را که در آینده برای ادامه کار موفق آنها لازم است توصیف کنند. نکته‌ی جالب آن است که مدیران به بیان شرایطی می‌پردازند که باتوجه به شرایط آینده برای ستاد برنامه‌ریزی به مثابه افسانه‌های کودکان است. آنها چنان به الگوهای ذهنی سنتی خود دلبسته بودند که واقعیات را نمی‌دیدند و یا نمی‌خواستند ببینند. آنها تصور می‌کردند که تجارت نفت در آینده نیز همانند گذشته خواهد بود و این الگوی ذهنی خطا در صورتی که برنامه‌ها را شکل می‌داد مسلماً به نتایج مثبتی منجر نمی‌شد. ستاد برنامه‌ریزی کار تغییر الگوی ذهنی مدیران را به کمک جلسات بحث و گفتگو و با بیان شرایط آینده آغاز کرد. در این جلسات به مدیران گفته می‌شد که باید خود را برای آینده‌ای آماده کنند که در آن تغییر و بی‌ثباتی قیمتها امری اجتناب‌ناپذیر است، آینده‌ای که در آن نرخ رشد پایین خواهد بود و کمبود عرضه امری طبیعی است. البته مدیران به راحتی از الگوهای ذهنی قبلی خود دست نمی‌کشیدند، ولی ستاد برنامه‌ریزی موفق شد الگوهای جدید ذهنی را مطرح کند و به همین دلیل موجبات موفقیت شرکت را بین سایر رقبا فراهم ساخت.

**سازمان یادگیرنده تجربه و علم را بکار می‌گیرد - سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد؛ اما صرفاً بر تجربه‌ها متکی نیست. تأکید بیش از حد بر تجربه‌های گذشته از سر ساده‌اندیشی و زودباوری است و سازمان فعال سازمانی**

است که علم را بر تجربه مقدم می‌دارد و از آمیختن این دو باهم بیشترین نتیجه را می‌گیرد. منابع و امکانات سازمان گرانها و پرارزش و محدودند، هیچگاه مصلحت نیست با تجربه و خطا سازمان یاد بگیرد، این یادگیری بسیار پرهزینه است و آینده سازمان را مبهم می‌سازد. اگر تصمیم‌گیریها در سازمان صرفاً بر اساس تجربه و خطا صورت پذیرد، ممکن است سازمان به ورطه نابودی کشانده شود. سازمان باید به کمک دانش و تخصص افراد خود گزینه‌های موفق در آینده را برآورد کند و با بهره‌گیری از تجربه‌ها و زمینه‌های گذشته به تصمیمی بخردانه دست یازد. استفاده از دانش در تصمیم‌گیریهای سازمانی به سازمان سرعت و دقت و هزینه‌های کمتر ارزانی می‌دارد و بکارگیری تجربه‌ها، تصمیمات متخذه را واقع‌بینانه و هماهنگ با محیطهای مؤثر بر سازمان می‌سازد. دانش و علم روزنه‌هایی به آینده می‌گشاید و تجربه‌ها پندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا به کمک این دو تصمیم‌های لازم اتخاذ شوند.

**سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند** - اغلب انسانها تمایل به آن دارند که مشکلات و شکستهای خود را به عوامل خارجی و غیرقابل کنترل نسبت دهند و موفقیتها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند. این گرایش موجب می‌شود تا انسان علل مشکلات را در خارج از خود جستجو کند و خود را بری از هرگونه کاستی بدانند. چنین فردی هیچگاه ارزیابی درستی از تواناییها و ضعفهای خود نخواهد داشت و مآلاً "انسان موفق نخواهد بود. سازمانها نیز غالباً دچار این مشکل می‌شوند، بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیرقابل کنترل و خارج از سازمان نسبت می‌دهند 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 نشود و تحلیل درستی از مسائل و ضعفهای سازمان بعمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل پردازد و بدون جهت‌گیری تعصب آلود مسئله را بررسی کند. چنین سازمانی به ضعفهای خود پی خواهد برد و درصدد رفع آنها برخواهد آمد. اگر سازمان نقصها و کاستیهای خود را نداند هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد. سازمان یادگیرنده باید کمبودها را شناسایی کند و برای رفع و جبران آنها مجهز شود. این تجهیز و آماده شدن همان یادگیری و آموختن است در حالی که اگر سازمان مشکلات را به عوامل خارجی از خود منتسب نماید مسلماً مشکلی نمی‌بیند تا به رفع آن پردازد و انگیزه و رغبتی به آموختن پیدا نمی‌کند. سازمانی که ضعف خود در پیش‌بینی درست مسائل اقتصادی را به بی‌ثباتی بازار نسبت می‌دهد، سازمانی که ناتوانی خود در برآورد درست شرایط تکنولوژیک را به تحولات خارق‌العاده صنعت مربوط می‌سازد و سازمانی که بی‌خبری خویش از ارزشها و هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی جامعه منتسب می‌سازد، هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد، زیرا هیچگاه نقصی در خود نمی‌بیند که به رفع آن همت گمارد. البته زمانی که از سازمان نام می‌بریم منظور مدیریت و رویه‌ها و شیوه‌های برخورد سازمان با مسائل و مشکلات است.

**سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند** - سازمان یادگیرنده با استفاده از ساز و کارهای مباحثه<sup>۷</sup> و مناظره<sup>۸</sup> یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد. باید به گروههای سازمانی تفهیم شود که مجموع تلاشهای آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک‌تک آنهاست. گروههای هماهنگ و منسجم می‌توانند باتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آنان نیرویی شگفت‌آور برای رشد و پیشرفت سازمان ارزانی می‌دارد. گروهها برای یادگیری جمعی باید باهم

مباحثه و گفتگو داشته باشند، بحث و گفتگو موجب می‌شود تا افراد گروهها از برداشت دیگران نسبت به اندیشه‌های خود آگاه شوند. بحث و گفتگو زبان مشترکی را میان اعضای گروه ایجاد می‌کند و از تفاوتها و افتراقهای بین آنان می‌کاهد. بحث و گفتگو تجربه‌ها و دانش افراد را به یکدیگر انتقال می‌دهد و مجموعه‌ای از تجربه و دانش ایجاد می‌کند و روابط میان اعضا را استحکام و توازن می‌بخشد. برای آنکه مباحثه ثمربخش گردد، باید اعضا پیشفرضهای خود را به کنار نهند و با ذهنی باز به مباحثه بنشینند. این بدان معنی نیست که از نظریات خود چشم‌پوشند، بلکه باید از نگرشهای خود آگاه باشند و بتوانند مدتی آنها را به حالت تعلیق درآورند. در چنین حالتی لازم نیست اعضا نسبت به نظریات خود حساسیت نشان دهند و از آنها دفاع کند، بلکه در محیطی آرام نظریات سیلان پیدا می‌کند و آزادانه رد و بدل می‌شوند. نکته دیگر در ثمربخش شدن مباحثه نحوه نگرش افراد به یکدیگر است. در گروهی که به بحث می‌نشینند اعضا باید یکدیگر را همتا و همکار ببینند و رابطه زیردست و زبردست به کنار گذاشته شود. ما با همکاران و دوستان خود خیلی راحت‌تر از زیردستان و فرادستانمان ارتباط برقرار می‌سازیم و بحث می‌کنیم. به همین جهت اگر اعضای گروه یکدیگر را دوست و همکار ببینند مسلماً مباحثه‌ای آزادتر و پربارتر بین آنان جریان پیدا خواهد کرد. اگرچه این مسئله ساده به نظر می‌آید اما در عمل بسیار مشکل است زیرا افراد خود را در سطوح مختلفی احساس می‌کنند و این نابرابری در سطوح موجب اختلال در بحث می‌گردد. حرمت بیش از حد به نظریات بالادست و ترس از او موجب می‌شود زیردست به بحث واقعی نپردازد و سلطه بالادست بر زیردست سبب می‌شود تا ارتباطی آزاد بین آنان برقرار نگردد. سرانجام برای مؤثر بودن مباحثه باید فردی جلسه بحث را هدایت کند و اجازه ندهد اعضا از موضوع و زمینه اصلی خارج شوند. افراد عموماً علاقه‌مندند راجع به چیزهایی که می‌دانند بحث کنند و این نکته مثبتی است. اما اگر آنچه آنها مایلند درباره آن سخن بگویند خارج از هدف جلسه باشد، هماهنگ‌کننده باید افراد را به سوی هدف و موضوع اصلی بحث هدایت کند. هماهنگ‌کننده بحث باید از توقف بحث نیز جلوگیری کند و نگذارد بحثها بدون نتیجه خاتمه یابد. هماهنگ‌کننده می‌باید افراد را به گفتگو و ارائه نظر ترغیب کند و نگذارد جلسه تحت تسلط یک نفر درآید و ضایعه گروه‌اندیشی<sup>۹</sup> بروز کند. البته پس از آنکه جلسات بحث تداوم یافت و اعضای گروه به فرایند مباحثه آشنا شدند نقش هماهنگ‌کننده کم‌رنگ می‌شود و گاهی جلسات بدون وی هم قابل برگزاری خواهد بود.

