

سازمان یادگیرنده، نگرشی جدید در مدیریت

نویسنده: دکتر رضا نجف‌بیگی

خلاصه

یادگیری سازمانی، زاده جنبش دهه ۱۹۶۰ «بهبود سازمانی» (Organization development) است، و یادگیری (learning) کلید حل مشکلات اساسی ماست. امروزه، سازمان‌هایی موفق هستند که سریع‌تر از دیگران یادگیرند و حرکت کنند، و یادگیری با من و شما شروع می‌شود و به دیگران مستقل می‌گردد. آموزش باید در نهایت موجب تغییر در رفتار گردد، اما باید توجه داشت در عین حال که ما خود عامل تغییر هستیم، در حصار آن هم قرار گرفته‌ایم. هدف از این مقاله، آشنا نمودن مدیران با نقش و اهمیت موضوع سازمان یادگیرنده و به کارگیری آگاهانه مفاهیم و فرایندهای عملی آن است تا سازمان‌ها در دنیای پر رقابت امروز، و در جهت نیل به اهداف خود با کارایی و اثربخشی مطلوب گام بردارند.

یادگیری سازمانی بر پنج اصل استوار است که عبارت‌اند از: «تسلط فردی» که همان افزایش سطح توانایی و قابلیت افراد در سازمان است. سپس «دورنمای مشترک» مطرح می‌شود که در واقع داشتن دورنمایی از آینده سازمان مورد نظر است که خود موجب منبع انرژی و تحرک لازم در جهت یادگیری مشترک می‌گردد. اصل سوم «مدل‌های ذهنی» انسان است که به مفروضات اساسی و حک شده در ذهن اشاره دارد که در رفتار و تصمیم‌گیری‌های ما مؤثرند، و باید توجه داشت که اثر این مدل‌ها و امکانات احتمالی، دور از واقع عمل کردن و تحت تأثیر مدل‌های ذهنی قرار گرفتن است. «یادگیری گروهی» تأکیدش بر اهمیت هم‌راستایی نیروهای کارکنان در سازمان است تا از به‌هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. اصل نهایی «تفکر سیستمی» است تا با استفاده از آن در تحلیل امور و اداره سازمان، و با تفکر کل‌نگری به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر توجه داشته باشیم. بنابراین، سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش، و کوشش در جهت ایجاد سازمان یادگیرنده اقدامی اساسی و ضروری است تا در راستای خدمت به جامعه و پیشی گرفتن از دیگران، و بقا و دوام سازمان موفق گردید.

مقدمه

نموده است. در این مقاله، هدف طرح اصول اساسی و شناساندن موضوع و اهمیت «سازمان یادگیرنده» در موفقیت سازمان‌هاست، و امید است که این اشارات موجب گردد تا این بحث جای خود را در مؤسسات آموزش مدیریت و در بین مدیران سازمان‌های جامعه ما باز کند.

امروزه در جوامع توسعه یافته، این نکته مطرح است که در دهه ۱۹۹۰ موفق‌ترین سازمان‌ها را می‌توان سازمان‌های فراگیرنده نامید. اما تعریف این نوع سازمان‌ها چیست و ویژگی‌های آنها چه هستند؟ خصوصیات سازمان‌های فراگیرنده این است که اعضای آنها به‌طور مستمر، قابلیت‌های خود را در جهت تحقق هدف‌ها و آمالی که واقعاً در پی آنند توسعه می‌دهند و جهت گسترش دامنه تفکر، الگوهای نوینی در جهت توفیق بیشتر سازمان ارائه می‌دهند. فضای آنها آرمان‌طلبی جمعی است، و بالاخره کارکنانش به‌طور دائم می‌آموزند که چگونه دسته‌جمعی یادگیرند. پیتر سنگه در این مورد اضافه می‌کند که سازمان یادگیرنده سازمانی است که «بیشتر از رقبای خود آمادگی و قابلیت فراگیری داشته باشد و سریع‌تر یادگیرد». قابلیتی که مورد نظر است چیزی نیست که انتظار داشت به سادگی ایجاد شود، زیرا گروه‌هایی که بزرگ و توانا شده‌اند یک مرتبه در

ارائه روش‌ها، نظریات، نگرش‌ها، یافته‌های جدید علم مدیریت و آشنایی و اطلاع از کاربرد آنها موجب خواهد شد تا مدیران سازمان‌های کشور ما از آنچه که در سازمان‌های موفق جهان می‌گذرد آگاه شوند. بدیهی است که ما نمی‌توانیم از آنچه که در سایر نقاط گیتی در توفیق مؤسسات مؤثر واقع می‌شوند دور بمانیم و از آنها مطلع نگردیم. در این مورد، بحث جدید مدیریت این است که سازمان‌ها باید به‌طور دائم در حال یادگیری باشند، و سازمان یادگیرنده (Learning Organization) سازمانی است که افراد آن در جریان یافته‌های جدید علم مدیریت قرار گیرند و پذیرفته باشند که امروزه سازمانی موفق است که کارکنان آن در جهت افزایش سطح دانش، بینش، آگاهی و نوآوری خود بکوشد، و در این مورد، مدیریت وظیفه سنگینی به‌عهده دارد.

پایه‌گذاران پیش‌قدم بحث «سازمان یادگیرنده» دونالد شون (D. Schon) و کریس آرجیریس (C. Argyris) هستند که در دهه ۱۹۵۰ به طرح این موضوع پرداختند. امروزه محقق و صاحب‌نظر دیگری به نام سنگه (Senge 1990) به پیگیری از نظریات شون و آرجیریس برای روشن شدن و کاربردی نمودن بیشتر این بحث پرداخته و عملاً در مورد سازمان یادگیرنده اصول تازه‌ای ارائه

۱- در اینجا لازم است، از استاد فاضل آقای دکتر فریدون آذرهوش که کتاب "The Fifth Discipline" پیتر سنگه را با مهارت خاص خود تحت عنوان «یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی، خلاصه یافته‌ها و نظریات پیتر سنگه - یادداشت‌هایی از کتاب دسیپلین پنجم» را در مباحث مدیریت در ایران معرفی نمودند تشکر نمود. در ضمن، برای تهیه این مقاله از مجموعه مزبور استفاده شده است.

تأکید روی تشخیص و تصحیح اشتباهات است که بالقوه یا در عمل، موجب به خطر انداختن وضعیت فرد می‌گردد و در این باره، تجربه نشان داده است که وقتی سازمان‌ها با مشکلات زیاد روبه‌رو هستند یادگیری مشکل می‌شود.

اساس و جوهر یادگیری سازمانی

در اینجا لازم است تا درباره سازمان یادگیرنده و به عبارت دیگر، سازمان فراگیرنده توضیح بیشتری داده شود. سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌طور دائم توانایی و ظرفیت خود را توسعه می‌دهد تا آینده خود را ایجاد و خلق کند. در زمینه توانایی توسعه ظرفیت سازمانی، پرن (1995) Pearn et.al. در مقایسه با سنگه، تأکیدش بر توانایی خود انتقالی به‌طور پیوسته است. خودانتقالی در واقع عبارت از آمادگی در ایجاد تغییر در خود به‌طور مداوم و پیوسته در انسان و بالا بردن سطح توانایی فردی است، و این عمل هنگامی تحقق می‌یابد که ارزش یادگیری شناخته شده باشد. در هر حال، تعهد برای سازمان فراگیر به تغییر بنیادی فکری و رفتاری نیاز دارد و در این مورد، یکی دیگر از صاحب‌نظران یادگیری سازمانی به نام گرت (1990) Garret برای سازمان‌های فراگیرنده سه ویژگی ذکر کرده است: * کارکنان را در تمام سطوح تشویق کنند تا به‌طور منظم و جدی از محیط کار خود بیاموزند. * در سازمان برای شناخت و یادگیری و حرکت و ادامه آن وضعیتی به‌وجود آورند که لازم و ضروری است.

