

ضمیمه ۱۱:

سازمان‌های یادگیرنده

D L M

سازمان‌های یادگیرنده را می‌توانیم سازمان‌های دانش‌آفرین بنامیم؛ سازمان‌هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات، یک کار اختصاصی نیست بلکه نوعی رفتار همگانی است. سازمان‌هایی که در آن‌ها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌دهند، الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی و تفکر ترویج می‌شود و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند.

در این تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد شده است. مثلاً امروزه در اغلب دانشکده‌های مدیریت جهان مدیریت کیفیت جامع تدریس می‌شود اما دانشکده‌هایی که از آن در فعالیت‌هایشان بهره می‌برند بسیار معدود و انگشت شمارند.

### ویژگی های سازمان‌های یادگیرنده:

#### ۱- سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد:

برای آن که سازمان‌هایی یادگیرنده داشته باشیم باید آن‌ها را در محیطی رقابتی رشد دهیم و با دادن استقلال عمل به آنان کمک کنیم تا خود را بیابند و خود اتکا باشند. سازمانی که رقابتی را احساس نمی‌کند و حیاتش وابسته به بودجه‌ای است که به طور ثابت دریافت می‌کند، سازمانی که ارزیابی نمی‌شود و از حمایتی غیر منطقی برخوردار است نیازی به یادگرفتن در خود احساس نمی‌کند.

#### ۲- سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس نمی‌شود:

پیتر سنچ در کتاب اصل پنجم مثالی جالب 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 آبی قرار دهید و آرام آرام حرارت آب را زیاد کنید قورباغه افزوده شدن درجه حرارت را که به صورت تدریجی انجام می‌شود احساس نمی‌کند و به آن واکنشی نشان نمی‌دهد تا زمانی که آب بسیار داغ شود در این هنگام دیگر دیر شده و عضلاتش یارای جهیدن ندارند و او در آب داغ پخته می‌شود.

گاهی اوقات لازم است مدیران به منظور احساس مشکلات و ریشه آن‌ها خود را به جای مشتریانشان قرار دهند یا از دریچه چشم کارکنانشان به سازمان بنگرند.

#### ۳- سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارند:

انسان رشد یافته و خلاق فراتر از انسان دانش‌آموخته و ماهر است، چنین فردی واکنشی عمل نمی‌کند بلکه فعال و آفریننده است، او به جای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار می‌سازد. روح سازمان یادگیرنده، انسان‌های یادگیرنده و خلاق هستند.

#### ۴- سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردار است:

برای آن که سازمان‌ها موفق باشند لازم است الگوهای ذهنی واقع بینانه‌ای داشته باشند، برای سازمان هیچ چیز خطرناک‌تر از یک الگوی ذهنی خشک و غیر قابل انعطاف نیست. نکته دیگر در این مورد هماهنگی الگوهای ذهنی با اتفاقاتی است که امکان وقوعشان در آینده متصور است.

**۵- سازمان یادگیرنده تجربه و علم را هم‌زمان به کار می‌گیرد:**

سازمان‌های یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرند اما صرفاً به تجربه‌ها متکی نیستند و علم را بر تجربه مقدم می‌دارند و منابع سازمان را با استفاده بیش از حد از فرایند تجربه و خطا هدر نمی‌دهند.

**۶- سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند:**

سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل بپردازد، چنین سازمانی به ضعف‌های خود پی می‌برد و در صدد رفع آن‌ها بر می‌آید. سازمانی که بی‌خبری خویش از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی جامعه منتسب می‌کند هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد زیرا نقصی در خود نمی‌بیند که بخواهد آن را رفع کند.

**۷- سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند:**

سازمان یادگیرنده با استفاده از ساز و کارهای مباحثه (Dialogue) و مناظره (Discussion) 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 تک تک اعضاست. گروه‌ها برای یادگیری جمعی باید با هم مباحثه و گفتگو داشته باشند تا از طرز فکر یکدیگر آگاه شوند و زبانی مشترک مابین آن‌ها ایجاد گردد.

رکن دیگر یادگیری گروهی مناظره است. در مناظره نظرات متفاوت بیان می‌شوند و هر کسی از نظر خود در مقابل نظر مخالف دفاع می‌کند. مناظره جزء لازم و مکمل مباحثه است. بر خلاف مباحثه در مناظره کوشش می‌شود تا نظرات به منظور دستیابی به نظر برتر ارزیابی و نقادی شوند. نکته مهم در مناظره ایجاد این فضا در جلسات است که هدف پیروزی یک طرف و شکست طرف دیگر نیست بلکه رسیدن به تفاهم در مورد یک گزینه برتر است.

**۸- سازمان یادگیرنده تلفیق‌کننده اهداف فردی و سازمانی است:**

افراد باید با یکدیگر همدل باشند و عمیقاً به هدف‌های سازمان ایمان داشته باشند و با یکدیگر همدل و هم ذهن باشند. سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آن که اهداف انسان‌های خلاق و دانش‌آفرین با اهداف سازمان یکی شوند.

همدلی و هم‌ذهنی یک دیدگاه فردی و گروهی نیست بلکه دیدگاهی مشترک و جمعی برای همه اعضای سازمان می‌باشد.

رهبری مؤثر در سازمان عامل اصلی و اساسی در ایجاد هم‌ذهنی و همدلی است.

نکته مهمی که در همدلی و هم‌ذهنی سازمانی مطرح است احساس افراد نسبت به اجباری بودن نگرش جمعی است. اگر افراد احساس کنند همه باید اجباراً به نگرش جمعی معتقد باشند مسلماً همدلی و هم‌ذهنی واقعی هیچ‌گاه در سازمان نضج نخواهد گرفت.

در اینجا خاصیت هولوگرام هم‌ذهنی ظاهر می‌شود بدین معنی که نظرات افراد نیز در نگرش کلی جا پیدا می‌کنند و در آن انعکاس می‌یابند.