رکن دیگر یادگیری گروهی مناظره است. مناظره جزء لازم و مکمل مباحثه می‌باشد. در مناظره نظریات متفاوت بیان می‌شود و هر کسی از نظر خود در مقابل نظر مخالف دفاع می‌کند. برخلاف مباحثه که کوشش می‌شد تا نظریات مطرح شده و به اعضای گروه انتقال یابد در مناظره سعی می‌شود تا نظریات ارزیابی شده و به تصمیمی منجر شود. در مناظره هدف اصلی جمع‌آوری دانش و اطلاعات نیست، بلکه نقادی و صرافی نظریات و ارزیابی آنها به منظور دستیابی به نظر برتر است.

یک گروه یادگیرنده باید از مباحثه و مناظره اعضای خود باهم بهره‌گیرد و یادگیری گروهی را از این طریق عملی و میسر سازد. این کار باید منظماً و به طور دائم انجام گیرد تا درکی عمیقتر از مسائل سازمان حاصل شود و گروههایی آگاه و نقاد پرورش پیدا کنند، گروههایی که می‌توانند سازمان یادگیرنده را بسازند. نکته مهم در مناظره ایجاد این فضا در جلسات است که هدف مناظره پیروزی یک طرف و شکست طرف دیگر نیست، زیرا اگر این چنین حالتی بر گروه چیره شود، نتایج مورد نظر به

۹- برای آشنایی با گروه‌اندیشی (Group Think) مراجعه شود به: سیدمهدی الوانی، «پیامدهای گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری مدیران»، مطالعات مدیریت، شماره ۳، دوره اول پاییز ۱۳۷۰، ص ۱۷-۱۱.

هیچ رو حاصل نخواهد شد. باید هدف جلسات مناظره رسیدن به تفاهم در مورد یک گزینه برتر باشد نه گزینه‌ای که متعلق به یک فرد است. باید شرایطی فراهم آید که در این جلسات افراد با نظریاتشان ارزیابی نشوند، بلکه نظرات جدا از افراد مورد ارزیابی قرار گیرد. نقش هدایت‌کننده جلسات برای تحقق این هدف در جلسات مناظره بسیار حساس و مهم است.