شروع بزرگ نبوده، بلکه به تدریج آموخته‌اند که چگونه نتایج فوق‌العاده بزرگ ارائه دهند. در دهه حاضر و در محیط بازرگانی و تجاری پر رقابت، هر که می‌خواهد به سطحی بالا از موفقیت دست یابد ابتدا باید به یک نکته اساسی توجه داشته باشد: موفقیت در بازار امروز به‌طور روزافزون به موضوع «یادگیری فردی و سازمانی» بستگی دارد، با وجود این، بیشتر افراد نمی‌دانند که چگونه باید فراگیرند. به‌علاوه در مؤسسات، آن دسته از افراد که فرض می‌کنند بهترین فراگیرنده هستند، عملاً به تجربه ثابت شده است که در این مورد خیلی موفق نیستند. آرجیریس معتقد است کسانی که خوب تحصیل کرده‌اند و از قدرت اداری زیاد برخوردارند، افرادی هستند با سطح تعهد زیاد که پست‌های رهبری بالا در مؤسسات پیشرفته را در اختیار دارند، اما چنانچه به موضوع فراگیری توجه نکنند، افراد موفق نخواهند بود. بنابراین، باید در نظر داشت که در آینده سازمان‌هایی به مراتب تعالی دست خواهند یافت که دریابند، چگونه می‌توان در تمام سطوح و اجزای سازمان، علاقه، تعهد و قابلیت یادگیری در افراد را توسعه داد. آرجیریس می‌گوید که فراگیری سازمانی یک توانایی است که همه سازمان‌ها باید آن را دریابند و توسعه دهند. دلیل مربوط به این نکته این است که هر قدر سازمان‌ها در امر یادگیری سازمانی بهتر شوند، بهتر می‌توانند اشکالات خود را تشخیص دهند و اشتباهات را تصحیح کنند. اشتباه عبارت از هر گونه عدم مطابقت بین برنامه‌ای است که قصد انجام آن را داریم و آنچه که در عمل و اجرا رخ می‌دهد. بنابراین، در فراگیری،

بیشتری می‌گردد. این سیکل عمیق فراگیری، پایه اساسی فراگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد. بدین معنی که توسعه نه تنها قابلیت‌های جدید؛ بلکه تغییر بنیادی در ذهن و تفکر ایجاد می‌کند. در این مورد، پنج اصل اساسی فراگیری وسیله‌ای هستند که این دور فراگیری عمیق را فعال می‌کنند که درباره آنها توضیح خواهیم داد.

امروزه یکی از روش‌های مؤثر در انگیزش کارکنان در سازمان‌ها این است که به آنان نشان دهیم که شخصیت و مقامشان مورد احترام است. در همین زمینه، هندی (1993) Handy می‌گوید که اگر می‌خواهید بچه‌هایتان باهوش باشند، با آنان طوری رفتار کنید که با هوش بوده و هستند و چنانچه می‌خواهید که کارکنانان مسؤلیت‌پذیر باشند، به آنان نشان دهید که مسؤلیت‌پذیر بوده‌اند. بنابراین، یکی از بهترین راه‌های رفتار با افراد از دیدگاه شخصیتی، تشویق به فراگیری و یادگیری است، و با استفاده و به کارگیری آن، یادگیری به نفع آنان و سازمان خواهد بود. شاین (1993) Schein در یکی از مقالات خود درباره نقش رهبران و مدیران به فراگیری سازمانی به صورت یک فعالیت دائمی اشاره می‌کند، و در این باره به چند نکته اساسی توجه کرده، که از جمله:

- مدیران به‌عنوان رهبران باید همیشه چیز جدید و تازه‌ای فراگیرند.
- مدیر باید به ایجاد نگرش تغییر در گروه مدیریت بپردازد.
- گروه درگیر با تغییر باید مراحل فرایند

* به یادگیری، بها و ارزش دهند و شرایطی ایجاد کنند تا حالت خودانتقالی به‌طور مداوم ادامه یابد.

درباره فراگیری فردی باید توجه داشت که فرایند یادگیری ابتدا به‌صورت فردی است و حرکت به‌سوی انجام کارها به‌صورت گروهی و یکپارچه طی زمان رخ می‌دهد، و معمولاً افراد به‌صورت گروهی، کارها را شروع می‌کنند. اما نیاز به زمان است تا به تدریج موفق شد که دانش کار به شکل گروهی و کل ایجاد شود و توسعه یابد. این فرایند، شبیه دانش رانندگی یا بازی فوتبال است که باید آن را عملاً و طی زمان یاد گرفت. به عبارت دیگر، گروه‌ها در زمان‌های مختلف، توانایی و استعداد خود را بالا می‌برند تا آنچه که واقعاً در نظر دارند، خلق کنند و موفق شوند. در چنین حالتی است که تغییر را در افراد می‌بینیم و یک دور یادگیری عمیق ایجاد می‌شود.

اساس دیگر در یادگیری سازمانی این است که اگر افراد گروه بکوشند تا در آنچه که انجام می‌دهند، در خود مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید ایجاد کنند، در قدرت فهم و تشخیص‌شان تغییر ایجاد می‌شود. اما به تدریج که قابلیت‌های جدید شکل می‌گیرند، هشیاری، حساسیت و دقت بیشتری در افراد گروه به‌وجود می‌آید، و طی زمان که کار را با نگرش گروهی شروع می‌کنند، دنیای دوروبر خود را متفاوت از آنچه می‌دیدند تشخیص خواهند داد. در نتیجه، در انسان فرضیات و تصورات جدیدی شروع به شکل گرفتن می‌کند که خود، موجب توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های

است، اما باید در این کار مدیران و کارکنان به بررسی رفتار خود در سازمان نگاه کنند. بنابراین، اگر هدف از یادگیری و فراگیری، تداوم، پیگیری آن و ایجاد تغییر رفتار باشد لازم است تا افراد، رفتار خود در سازمان را با نگرشی انتقادانه ارزیابی کنند و به راه‌هایی که اغلب به مشکلات سازمان می‌افزایند توجه کنند و آنها را تشخیص دهند، و سپس به تغییر آنچه که عمل می‌کنند، پردازند. در این خصوص باید راه و روشی را که از طریق آن بتوان به تعریف و حل مشکل پرداخت فراگرفت تا در نتیجه تکرار اشتباه یا مشکل جدید مؤثر واقع گردد.

اما در جریان یادگیری موانعی وجود دارند که اغلب برای انسان ناشناخته‌اند. از جمله موفقیت‌های شغلی است. معمولاً افراد متخصص و دارای توانایی حرفه‌ای در انجام وظایف و کارهایشان موفق بوده و به ندرت با شکست روبه‌رو می‌شوند. در عمل، این افراد، از دانش، تجربه و مهارت خود در امور شغلی‌شان استفاده می‌کنند و در مجموع موفق هستند و این وضعیت موجب می‌شود که نسبت به مسأله یادگیری بی‌توجه باشند. در حقیقت این قبیل افراد یاد نگرفته‌اند که چگونه از شکست درس بگیرند تا یادگیری ایجاد شود. بنابراین، هر زمان که در استراتژی و موفقیت آنان اشتباهی رخ دهد به حالت دفاعی در می‌آیند و علت یا علل اشتباه را در خارج از خود جویا می‌شوند و آن را به گردن دیگران می‌اندازند و به عوامل خارج از خود مربوط می‌دانند. در واقع، این قبیل افراد در مواقعی که لازم است از اشتباهات

یادگیری طی کند.

