

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

پرستو خسروی - معاون اداره آموزش

عصر امروز، عصر تغییرات پرشتاب و عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود اطلاعات در دسترس کافی جهت تصمیم گیری برای مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن موافق و همراه نسازد چه بسا سازمان را به ورطه نابودی بکشاند. از این رو سازمان باید تنها یک ویژگی ثابت داشته باشد: تغییر و تطبیق مداوم، عنصری که شاکله اصلی سازمانهای یادگیرنده است. ساختن محیطی یادگیرنده و افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی لازمه ایجاد هر سازمان یادگیرنده است که هر عضو آن هر لحظه به دنبال یافتن اطلاع از نیاز برای تغییر، کسب اطلاعات و دانش لازم، ارائه ایده مناسب و به کارگیری آن ایده در عمل برای تطبیق دادن خود و سازمان با تغییرات ایجاد شده در محیط خارجی است.

نظریه سازمان یادگیرنده نتیجه یک فرآیند تکاملی است که با گذشت چند دهه تحقیق و پژوهش توسط دانشگاهیان و مدیران و بررسی ابعاد گوناگون و دیدگاههای مختلف سازمان و تجزیه و تحلیل آن، ابعاد به وضعیت کنونی دست یافته ایم. یکی از این نظریه ها، نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده است. سازمانهای یادگیرنده پدیده ای است که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شد. علت پدیدار شدن چنین سازمانهایی شرایط، نظریه ها و تغییر و تحول در محیطهای سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است، به گونه ای که تمام سازمانها تلاش گسترده ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پر تلاطم اطراف خود حفظ کنند می بایست از قالبهای غریب، خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند، یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند. گسترش روزافزون علوم و فنون و پیچیده تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اجتماعی و ... جامعه، مطرح شدن اندیشه های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالشهای زیاد دنیا ایجاب می کند که سازمانهایی با قدرت یادگیرنده ایجاد گردیده و خود را به فنون و استراتژیهای لازم مجهز سازند و بتوانند با تحولات سریع خود را منطبق ساخته و به موقع به محرکهای محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی گسترده به شکل پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهند.

سازمان یادگیرنده (organization learning): در کلی ترین تعریف می توان گفت سازمان یادگیرنده در طول زمان می آموزد تغییر کند و عملکردهایش را متحول سازد. زمانی می توان ادعا کرد که سازمان یادگیرنده است که بتواند از طریق فرآیند ارتباط، دامنه رفتارهایش را تغییر داده و بهبود بخشد.

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان توانمندسازی سازمان در کسب بینش و درک از تجربه از طریق آزمایش و تجربه، مشاهده و تجزیه و تمایلی برای ارزیابی شکست ها و موفقیت ها قلمداد می شوند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروهها در درون سازمان است ولی در سازمان یادگیرنده یادگیری سازمان به عنوان یک سیستم کلی مطرح است. در کل سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است.

اهداف سازمان یادگیرنده

- خلق عملکرد برتر - طلب زمان - توسعه کیفیت - اداره تغییر
- ایجاد تعهد رقابتی - اصلاح و بهبود قدرت سازگاری - تعهد بخشیدن به نیروی کار - بهبود کیفیت تصمیم گیری - درک وابستگی های درونی - ایجاد پلی بین کار و خلاقیت

ویژگی های سازمان یادگیرنده

- سازمانی است که یادگیری نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می شود.
- تاکید بر یادگیری، چگونه یادگرفتن و جذب و توزیع دانش، خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز دارد.
- در سازمانهای یادگیرنده اطلاعات در تمامی سطوح سازمانی بطور روان جریان دارد.
- یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و کل سازمان تحقق می یابد.
- فضای آرمان طلبی و نوآوری تشویق می شود.
- کارکنان بطور مستمر قابلیت های خود را در مسیر تحقق اهداف مشترک فردی و سازمانی گسترش می دهند.
- مدیریت مشارکتی در سازمان حاکم است.
- ارتباطات تسهیل می شوند.
- اعضای سازمان آموخته اند که چگونه بطور دسته جمعی یاد گیرند.
- تمامی کارکنان به مشتریان، عوامل محیطی و حتی رقبا به عنوان منابع اطلاعات می نگرند.
- آموخته ها به سرعت وارد فرآیندهای عملیاتی می شوند و موجب ارتقای سطح کمی و کیفی عملکرد ها می گردند.
- ضروری ترین سرمایه گذاری در توسعه نیروی انسانی است.
- تجربه و علم را با هم به کار می گیرد.

-با مشکلات نامأنوس است و به آنها خو نمی گیرد .

-از الگوی ذهنی پوینده ای برخوردار است .

-سیستم پاداش چندگانه دارد .

-بین بینش و رهبری رابطه وجود دارد .

-علت مشکلات را در خود جستجو می کند . اغلب انسانها تمایل دارند که مشکلات و شکستهای خود را به عوامل خارجی و غیرقابل کنترل نسبت داده و موفقیتها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند . چنین انسانهایی هیچگاه ارزیابی دولتی از خود نداشته و ضعف های خود را نمی شناسند .

چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده

دوتن از صاحب نظران با رویکرد عمل گرایی و با استفاده از روش مصاحبه با مدیران و بررسی عینی چهارسازمان، جهت دستیابی به سازمان یادگیرنده فرمول خود را به شکل زیر تدوین کرده اند . (دفتر مطالعات آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع- ۱۳۷۶)

اقدام $\times$ ابتکار عمل $\times$ اطلاعات $\times$ (برنامه / سنجش) $\times$ رهبر با بینش = سازمان یادگیرنده

حضور هر یک از این عناصر ضروری است اما اینکه چقدر سازمان شما برای درک آنها تلاش می کند بستگی به شخصیت متمایز سازمان دارد . اگر یکی از عناصر غایب باشد سازمان یا چیزها را غلط یاد می گیرد یا نسبت به توان بالقوه اش با حداقل سرعت می آموزد .