### سازمان یادگیرنده تلفیق‌کننده اهداف فردی و سازمانی است - در ویژگیهایی که قبلاً برای سازمان یادگیرنده

برشمرديم وجود اعضای خلاق و آگاه و گروههای یادگیرنده را از زمره ضرورتها دانستيم؛ اما این انسانهای خلاق و گروههای آگاه چگونه در قالب سازمان یادگیرنده عمل خواهند کرد؟ آیا نباید مکانیسمی تعبیه شود که انسانها و سازمان یکی شده و این وجود وحدت یافته سازمان یادگیرنده گردد؟ در پاسخ به این سئوالات ویژگی آخر سازمان یادگیرنده ظاهر می‌شود و آن یکی شدن اهداف فردی و سازمانی است. سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسانهای خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شود 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 هیچگاه امکان وجودی پیدا نمی‌کند. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده به عنوان یک ویژگی مهم و اساسی باید همذهنی<sup>۱۱</sup> و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود. به طور کلی همدلی و همذهنی نیرویی در سازمان است که دلها را به هم پیوند می‌دهد و اهداف افراد، گروهها و سازمان را یکی می‌سازد<sup>۱۱</sup>. همدلی، اشتراک و اتفاق اعضای سازمان باهم در راه تحقق اهداف سازمان است. همدلی انسجام‌بخش فعالیتها و وحدت بخش اهداف سازمان و افراد است. همدلی موجب می‌گردد تا اعضای سازمان همه به یک آرمان و هدف بیندیشند و منظر مشترکی از سازمان و مأموریتهای آن در ذهن داشته باشند.

همدلی لازمه کار سازمان یادگیرنده است، زیرا نیرو و انگیزه لازم برای یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد و زمینه ساز و تحقق بخش سازمانی است که به کمک اعضای خود می‌آموزد، تجربه می‌کند و پیش می‌رود. در یادگیری سنتی که نوعی آموزش انفعالی است، افراد نیاز به همدلی برای آموختن ندارند، آنچه به آنها گفته می‌شود می‌آموزند، اما در یادگیری جمعی و سازمانی که یادگیری زاینده و مولدی است، افراد تا همدل نباشند، این نوع یادگیری محقق نخواهد شد. افراد باید عمیقاً به هدفهای سازمان ایمان داشته باشند و استعدادها و تواناییهای خود را برای نیل به آن اهداف بکار گیرند و آموختن و یادگیری را پله‌ای برای تحقق اهداف سازمان و ارضای نیازهای آن بدانند.

همدلی و همذهنی یک دیدگاه فردی و شخصی یا گروهی نیست، بلکه دیدگاهی مشترک و جمعی برای همه اعضای سازمان است. رسالتی جمعی و همگانی است که همه به آن معتقد و متعهدند و در آن دیدگاه کلی نظر و مقصود خود را نیز می‌بینند. همدلی و همذهنی ممکن است معطوف به بیرون یا درون سازمان باشد. همذهنی معطوف به بیرون مانند اتحاد و اتفاق همگانی برای غلبه بر رقیبی قدرتمند و یا موجه شدن با خطری جدی در خارج سازمان است و همذهنی درونی مانند همبستگی سازمانی و روحیه کار جمعی برای نیل به هدفی داخلی است.

رهبری مؤثر در سازمان عامل اصلی، اساسی در ایجاد همذهنی و همدلی است. رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم‌اهمیت بوده و

آن روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود مگر آنکه از افراد آفریننده و خلاق، از گروه‌های یادگیرنده فعال در لوای همذهنی و همدلی بهره جوید. در ایجاد همذهنی و همدلی انگیزه‌ها و ارزشهای افراد، محیط و فضای سازمان، الگوهای رفتاری و پنداری مدیران نقش عمده‌ای را ایفا می‌کنند و مهیا بودن این زمینه‌هاست که همدلی و همذهنی را تحقق‌پذیر می‌سازد. همدلی و همذهنی در مسیر ارزشهای افراد و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد و نگرشها و هنجارهای حاکم بر سازمان در ایجاد و استمرار آنها نقش تعیین‌کننده دارد.

نکته مهمی که در همدلی و همذهنی سازمانی مطرح است احساس افراد نسبت به اجباری بودن نگرش جمعی است. اگر افراد احساس کنند که نگرش جمعی نگرشی است که همه باید اجباراً بدان معتقد باشند و جایی برای نظریات فردی و گروهی آنان وجود ندارد مسلماً همدلی و همذهنی هیچگاه به طور واقعی در سازمان نصیح نخواهد گرفت و همواره نوعی مقاومت و جبهه‌گیری در برابر آن وجود خواهد داشت. برای حل این مشکل باید به افراد این اطمینان داده شود که نظریات و نگرشهای شخصی آنان می‌تواند در نگرش جمعی جای خاص خود را داشته باشد و با توسعه و تکامل نگرش جمعی می‌توان نظریات شخصی را نیز در آنها ملحوظ داشت.