- گروه درگیر با تغییر باید به طراحی فراگیری سازمانی پردازد، و به برقراری گروه‌های موظف (task groups) به فراگیری اقدام کند و از وظایف گروه این است که:

- باید چگونگی فراگیری را بیاموزد.

- باید به ایجاد برنامه‌های تغییر مشخص و معین پردازد.

- به برقراری ارتباطات وسیع و عمیق در بین افراد گروه اقدام کند و اهرم‌هایی برای فراگیری پیوسته ایجاد نماید. نکته قابل توجه در امر یادگیری این است که باید متوجه بود تا چیزی جدید آموخت و آموخته شود.

موانع یادگیری فردی و سازمانی

در این باره آرجیریس می‌گوید که در دنیای امروز، بسیاری از مدیران مؤسسات پیشرفته با موضوع و اهمیت یادگیری فردی و سازمانی آشنا نیستند و نمی‌دانند که چنین اصلی وجود دارد. علت عمده این امر این است که برای مدیران آنها روشن نیست که یادگیری چیست؟ و چگونه باید آن را به واقعیت درآورد و به کارگرفت؟ در نتیجه، این قبیل مدیران در ایجاد سازمانشان به عنوان یک سازمان یادگیرنده، ناخودآگاه مرتکب دو اشتباه می‌شوند. ابتدا اینکه، بیشتر مدیران تعریف خیلی محدودی از یادگیری در ذهن خود دارند، و صرفاً آن را به عنوان یک وسیله حل مشکل می‌شناسند و می‌کوشند تا در تعیین و تصحیح اشتباهات، محیط خارج از سازمان را علت یا عامل اصلی بدانند. حل مشکل مهم

خود درس بگیرند و به بازنگری رفتار خود بپردازند، و سپس به فراگیری اقدام کنند، حالتی بسته و تدافعی از خود نشان می‌دهند. باید توجه نمود که در بین افراد متخصص، تمایل به رفتار دفاع‌گرا کم می‌کند تا به اشتباه خود سرپوش گذارند. استدلال دفاعی (defensive reasoning) حتی در حالتی که انسان تعهدش نسبت به سازمان در حد بالا باشد موجب جلوگیری از یادگیری می‌شود. همین مطلب را می‌توان با کامپیوتری مقایسه نمود که با آنکه برنامه‌ریزی شده است، وجود مشکلات پنهان شده موجب می‌گردد تا نتایج حاصل شود که دقیقاً عکس آن چیزی است که آن را طراحی کرده‌اند.

در این مورد، یک فرضیه این است که تشویق افراد به یادگیری تا حد زیاد، یک اقدام انگیزشی است. به علاوه چنانچه بتوان در افراد، نگرشی واقع‌بینانه ایجاد نمود، خود به امر یادگیری اقدام می‌کنند. از این رو، مؤسساتی که به نقش و تأثیر تغییر در رفتار و امر فراگیری توجه دارند، می‌کوشند تا به ایجاد ساختار جدید سازمانی اقدام کنند، به برقراری شیوه‌های پاداش و ارزش‌دهی توجه نمایند، و به بررسی عملکرد، فرهنگ سازمانی و اموری از این قبیل بپردازند. این عمل موجب می‌گردد تا در کارکنان احساس تعهد، تعلق و بستگی سازمانی و توجه به نقش و اهمیت یادگیری ایجاد شود. همچنین، مؤسسات می‌توانند فراگیرند که چگونه به حل معمای یادگیری بپردازند. آنچه که باعث می‌گردد تا مدیران و کارکنان در این زمینه بیشتر توجه کنند، تأکید روی یادگیری سازمانی و

برنامه‌های پی‌درپی بهبود سازمانی است. آموزش به افراد که چگونه رفتار و عملکرد خود را ارزیابی و استدلال کنند موجب خواهد شد تا راه‌های جدید یافت شود و مانع یادگیری از بین برود (Barker 1994). در سازمان یادگیرنده، یکی از وظایف اصلی مدیر این است که شرایطی را ایجاد کند که خود و کارکنان بیاموزند تا به اشتباهی که مرتکب می‌شوند اعتراف کنند. در این مورد اگر دیالوگ (dialogue) باز و صراحت طرح مطالب وجود نداشته باشد یادگیری رخ نخواهد داد. منظور از دیالوگ باز، برقراری وضعیت یا حالت گفتگو و پرسش و برخورداری از حداکثر کوشش در ایجاد ارتباطات بین افراد است، که انتظار می‌رود به روحیه خلاق و آزاد منجر گردد، تا افراد عمیقاً به نظرات یکدیگر گوش دهند. این اصل یا مهارت این نکته را در برمی‌گیرد که بیاموزیم چگونه الگوهای تعامل و عکس‌العمل‌ها را در گروه تشخیص دهیم تا در فراگیری موجب تشویق گردد. بنابراین، اگر فرایند یادگیری سازنده، طراحی و اجرا شود، موجب تشویق می‌گردد، در غیر این صورت باعث کناره‌گیری، دوری جستن و نادیده گرفتن یادگیری می‌شود.

عامل دیگر در جلوگیری از فرایند یادگیری تهدید سازمانی است. برای رفع این مانع، یکی از اهداف مورد نظر در یادگیری فردی و سازمانی این است که از بروز تهدیدات و برخورد نامطلوب سازمانی جلوگیری شود، و از ایجاد احساس آسیب‌پذیری در کارکنان خودداری گردد. استفاده از استدلال دفاعی موجب می‌شود تا انسان

می‌شود تا تغییر در رفتار مشکل شود. از لحاظ بهبود سازمانی، توجه در این است که بتوان از طریق ارائه و تقویت تفکر یادگیری در سازمان‌ها، سطح دانش کارکنان را بالا برد و هنگام بروز اشتباه و خطا، به تدریج نگرش استدلال دفاعی در افراد را تا آنجا که می‌شود کاهش داد.

آرجیریس (Argyris (1987) یادگیری سازمانی را به شکل یک طرفه و دو طرفه تعریف کرده است، و مقصود این است که یادگیری تحت دو وضعیت یا حالت رخ می‌دهد. حالت اول اینکه یادگیری زمانی پیش می‌آید که سازمان به آنچه که مدنظر داشته، دست یابد و آن هنگامی است که بین آنچه برای نیل به آن طراحی شده و آنچه که در عمل به آن رسیده‌ایم مطابقت داشته باشد. به عبارت دیگر، بین آنچه که قصد نیل به آن داشته و آنچه که عملاً دست یافته‌ایم مطابقت مشاهده شود. در حالت دوم، یادگیری موقعی رخ می‌دهد که بین آنچه که قصد داریم نائل شویم و آنچه که عملاً دست یافته‌ایم تفاوت و عدم تطابق مشاهده شود و سپس نسبت به رفع یا برطرف کردن آن اقدام کنیم. به عبارت دیگر، از عدم تطابق به تطابق برسیم. بنابراین، هر زمان که اشتباهی تشخیص داده شود و بدون علت‌یابی یا علت‌خواهی تصحیح گردد و این عمل بدون در نظر گرفتن ارزش‌های موجود و مربوط در سیستم انجام شود، یادگیری حالت یک طرفه دارد که آنرا «یادگیری تک حلقه‌ای» نامیده‌اند. این نوع تفکر از علم مهندسی برق گرفته شده است و آن را می‌توان به عمل یک ترموستات تشبیه کرد. ترموستات این‌طور برنامه‌ریزی و تنظیم