یادگیری به مفهوم سازمان یادگیرنده زمانی اتفاق می افتد که:

۱-اطلاعات جمع آوری شده تجزیه و تحلیل شده و حقایق جدیدی را تولید کند .

۲-حقایق پذیرفته شده و به نتایج جدی نائل شود .

۳-شرایط تغییر درک شود و پارادایم های جدید توسعه یابد.

۴-درک و فهم متضمن تکنولوژی جدید شوند .

۵-کسب حقایق جدید یا افزایش تجربه شامل عقاید و نگرشها شود .

۶-دانش از طریق ارتباطات، آموزش، گفت و گو و تربیت انتقال داده شود.

متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی

۱-**ساختار:** سازمانها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای با مکانیزم متمرکز دور شوند و ساختار زنده و منعطف را برگزینند. به نظر می رسد طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگی هایی چون سازمان تخت، اختیارات محلی، اعتماد و همکاری در بین واحدها تأکید دارند .

۲-**محیط :** سازمانهای یادگیرنده، محیطهای رقابتی را بیشتر به عنوان ابزار یادگیری به کار می گیرند . رقابت سازمانها را قادر می سازد تا عملکرد خود شان را با دیگران در یک صفت مقایسه کنند 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 .

۳-**تکنولوژی:** سیستم های اطلاعاتی با به کار گیری تکنولوژی اطلاعات به دو صورت مستقیم و غیر مستقیم در یادگیری سازمانی تأثیر گذارند . کارکنانی که با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده اند می توانند عملکرد مؤثری از خود نشان دهند .

۴-**فرهنگ سازمانی :** فرهنگ سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می کند لذا یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه فرهنگ مشارکتی توسعه یابد و با توجه به متغیرهای حاکم بر سازمان می تواند در یادگیری، وضعیت های متفاوتی را به خود بگیرد.

۵-**رهبری :** در سازمان یادگیرنده رهبر تنها تصمیم گیرنده نیست بلکه معلم طرح و مباشر تغییر است. وظیفه اساسی رهبر، ایجاد فرهنگ سازمانی و شکل دهی به تحول آن است. مدیران و رهبران سازمان یادگیرنده می دانند جواب مسائل، پیش کارکنان آنهاست

پیشنهادهایی برای تحقق سازمان یادگیرنده :

۱-آموزش جزء لاینفک سازمان باشد .

۲-ارشدترین مدیر و باتجربه ترین و متخصص ترین فرد از نظر روابط انسانی و مدیریت علمی و سایر سبک ها و روشهای مدیریت و رهبری مدیر آموزشی باشد.

۳-بر اساس نیازسنجی، آموزشهای علمی و عملی در کارگاهها و سازمانها برای کارکنان ارائه شود .

۴-به روز رسانی تخصص ها در سازمان مد نظر باشد.

۵-هر فرد در یک یا چند رشته و حوزه تخصص داشته باشد.

۶-در بحث نگهداری نیروی انسانی در مرحله تربیت باید با توجه به ظرفیت و دانش زمینه ای و توانمندی نیروی انسانی برای نیروهای جدید الاستخدام و نیروهای در حال اشتغال در دو سطح جداگانه آموزش ویژه ای داده شود .

۷-براساس علاقه و استعداد، کارها به افراد واگذار شود یعنی کار برای کارمند با معنی باشد .

۸-ایجاد زمینه های مشارکت در تصمیم گیری موجب افزایش انگیزش نیروی انسانی می شود.

۹-ایجاد شبکه ارتباطی قوی و روان بین نیروی انسانی و مدیریت سازمان

۱۰-ایجاد جلسات آموزش مداوم با نیروی انسانی

۱۱-کارکنان برای انجام دادن کار پیامد منفی پیش بینی می کنند چون احساس می کنند که اگر نتوانند کار را درست انجام دهند تنبیه می شوند باید به آنان اطمینان داد که احمال خطا و ریسک وجود دارد و هیچکس در سازمان به این خاطر تنبیه نمیشود .

۱۲-پاداشها به جمع و گروه داده شود نه به فرد.

۱۳-نیاز مشتری در دستور کار سازمان و جلب رضایت مشتری از عمده اهداف سازمان باشد.

۱۴-به ارزشها و نیازها و اهداف فرد، گروه و سازمان توجه شود .

۱۵-ایجاد رقابتهای گروهی مبتنی بر حساسیت و درک

۱۶-ایجاد رقابت های سالم بین سازمان و شرکت ها

۱۷-استفاده از فرهنگ های متفاوت افراد و غنی سازی فرهنگ سازمانی و ارایه یک مفهوم مشترک از فرهنگ در کل سازمان برای کل اعضا به شرطی که فرهنگ های نیروی انسانی لطمه نخورد. چون تنوع فرهنگ، فرهنگ را غنی می سازد باید باورهای مشترکی بر اساس فرهنگ های افراد ایجاد شود که همه در آن فرهنگ احساس آرامش کنند .

۱۸- خود رهبران به آموزش و یادگیری اعتقاد داشته باشند.

۱۹-رهبران از بین افراد با بینش انتخاب شوند .

۲۰-درک سریع واکنش های محیطی

۲۱-ارزیابی مداوم از عملکردها و بازخوردهای سریع در جو صمیمی و بدون تنش

۲۲-تفکر واگرا در سازمان تشویق شود .

۲۳-آموزش تفکر سیستمی و ذهنیت فلسفی و ایجاد بینش و آرمان در افراد

۲۴- از محیط به عنوان منبع اطلاعاتی استفاده شود .

۲۵-گفتمان در سازمان حاکم شود.