اصولاً همذهنی و همدلی در سازمان به معنای از کف دادن ذهنیتهای فردی نیست، بلکه اعضای سازمان می‌توانند دیدگاههای شخصی خود را حفظ کنند، اما از آن دیدگاه به هدفی کلی‌تر بیندیشند و معتقد باشند، همان‌گونه که در بحث تلفیق هدفهای فرد و سازمان<sup>(۸)</sup> مطرح است در صورتی که اهداف غایی و نهایی افراد یکی باشد اختلاف در هدفهای جزئی تعارض‌آفرین نیست و اختلاف محسوب نمی‌شود.

در اینجا خاصیت هولوگرام<sup>۱۲</sup> همذهنی ظاهر می‌شود، بدین معنی که نظریات افراد نیز در نگرش کلی جا پیدا می‌کند و در آن انعکاس می‌یابد. هر فرد نقش خود را در نگرش کلی می‌یابد و از این رو دلبستگی او به آن نگرش بیشتر می‌شود. البته همراستایی اهداف و نظریات غایی فرد با اهداف و مقاصد نهایی سازمان و باور مشترک افراد نسبت به ارزشها و فرهنگ حاکم بر سازمان از ارکان اصلی همذهنی است و بدون وجود آن همدلی در سازمان چندان پایدار نخواهد بود. خلاصه آنکه سازمان یادگیرنده نمودی است از انسانها و گروهها که باهم و همچون جانمایی در یک تن واحد عمل می‌کنند و در این دنیای پرتلاطم و غوغا که مشحون از تحول و زیر و زبر است راه خود را به سوی تعالی و ارتقا باز می‌گشایند و پیش می‌روند.

با ویژگیها و مشخصاتی که برای سازمانهای یادگیرنده برشمردیم اگرچه تعریف دقیقی از این نوع سازمانها حاصل نشد ولی توصیف نسبتاً جامعی از سازمانهای یادگیرنده برای مخاطبان ارائه گردید. در این مختصر تلاش شد ضمن توصیف این نوع سازمانها نحوه عمل و نتایج حاصل از آنها نیز بیان شود و شمایی از آنها تصویر گردد. بر پژوهشگران رشته مدیریت و سازمان است تا با مذاقه و بررسیهای ژرفتر این موضوع را روشن‌تر کنند و راه را برای مدیران ایرانی در بهره‌گیری از این سازمانها هموار سازند؛ سازمانهایی که کامیابهای دوران، در گرو استفاده از آنهاست.

۱۲- هولوگرام (Hologram) صفحه‌ای است که اطلاعات به صورت اشعه‌های نوری بر روی آن ضبط می‌شود به طوری که کل در همه اجزای آن صفحه منعکس است. بدین ترتیب اگر صفحه هولوگرام بشکند و به قطعات کوچک تقسیم شود، هر قطعه می‌تواند نشانگر کل اطلاعات باشد و تمامی تصویری را که امواج نور ایجاد کرده بودند بازسازی کند.

## منابع و مأخذ

1. Peter M.Senge, *The Fifth Discipline*, London: Century Business, 1990.
  2. H.C.Lindgren, *Educational Psychology*. N.Y.John Wiley, 1976, P.7.
  3. C.M.Fiot & M.A.Lyles, *Organizational learning*, *Academy of Management Review*, Oct., 1985.
  4. G.P.Huber, "Organizational learning: The contributing Processes and the Literatures *Organization Science*, Feb., 1991.
  5. B.Leritt & J. G.March, *Organizational Learning*, *American Review of Sociology*, Vol. 14, 1988.
  6. Chris Argyris, "Double loop Learning in Organization", *Harward Business Review*, Sep. - Oct., 1977.
  7. Ray Stara, "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Spring 1989.
- ۸- سیدمهدی الوانی، «تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیدگاههای ارزشی متفاوت»، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۷۲، ص ۲۲۹-۲۳۷.