استنباطات و نتایجی که رفتار را شکل می‌دهند مانع شوند تا آنها را در حالت و وضعیت واقعی به محک آزمایش درآوریم. بنابراین، باید متوجه بود که وجود چنین رفتار و نگرشی در فرد، یک حلقه بسته ایجاد می‌کند. از طرفی، روش تشویق افراد به «صراحت‌گویی» و باز بودن در طرح مطالب و مسایل ممکن است ایجاد ترس کند که احتمال دارد باعث ناراحتی دیگران گردد. به قول آرجیریس، یادگیری با توجه به دو شرط رخ می‌دهد: (۱) ابتدا اینکه سازمان به آنچه که مورد نظرش است دست یابد و موفق شود، و برای نیل به واقعیت، مقایسه بین طرح سازمان با نتیجه آن است. (۲) فراگیری هنگامی رخ می‌دهد که بین مقاصد و نتایج و وجود عدم تطبیق تشخیص داده، و به اصلاح پرداخته شود. یعنی عدم تطبیق به تطبیق تبدیل گردد. اما باید توجه داشت که سازمان‌ها موجب یادگیری انسان نمی‌شوند، بلکه انسان است که به عنوان نماینده سازمان عمل می‌کند و رفتاری را ارائه می‌دهد که به یادگیری منجر می‌شود.

حلقه یادگیری

تغییر در رفتار به عنوان یک معیار اولیه برای اثربخشی سازمانی تشخیص داده شده است. یکی از راه‌های تغییر رفتار، تغییر مستقیم رفتار است. نکته مهم در رفتار این است که معمولاً بین آنچه افراد عمل می‌کنند و آنچه که در فکر خود دارند تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، در رفتار با آنچه که انسان واقعاً به آن معتقد است یکسانی و همخوانی دیده نمی‌شود. همین حقیقت موجب

«یادگیری دو حلقه‌ای» مورد نظر است که در این فرایند، خطا باید بازنگری شود و معلوم گردد که نمی‌توان آن را از طریق بهسازی روش‌های موجود اصلاح نمود. در این نوع از یادگیری باید به بررسی علل مشکلات پرداخت و آن را مورد بازنگری قرار داد. پس از انجام بازنگری، باید درباره حل مشکل یا خطا در سدد بازسازی هنجارهای سازمانی و به احتمال زیاد بازسازی استراتژی‌ها و پیش فرض‌هایی بود که با این هنجارها (هنجارهای جاری) همراه هستند. سرانجام این هنجارهای نو باید در پندارهایی که معریف تئوری سازمانی مورد استفاده‌اند جایگزین شوند. این نوع یادگیری را، یادگیری دو حلقه‌ای می‌نامند.^۳

اصول سازمان یادگیرنده

سنگه، اجزای تشکیل دهنده سازمان یادگیرنده را شامل پنج اصل می‌داند تحت عنوان:

- تسلط فردی (personal mastery)
- دورنمای مشترک (shared vision)
- مدل‌های ذهنی (mental models)
- یادگیری گروهی (team learning)
- تفکر سیستمی (systems thinking)

۱- تسلط فردی

در سازمان یادگیرنده، یکی از اصول مهم

شده است که می‌تواند وضعیت سرما و یا گرمای بیش از حد تعیین شده را تشخیص دهد و وضعیت را با برقراری و به جریان انداختن دوباره سیستم حرارت مرکزی و یا خاموش کردن آن وضعیت را تصحیح کند و به حالت تنظیم شده برگرداند. مثلاً اگر ترموستات طوری طراحی شود که از خود پرسد که چرا در ۲۸ درجه گذارده شده و یا چرا این چنین تنظیم شده است که هر موقع درجه حرارت از ۲۸ درجه پایین تر رود دوباره به سیستم حرارت مرکزی اعلام کند که به کار افتد، و درجه حرارت افزایش یابد تا به درجه ۲۸ برسد. بنابراین، در چنین حالت، وضعیت یادگیری «یادگیری دو حلقه‌ای» است.^۲

آرجیریس و شون در مقاله «یادگیری سازمانی» درباره «یادگیری تک حلقه‌ای» می‌گویند که وقتی سیستم‌ها به کشف خطاها می‌پردازند، در جهت حفظ ویژگی‌های اصلی نظریه سازمانی که مورد نظرشان است خطاها را تصحیح می‌کنند. در این حالت، یادگیری وظیفه‌اش حفظ نوع خاصی از پایداری و ثبات است. در این نوع یادگیری (تک حلقه‌ای) واحد یا مکانیزم بازخوردی وجود ندارد که پیامدهای کشف یا روشن شده را به استراتژی‌های سازمانی و پیش فرض‌هایی وصل کند که برای عملکرد سازمانی در محدوده‌هایی که هنجارهای سازمانی تعیین کرده‌اند اصلاح شوند و در خود هنجارها تغییری داده نمی‌شود. در مقابل،

۲- برای مطالعه بیشتر، به مقاله «یادگیری سازمانی» نوشته آرجیریس - شون، ترجمه خانم شهیندخت خوارزمی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مراجعه فرمایید.

افتاده ایم این امر به این دلیل است که ما فقط از آنچه که برایمان مهم است تصور دقیق و روشنی نداریم. دوم اینکه همیشه باید فراگیریم که واقعیت‌های جاری دوروبر خود را روشن‌تر بینیم. انسان برای نیل به هدف یا مقصد مورد خواسته‌اش باید وضع موجود خود را خوب تشخیص دهد که در کجا قرار دارد.

تسلط فردی به این اشاره دارد که افراد با تسلط فردی بالا، پیوسته به توسعه قابلیت و توانایی خود می‌پردازند تا به نتیجه‌ای که در زندگی‌شان به‌طور واقع‌بینانه می‌نگرند دست یابند، و از این کنجکاوی تداوم در فراگیری، روحیه یادگیری حاصل می‌شود. جوهر و اساس تسلط فردی، فراگرفتن این نکته است که چگونه در زندگی تنش خلاق ایجاد کنیم؟ تسلط فردی در هر جنبه از زندگی به سطحی از مهارت می‌پردازد - فردی و حرفه‌ای. تسلط فردی یک فرایند پیوسته است و در واقع یک اصل یا دیسیپلین در طول زندگی است. افرادی که از تسلط فردی در حد بالا برخوردار هستند، به‌طور دقیق از عدم اطلاع و سطح ناتوانی خود آگاهند. کسانی که دارای سطح تسلط فردی بالا هستند احساس تسلط بیشتری دارند، به ابتکار بیشتر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسؤلیت وسیع‌تر و عمیق‌تری دارند و سریع‌تر یاد می‌گیرند. سازمان‌هایی که به نقش و تأثیر این امر مهم کم توجه هستند، به تدریج از صحنه فعالیت خارج می‌شوند (de Geus, 1988). افزایش میزان قابلیت‌ها معمولاً با عامل تغییر توأم است، و تغییر هم در افراد با مقاومت و بی‌میلی همراه است. بسیاری از افراد سازمان‌ها، در مقابل

این است که بتوان سطح قابلیت و توانایی کارکنان را بالا برد. در درجه اول، قابلیت و توانایی در محدوده انجام وظایف شغلی است و در حد وسیع آن، قابلیت فکری و توانایی کلی انسان در اداره امور زندگی حرفه‌ای و اجتماعی را شامل می‌شود. در واقع، در زمینه تسلط فردی و ایجاد تغییر در آن، باید توجه داشت که فرایند مداوم و پیوسته تسلط مورد نظر است تا انسان بتواند با تغییرات محیطی، خود را همگام کند و به آنها پاسخ دهد. از طرفی، سازمان‌ها فقط از طریق افرادی که در حال فراگیری هستند، سازمان‌های یادگیرنده محسوب می‌شوند و بدون آن یادگیری سازمانی رخ نمی‌دهد.

عبارت «تسلط فردی» را پیتر سنگه و همکارانش به‌منظور نشان دادن رشد فردی و یادگیری به کار برده‌اند. وی می‌گوید کسانی که دارای تسلط فردی هستند همواره در صدد توسعه قابلیت‌های خود برمی‌آیند تا در زندگی، نتایجی را به دست آورند که واقعاً در جست‌وجوی آنها هستند. از این حس کنجکاوی افراد برای یادگیری مداوم روحیه یادگیری سازمانی ناشی می‌شود. تسلط فردی در حقیقت دامنه‌اش فراتر از افزایش قابلیت‌های انسان است. وقتی تسلط فردی در انسان به صورت یک اصل جای خود را باز کند و نهادی شود، دو جنبش یا حرکت دیگر را شامل می‌شود. ابتدا اینکه انسان همیشه در صدد این است که از خود بپرسد چه چیزی برایش اهمیت دارد؟ در این زمینه، ما اغلب برای مواجهه شدن با مسائل، خیلی بیش از اندازه وقت صرف می‌کنیم، و فراموش می‌شود که چرا اصولاً در چنین مسیری

است که به واقعیتی که می‌خواهیم، نزدیک‌تر شویم. به عبارت دیگر، هسته اصلی تسلط فردی، فراگیری این نکته است که چگونه بتوان تنش خلاق ایجاد کرد، و آنرا پایدار نگاهداشت. تنش خلاق موجب تحرک و دستیابی به خواسته‌هایمان می‌گردد. در تنش خلاق باید تفکری را در خود پایه‌گذاری کنیم که به تدریج منجر به نیل به اهدافمان گردد. سنگه در کتاب *The Fifth Discipline* (1990) می‌گوید که افراد اغلب در بیان و طرح دورنمای خویش مشکل دارند، حتی مواقعی که دورنما برای آنان روشن است. سنگه علت را این نکته می‌داند که ما از فاصله و شکاف موجود بین دورنمایمان و واقعیت به‌خوبی آگاهیم. به‌عنوان مثال، انسان به‌روشنی می‌داند و علاقه‌مند است که تحصیل کند، اما به‌علت مشکلات مالی و نداشتن وقت کافی باید از تحصیل کردن چشم‌پوشد. بنابراین، این قبیل شکاف‌ها، دورنما را غیر واقعی جلوه می‌دهند. باین حال، وجود این شکاف خود منبع انرژی خلاق می‌شود و موجب می‌گردد تا انسان به کوشش خود برای یافتن راه حل ادامه دهد.

۴- دورنمای مشترک

در اداره سازمان‌ها به‌طور اثر بخش و کارآ، در دنیای کسب و کار که با رقابت توأم است، داشتن دورنمایی از آینده ضروری است. در مدل سنگه، داشتن دورنمای مشترک در بین کارکنان هر سازمان برای ساخت و پرداخت یک سازمان یادگیرنده، اهمیت حیاتی دارد، زیرا این دورنما،

ایجاد «تسلط فردی» مقاومت می‌کنند، زیرا که یک تغییر بنیادی در رفتار افراد و در رابطه با نگرش سنتی بین کارکنان و سازمان است. یکی از عوامل اصلی مؤثر که وقوع و حرکت تسلط فردی را مانع می‌شود این است که ممکن است برای سازمان موجب مشکل و تهدید گردد. افزایش قدرت و اختیارات (to empower) افراد در یک سازمان که دور نماها غیر همسو هستند، ممکن است خلاف جریان عملیات، خدمات و یا تولید عمل کنند. باید اضافه کرد که چنانچه افراد در سازمان، دارای بینش و دورنمای مشترک نباشند، ممکن است افزایش قدرت در آنان موجب تنش گردد. به‌همین دلیل است که باید تأثیر سازنده تسلط فردی را در مجموعه عوامل سازمان فراگیرنده با هم در نظر گرفت و اعمال نمود.

در فرایند تسلط فردی، عملاً انسان بیشتر به روشن شدن عمق نگرش، بینش، انرژی، صبر، مقاومت، و دورنمای خود پی می‌برد. مدیران سازمان‌هایی که به نقش و اهمیت تسلط فردی پی برده‌اند می‌دانند که از این طریق به منبع دست‌نخورده وسیعی دست می‌یابند و از توانایی و استعداد افرادی بهره‌مند می‌شوند که در اختیار سازمان بوده و از آنها استفاده نمی‌شده است.

هسته مرکزی تسلط فردی، فراگیری در زمینه دورنمای شخصی، و تصویری از واقعیت جاری در مقابل انسان را در بر می‌گیرد. انجام این کار به ایجاد نیرویی به نام «تنش خلاق» (creative tension) در ما منجر می‌شود. تنش به‌خودی‌خود در جهت راه حل جهت می‌یابد و طبیعی‌ترین راه حل آن این

یک دورنما موقعی به طور حقیقی مشترک است که من و شما دارای تصویری مشابه از آن باشیم، و نسبت به یکدیگر در داشتن آن احساس تعهد تصور کنیم. از نتایج دیگر دورنمای مشترک این است که شرکت‌ها در حالت رقابت می‌کوشند تا از رقیب یا رقبای خود پیشی بگیرند، و وقتی به این هدف دست یابند، هدف به سمت دفاع و حفظ آنچه به دست آمده جهت می‌یابد. شاید این حالت یا تصویر را بتوان در مقایسه بین شرکت‌های اتومبیل‌سازی ایران خودرو و سایپا در نظر گرفت که مدیریت آنها به تنظیم و اجرای دورنمای مشترک و پیشی گرفتن از یکدیگر دست بزنند که در این صورت سازنده است، و سپس در حفظ آنچه که دست یافته‌اند بکوشند.

سنگه اضافه می‌کند که بدون داشتن دورنمای مشترک، ایجاد شرکت‌های عظیم اتومبیل‌سازی فورد و کامپیوتر اپل (Apple) غیر ممکن بود. هنری فورد در ابتدای تأسیس مؤسسه فورد، این فکر را در سرداشت که روزی می‌رسد تا هر فرد معمولی در آمریکا دارای یک اتومبیل باشد. وجود سایر شرکت‌های بزرگ امروزی در دنیا مانند اتومبیل‌سازی هندتا نشان‌دهنده این است که دورنمای مشترک در بین کارکنان آن در سراسر شرکت باعث برقراری انرژی هزاران نفر به طور هم‌افزایی گردیده، و در همه افراد با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت ایجاد هویت واحد نموده است. یک دورنمای مشترک موجب خواهد شد تا از روی آرزوها و خواسته‌های کارکنان سرپوش برداشته منبع انرژی شود، و به حقیقت بپیوندد.

کانون و منبع انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است. به عنوان نمونه، داشتن دورنما بود که انسان در ذهن خود، از رفتن به کره ماه تصویر کرده بود که عملاً در سال ۱۹۶۰ به وقوع پیوست. دورنمای مشترک برای سازمان ارزشمند است زیرا که موجب تمرکز و انرژی جهت یادگیری می‌گردد. ایجاد تصویر آرمانی مشترک در بین کارکنان موجب می‌گردد تا همه آنان در راستای هدفی روشن و مشترک گام بردارند. دورنمای مشترک در تشویق کارکنان در تبادل اطلاعات، در هم‌افزایی نیروها و همسو شدن آنها اثر قابل ملاحظه‌ای دارد. در واقع، وجود همین ویژگی بود که در شرکت‌هایی مانند آی.بی.ام در ایجاد و ساخت پولاروید، در ساخت دوربین عکاسی، ظهور عکس بلافاصله پس از گرفتن، نظرات و ایده‌ها شکل واقعی و عملی به خود بگیرند.

دورنما وقتی مشترک است که افراد از آینده مطلوب تصویری مشترک داشته باشند، نسبت به دستیابی به آن احساس تعهد کنند، و سپس برای نیل به مقصد مشخص برنامه‌ریزی شود. داشتن دورنمای مشابه به صورت انفرادی دورنمای مشترک نیست. دورنمای مشترک مستلزم پیوند میان افراد از طریق آمال مشترک است. قدرت دورنمای مشترک از همین همبستگی برخاسته است. دورنمای مشترک موجب می‌شود تا افرادی که در حال عادی به یکدیگر اعتماد ندارند دست در دست هم بگذارند و هویت مشترکی ایجاد کنند. در این مورد، باید خواست واقعی وجود داشته باشد و دورنمای مشترک قابل دستیابی و حقیقی باشد.

ایجاد دورنمای مشترک را باید به عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی مدیران و رهبران در نظر گرفت. در ضمن باید توجه داشت که از دیدگاه مدیران و رهبران، دورنمای آنان دورنمای شخصی و فردی‌شان است، و صرفاً احراز و یا داشتن شغل مدیریت و یا رهبری دال بر این نیست که دورنمای شخصی آنان به‌طور خودبه‌خود دورنمای سازمانی است.

۴- مدل‌های ذهنی

مدل ذهنی تصور و برداشت ما از یک موضوع، وضعیت، فعالیت و یا مفهومی است که عمیقاً در فکرمان ریشه دوانده، در فهم، شناخت و تصمیم‌گیری‌های ما اثر می‌گذارد. درباره مدل‌های ذهنی و نشان دادن نقش و اهمیت آن در یادگیری سازمانی سنگه اشاره می‌کند که بیشتر مدیران می‌دانند که بسیاری از بهترین ایده‌ها هرگز به مرحله عمل در نمی‌آیند. دلیل عمده این است که قصد و ایده بد نیستند، بلکه مدل‌های ذهنی هستند که روی تحقق پذیرفتن ایده اثر می‌گذارند. مدل‌های ذهنی در واقع عبارت از مفروضات اساسی و حک شده در ذهن انسان است. به عبارت دیگر، اعتقادات عمومی یا حتی تصور و برداشت‌های کلی و عمومی ماست که بر درک و فهم ما از جهان و نیز بر افعال و اقداماتمان اثر می‌گذارند.

آرجیریس اعتقاد دارد که رفتار ما در عمل بر اساس مدل‌های ذهنی ماست. مدل‌های ذهنی ممکن است تعمیم‌های ساده باشند مانند «کاسب‌کارها قابل اعتماد نیستند». بنابراین، اگر

همچنین باید توجه داشت که سازمان یادگیرنده، بدون داشتن دورنمای مشترک به وجود نمی‌آید، و رفیع بودن اهداف، موجب بروز راه‌های فکری و اقدامات تازه می‌گردد. به علاوه دورنمای مشترک باعث می‌شود تا هر موقع که تنشی در سازمان ایجاد شود؛ فرایند یادگیری ادامه یابد. یادگیری ممکن است مشکل و دردآور باشد، اما در حالت وجود دورنمای مشترک باعث خواهد شد تا در مقایسه با اهمیت آنچه که به دست خواهد آمد مشکل، کوچک جلوه کند.

سازمان‌هایی که قصد ایجاد دورنمای مشترک دارند به‌طور پیوسته در تشویق افراد به توسعه دورنماهای خود می‌کوشند و اعتقاد بر این است که وجود سازمان‌های عظیم امروزی بدون داشتن دورنمای مشترک در بین کارکنان آنها غیرممکن می‌باشد (Senge, et. al. (1996). تسلط فردی بستری است برای ایجاد دورنمای شخصی. در ضمن، برای ترغیب افراد به داشتن دورنمای شخصی، سازمان‌ها باید مراقب باشند که به آزادی کارکنان لطمه نخورد و شرایط و امکانات لازم برای رشد فکری برقرار شود. نکته مهم این است که نمی‌توان دورنما و نگرش خود را به دیگری داد و یا کسی را به داشتن دورنما مجبور کرد. بهترین و مناسب‌ترین مثال در این مورد این است که احساس دورنمای تعهد را که یک رهبر سازمان در خود دارد نمی‌توان به دیگری منتقل نمود مگر اینکه افراد، خود دورنمایی از تعهد داشته باشند. بنابراین، می‌بینیم که دورنمای مشترک بر پایه دورنماهای فردی و شخصی ساخته می‌شود و شکل می‌یابد.

منسوخ نگاه دارد، و بر این اساس چرا نتوان از این قدرت در تسریع یادگیری استفاده کرد. درباره تغییر مدل‌های ذهنی مدیران، و توجه به عملکردهای واقعی و دور از پیشداوری، کریس آرجیریس در دانشگاه هاروارد به برقراری سمینار سه روزه‌ای تحت عنوان «شایستگی» (merit)، «صراحت» (openness)، و «وفاداری» (loyalty) اقدام نمود. در سازمان‌های سنتی، مفهوم شایستگی، در اطاعت بی‌چون و چرا از مافوق است. صراحت مطلبی که رئیس به شنیدن آن علاقه دارد، و وفاداری یعنی انجام کارهای مطلوبی که رئیس شخصاً به انجام آنها تمایل ندارد. در این سمینار از تکنیک «دانش عمل» (science action) که مجموعه‌ای از تئوری‌ها و فنون به خوداندیشی (reflection) و جست‌وجو و تحقیق (enquiry) در زمینه استدلال‌های زیر بنای اعمال انسان است استفاده می‌شود. روش‌های تحلیل در مدل‌های ذهنی که آرجیریس و بکت (K.Becket) طراح آن هستند ایجاد مهارت‌هایی در زمینه به خود اندیشی، آشکارسازی اندیشه، و تبادل و آزمون مدل‌های ذهنی است.

سنگه می‌گوید که مدیریت مدل‌های ذهنی شامل دو عنصر اساسی است:

- یادگیری مهارت‌های جدید،
- نوآوری‌های سازمانی برای زمینه‌سازی به منظور استفاده مستمر از مهارت‌های به دست آمده.

به عقیده وی، یادگیری خلاق به مهارت‌های بازنگری فکری یا به «خود اندیشی» و

اعتقاد داشته باشیم که کاسب‌کارها قابل اعتماد نیستند، رفتار و عمل ما متفاوت خواهد بود تا اینکه معتقد باشیم که کاسب‌کارها قابل اعتماد هستند. یا تصور ذهنی ممکن است این باشد که کارمند دولت بوروکرات و کاغذ باز است. مدل‌های ذهنی فعال هستند و رفتار ما را شکل می‌دهند. در اداره سازمان‌های تولیدی بسیاری از محصولات دارای ویژگی‌هایی هستند که متأثر از مدل‌ها یا تصورات ذهنی مدیران آنهاست، و عملاً با واقعیت و نیاز مصرف‌کنندگان مطابقت ندارند. از جمله عوامل مهم در موفقیت سازمان‌ها، نزدیک بودن به خواسته‌ها و نظرات مشتریان است. سازمان‌هایی که تولیدات خود را از لحاظ کیفی و کمی با توجه به آنچه که مصرف‌کنندگان می‌خواهند تنظیم می‌کنند از آسیب‌پذیری کمتری برخوردارند تا سازمان‌هایی که چنین نگرشی ندارند. در حقیقت، این قبیل سازمان‌ها بر اساس مدل‌های ذهنی عمل نمی‌کنند، بلکه بر اساس واقعیات اقدام می‌نمایند. مدل‌های ذهنی موجب می‌گردند تا ما پایه عملکرد خود را بر آنها قرار دهیم. باید توجه داشت که قدرت مدل‌های ذهنی بر رفتار انسان بسیار زیاد است. آنچه می‌توان به طور اختصار درباره مدل‌های ذهنی مطرح ساخت این است که نقش و تأثیر آنها در طراحی مسائل و تصمیم‌گیری‌ها بسیار مهم و قوی است و باید اثرات و امکانات احتمالی دور از واقع عمل کردن و تحت تأثیر مدل‌های ذهنی قرار گرفتن را مد نظر داشت. سنگه اعتقاد دارد که قدرت مدل‌های ذهنی می‌تواند مانع یادگیری شود، و سازمان‌ها را در اسارت روش‌های

«جست و جو» نیاز دارد. تنها از طریق این نوع یادگیری است که مدیران سطوح مختلف سازمان قادرند از روبه‌رو شدن با فشارهای محیطی و تسلیم در برابر آنها، مفروضات ذهنی خود را آشکار کرده، از جمله به خود اندیشی پردازند و آنها را مورد بحث قرار دهند. به طور خلاصه، از دیدگاه سنگه، پرورش مهارت‌های مربوط به مدیریت مدل‌های ذهنی برای دستیابی به یک سازمان یادگیرنده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای این کار باید قدرت بازنگری افکار، به خود اندیشی، جست و جو و تحقیق را با هم تقویت کرد.

۴- یادگیری گروهی

همراستایی (alignment) نیروهای کارکنان در سازمان‌ها و گروه‌ها موجب می‌گردد تا از به‌هدر رفتن انرژی آنان جلوگیری شود. سنگه، یادگیری گروهی را عبارت از فرایند همراستایی و ایجاد ظرفیت ناشی از مجموع نیروها در یک گروه می‌داند که برای دستیابی به هدف‌های واقعاً مطلوب اعضاست. افراد ممکن است به تنهایی فوق‌العاده بکوشند، اما کوشش آنان به کوشش کارآ و گروهی منجر نگردد. بر عکس، هنگامی که نیروها و انرژی افراد گروه همراستا می‌شود، در آنان احساس یکپارچگی و هماهنگی انرژی ایجاد می‌شود. بدیهی است که در چنین حالت، حداقل انرژی به هدر می‌رود. در واقع، انرژی‌های موجود یکسو شده افراد به صورت هم‌افزایی انرژی (سینرژی) درمی‌آید. فراگیری گروهی فرایند یکسو کردن و توسعه

توانایی یک تیم به منظور ایجاد نتایجی است که اعضای آن واقعاً خواهان آنند. یادگیری گروهی بر اساس دیسیپلین توسعه دورنمای مشترک بنا می‌شود. همچنین، پایه آن بر مبنای تسلط فردی نیز می‌باشد، زیرا که کارکنان یا افراد با استعداد گروه‌ها از افراد با استعداد نیز تشکیل می‌شوند. اما صرفاً وجود دورنمای مشترک و استعداد، کافی نیست. به قول سنگه، دنیا پر از افراد با استعداد است که برای مدتی دارای دورنمای مشترک هستند، اما آنچه مهم است اینکه باید بدانند که چگونه گروهی و با همدیگر کار کنند و عمل نمایند. سنگه مثال عده‌ای موزیسین را مطرح می‌کند که همگی با استعداد هستند و دورنمای مشترک دارند، اما مهم این است که بدانند چگونه با هم هماهنگ و یکپارچه بنوازند تا اتلاف منابع و انرژی به حداقل برسد. یادگیری گروهی تمرکزش روی همسو نمودن و پرورش و توسعه توانایی یک تیم یا گروه به منظور ایجاد زمینه‌های یادگیری و کسب نتایجی که افراد آن در جست‌وجویش هستند. مارکوآرد (1996) Marquardt می‌گوید که اغلب گروه‌ها در این راه موفق نیستند. یکی از علل مربوطه می‌تواند ناهمسو بودن افراد گروه باشد که ممکن است منجر به حرمان و از دست دادن انرژی‌ها گردد که اجتناب‌ناپذیر است و باید آن را پذیرفت و تحمل کرد.

سنگه می‌گوید آن قدر که امروزه به یادگیری گروهی نیاز است هیچ‌گاه به این حد نبوده است. دلیل عمده آن این است که تقریباً کلیه تصمیمات مهم در گروه‌ها گرفته می‌شوند. باید توجه داشت که

گروه باید دارا باشند، مانند مهارت حرف، و دیگری مهارت تیمی است. سنگه می‌گوید که گروه‌های فراگیر می‌آموزند که چگونه با یکدیگر باشند و روابط بین گروه را حفظ کنند.

۵- تفکر سیستمی

در این مورد سنگه خیلی ظریفانه شرح می‌دهد، و می‌گوید که زیبایی در انسان، گل، یا در شعر وقتی ظاهر و شناخته می‌شود که هر کدام را به شکل جامع و با همه اجزای مربوط و به صورت کل ببینیم. تفکر سیستمی دیسیپلینی برای دیدن کل هاست. چارچوبی است برای مشاهده مناسبات و روابط مشترک به طور جامع و یکپارچه تا به شکل مجزا از یکدیگر. سنگه تفکر سیستمی را دیسیپلین پنجم خوانده است، زیرا تفکر سیستمی زیربنایی سایر دیسیپلین‌های یادگیری سازمانی است. دیسیپلین پنجم پایه و اساس است تا ببینیم که چگونه سازمان‌های فراگیرنده درباره دنیای دوروبر خود فکر می‌کنند. این نکته در مقابل این اصل قدیمی است که در گذشته و در ابتدای زندگی می‌آموختیم که برای حل مشکلات باید آنها را به اجزای تشکیل دهنده تقسیم کنیم. این امر به نظر می‌رسد که موضوع یا مشکل را از پیچیده بودن بیرون آورد و ساده کند، ولی غافل از اینکه با این کار، دیگر به هیچ وجه کل مشکل یا مسأله را به صورت اولیه نخواهیم دید، و این اقدام خود زبانی غیر قابل جبران در پی دارد. سپس می‌کوشیم تا اجزاء را به هم مرتبط نماییم تا دوباره به کل دست یابیم، اما این کار بیهوده‌ای است و مانند این می‌ماند که یک

افراد پیوسته در حال فراگیری هستند، با وجود این، می‌بینیم که فراگیری سازمانی حاصل نمی‌شود. اما اگر گروه فراگیرد، خود موجب دنیای کوچکی در سازمان می‌گردد. دیسیپلین فراگیری گروهی شامل ایجاد مهارت در تمرینات و اعمال گفت‌وگو و بحث بین افراد گروه است. دو اصلی که گروه‌ها با استفاده از آنها با یکدیگر به تبادل نظر می‌پردازند. در گفت‌وگو و مبادله نظرات سازنده، فرایند آزاد و راه‌یابی خلاق نسبت به مشکلات و امور حاد ایجاد می‌شود. گوش فرادادن عمیق به یکدیگر و درنهایت، از نظرات شخصی صرف نظر نمودن مطرح است. در مقابل، در بحث کردن، نظرات مختلف ارائه و از آنها دفاع و کوشش می‌شود تا برای حمایت از تصمیمات، بهترین نظر ارائه شود. دیالوگ و بحث بالقوه مکمل یکدیگر هستند، اما بیشتر گروه‌ها توانایی جدا در نظر گرفتن این دو را ندارند. هیزنبرگ (Heisenberg) که «اصل نااطمینانی در فیزیک جدید» را مطرح ساخته است می‌گوید که «ریشه علم در بحث و گفت‌وگو و تبادل نظرات و افکار است». وی نشان می‌دهد که از طریق بحث و گفت‌وگو، شک و تردید در یادگیری بر اساس تشریح مساعی کاهش می‌یابد، و با استفاده از نظرات گروهی و به طور جمعی می‌توانیم بصیرت بیشتری داشته باشیم و باهوش‌تر عمل نماییم تا به صورت فردی. درنهایت، در فراگیری گروهی داشتن زبان مشترک و استفاده از مفاهیم قابل فهم یکدیگر برای رویارویی با پیچیدگی لازم است. در واقع، از خصوصیات فراگیری گروهی، داشتن مهارت‌هایی است که افراد

آینه شکسته را به هم بچسبانیم.

تفکر سیستمی یک چارچوب ادراکی در تحلیل مسائل است که به ما کمک می‌کند تا کل الگو را روشن‌تر ببینیم. در واقع، مهارت یا اصلی است تا در تحلیل امور، مسائل کل را مورد نظر قرار دهیم. همان‌طور که سنگه می‌گوید، چارچوبی است تا روابط بین اجزاء را به صورت کل مشاهده کنیم تا اینکه به صورت رابطه علت و معلول. تفکر و پویایی سیستمی می‌تواند برای ایجاد تسهیلات فراگیری سازمانی یک وسیله قوی باشد، و پویایی سیستمی نشان می‌دهد که سازمان‌ها مانند شبکه عظیم به هم مرتبط هستند. استفاده از تفکر یا نگرش سیستمی موجب می‌گردد تا به علایم مسائل و مشکلات نگاه نکنیم، بلکه به علل موجود آنها توجه داشته باشیم، به کلیه و تمام فرایندهای یک موضوع پردازیم نه به موارد یا بخش‌هایی از آن. همچنین به ما این نگرش را می‌دهد تا توجه نماییم که انسان و مسأله و مشکلی که با آن روبه‌رو و درگیر هستیم، هر دو، اجزای یک سیستم هستند.

نتیجه‌گیری

یادگیری سازمانی موضوعی نیست که خاص و متناسب جوامع توسعه یافته باشد، بلکه عملی است که برای بقاء و دوام هر سازمان موفق و پر رقابت ضروری است. اما، در این مورد وضع و حال سازمان‌های کشور ما مطلوب نیست. آموزش و اصولاً یادگیری، مطلع شدن از دانش و یافته‌های جدید و تکنولوژیکی نوین چندان جدی گرفته نمی‌شوند و مورد توجه مدیران ارشد مؤسسات

واقع نمی‌گردند. به‌عنوان مثال، در بخش تولید و خدمات، کمتر سازمانی است که دارای برنامه‌های آموزشی مدون باشد. هنوز این باور در ذهن مدیران سازمان‌ها به وجود نیامده که به برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی آموزشی بپردازند. امروزه در کشورهای توسعه یافته، آموزش کارکنان جزو اقدامات و فعالیت‌های اساسی و مداوم مؤسسات است. به‌علاوه یادگیری، صرفاً مختص کارکنان عملیاتی نیست، بلکه همه افراد یک سازمان از بالاترین تا پایین‌ترین سطح، نیاز به آموزش دارند. فلسفه این اقدام این است که اطلاع از تکنولوژی‌های جدید، وجود دانش و به‌کارگیری و استفاده از آنها، در بقا و توفیق سازمان‌ها نقش و تأثیر قابل توجهی دارد، و مدیران سازمان‌های یادگیرنده این مهم را بسیار جدی می‌گیرند.

در رابطه با توسعه و بهبود سازمانی، در بین سازمان‌های کشور ما، مؤسسات صنعتی و خدماتی شدیداً نیازمند تغییر و بهبود سازمانی هستند. اما تغییر برنامه‌ریزی شده و پیوسته، نه به شکل مسکن و موقتی. در جوامعی که نیل به یک وضعیت سازمانی سالم‌تر و موفق‌تر، از جمله اهداف اساسی سازمان درآمده است، آموزش و یادگیری جزو عادت درمی‌آید، و نهادی می‌شود. به‌عبارت دیگر، تغییر در سازمان را باید به شکل تغییر در نحوه تفکر و نگرش مدیریت و استفاده مؤثر و کارآ از نیروی انسانی براساس یادگیری فردی و یادگیری سازمانی به‌عنوان یک ضرورت در نظر گرفت. بدیهی است که یادگیری ابتدا از فرد شروع می‌شود، سپس در گروه‌های کوچک‌تر شکل می‌گیرد و گسترش

خدماتی نیازمند تحول فکری بنیادی است و در این راه استفاده و به کارگیری اصول و تکنیک‌های سازمان فراگیر می‌تواند در توفیق مؤسسات در بازارهای داخلی و خارجی و نیل به اهداف سازمانی نقش مهمی ایفا کند.

می‌یابد. در واقع، توفیق در صحنه جهانی ابتدا باید از مسیرهای مختلف از جمله توفیق در بازارهای داخلی و ملی شروع شود. بهبود در کیفیت محصول بر پایه بالا بردن قابلیت و توانایی، سپس تسلط کارکنان قابل دستیابی است. مدیریت امروز سازمان‌های کشور ما و به ویژه مؤسسات تولیدی و

منابع

- ۱- دکتر فریدون آذرهوش، «یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی، خلاصه یافته‌ها و نظریات پیتر سنگه، برداشت‌هایی از کتاب دیسیپلین پنجم» سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۴.
- ۲- کار جدید مدیر، «بنای سازمان یادگیرنده» از Peter Senge ترجمه عزیز کیاوند، مجله تدبیر، شماره ۶۱ و ۶۲، سال هفتم، اردیبهشت ماه ۱۳۷۵.
- ۳- «پنجمین فرمان» نوشته: پیتر سنگه، ترجمه کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵.
- ۴- D. Schon & C. Argyris «یادگیری سازمانی»، ترجمه خانم شهیندخت خوارزمی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۴.
- 5- Argyris, C. (1987), "Double Loop Learning in Organizations", Harvard Business Review, September - October.
- 6- Barker, J.L. (1994), *Paradigms*. New York: Harper Business.
- 7- A. de Geus, (1988), "Planning as Learning", Harvard Business Review, March-April.
- 8- Garratt, B. (1990), *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning and Development*, Cambridge: Director Book.
- 9- Handy, Ch. (1993), *Understanding Organizations*, London: Penguin.
- 10- Marquardt, M.J. (1990), *Building the Learning Organization*, New York: McGraw-Hill
- 11- Pedler, M. et.al. (1992), *The Learning Company*, Maidenhead: McGraw-Hill
- 12- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Publishing Group.
- 13- Senge, P. et.al. (1996), *The Fifth Discipline: Fieldbook*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- 14- Schein, E.H. (1993) "How Can Organizations Learn Challenging the Green Room", Sloan Management Review, April - May.