

ضمیمه ۱۱:

سازمان‌های یادگیرنده

DLM

سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظرند، دست یابند؛ جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند، و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمان‌های دانش آفرین بنامیم، سازمان‌هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش آفرین سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند.

سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان‌هایی آرمانی و خواستنی هستند. اما چگونه می‌توانیم به چنین سازمان‌هایی دست یابیم و چطور می‌توانیم چنین سازمان‌هایی را طراحی و ایجاد کنیم؟ چه برنامه‌ها و سیاست‌هایی باید اعمال شوند تا سازمان‌ها از وضع کنونی به این وضعیت مطلوب انتقال یابند؟

آنچه در مورد این سازمان‌ها ارائه شده است، بیشتر جنبه فلسفی و نگرش‌های کلی داشته و کمتر به جنبه‌های عملی و کاربردی اشاره شده است. در مورد تعریف این گونه سازمان‌ها به طور عملی و کاربردی تعریفی وجود ندارند، از نظر مدیریت رهنمودهایی روشن و صریح بیان نشده است و از نظر ابزار سنجش و ارزیابی این گونه سازمان‌ها نیز وسیله‌ای در دست نیست. با توجه به ابهامات و نارسایی‌هایی که موضوع سازمان‌های یادگیرنده را احاطه کرده است در این مقاله کوشش شده تا ضمن تشریح مفاهیم نظری، موازین عملی و کاربردی آن‌ها نیز حتی‌المقدور تبیین و ارائه شوند.

سازمان‌های یادگیرنده:

یادگیری تعاریفی گوناگون دارد، اما در تمامی این تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد شده 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 دیده شود. این رفتارها گاهی مستقیماً دیده و گاهی به طور غیر مستقیم احساس می‌شوند. از این رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد.

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 می‌شوند. زمانی می‌توانیم ادعا کنیم که سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر دهد و بهبودی بخشد. سازمان‌ها زمانی یادگیرنده و دانش آفرین‌اند که استنباط‌هایی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورند و آن‌ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند. یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آن‌هاست. یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک و هم‌ذهنی، الگوهای ذهنی و دانش حاصل شده و بر تجربه و آگاهی‌های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است. همان‌گونه 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 می‌توانیم سازمان یادگیرنده را سازمانی بدانیم که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت دارد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید مکتسبه عمل می‌کند. در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن، رکنی اساسی را تشکیل می‌دهد. اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آن که سازمانی یادگیرنده قلمداد شود کافی نیست بلکه باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیت‌هایش را به کمک آن‌ها میسر سازد. به عنوان مثال امروزه در اغلب دانشکده‌های مدیریت باختر زمین مدیریت کیفیت جامع تدریس می‌شود و روش‌های مختلف آن به عنوان دانش و آگاهی در سازمان موجودند، اما دانشکده‌هایی که از آن در فعالیت‌هایشان بهره می‌برند معدود و انگشت‌شمارند. سازمان‌های مشاوره‌ای روش‌های مختلف مدیریت نوین و سازماندهی جدید را به مشتریان خود عرضه می‌کنند و این بدان معناست که آن‌ها از این شیوه‌ها آگاه‌اند ولی سازمان‌های خود آن‌ها عموماً از تشکیلاتی ضعیف و قدیمی استفاده می‌کنند.

سازمان‌های موفق و کامیاب امروز ما، سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را خلق و یا کسب کرده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان بدل کرده‌اند. 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 شمایی کامل‌تر از این نوع سازمان‌ها به دست داده 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 خودکنترل و خودفراگیرنده 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 رشد در یک محیط مشحون از رقابت و چالش باید بیاموزد مسلماً به دنبال یادگیری روان خواهد شد و اگر این چنین نیازی را احساس نکند انگیزه‌ای به آموختن از خود نشان نخواهد داد. سازمانی که حیاتش وابسته به بودجه‌ای است که به طور ثابت دریافت می‌کند، سازمانی که رقابتی را احساس نمی‌کند، سازمانی که پرسش مسئولیتی از جهت عملکردها ندارد، سازمانی که ارزیابی نمی‌شود و از حمایتی غیر منطقی برخوردار است، نیازی به یادگرفتن نخواهد داشت و در پی آموختن نخواهد رفت.

بنابراین برای آن که 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 واری و بررسی شوند، پرسش مسئولیت امری مستمر باشد و هیچ سازمانی بی‌پهوده حمایت نشود. در چنین فضایی سازمان در پی یادگیری است و برای حفظ خود می‌آموزد و آموخته‌هایش را به کار می‌گیرد، این سازمان در آموختن خودانگیز خواهد بود و عشق آموختن در آن درونی خواهد شد.

سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس و خوگر نمی‌شود:

سازمان یادگیرنده حساس و هوشیار است. به محض آن که مشکلی را حس کند در پی رفع آن بر می‌آید و برای هر مسئله‌ای راه چاره‌ای جست و جو می‌کند. به دنبال راه‌حل‌های نو تکاپو می‌کند و مشکلات را به عنوان تقدیر محتوم تلقی نمی‌کند و نمی‌پذیرد. برخی سازمان‌ها چنان با مشکلات مأنوس و مألوف می‌شوند که به تدریج آن را طبیعی می‌پندارند و از احساس مشکلات قاصر و ناتوان می‌شوند. سازمانی با این خصوصیت هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد و آرام آرام بدون آن که احساس کند، به سرایشی سقوط و نزول خواهد افتاد. سازمان یادگیرنده باید ساز و کارهای 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 احساس و بتواند آن‌ها را ریشه یابی و تحلیل کند. نشانه‌های مشکل که ساز و کارهای هشدار دهنده آن‌ها را حس می‌کنند در حکم عوارض و رویه‌های مشکل هستند در حالی 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 کند، بدین معنی که عوارض را دریافت 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 نهفته‌اند که اگر بتوانیم آن‌ها را بشناسیم و رشد دهیم سازمان از این نیروها بهره بسیار خواهد برد. هرگاه انسانی توانایی‌ها و استعدادهایش را بشناسد و به رشد و توسعه آن‌ها همت گمارد به طور دائم فرا می‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌شود. از چنین انسان‌هایی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می‌شود. انسان رشد یافته و خلاق، فراتر از انسان دانش‌آموخته 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 را 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، گامی مهم در یادگیری سازمانی برداشته شده است. روح سازمان یادگیرنده، انسان‌های یادگیرنده و خلاق است. 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 هدفی مقدس، و نفس یادگرفتن برایشان 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 از هر حادثه‌ای نکته‌ای تازه می‌آموزد. خلاصه آن که تلاش‌ها در سازمان یادگیرنده در جهت توسعه و رشد کارکنان و پرورش انسان‌های خلاق و نوآور و فراگیرنده‌اند. رشد اعضای سازمان‌ها تعالی سازمان و نیل به اهداف آن را به همراه دارد و بدون اعضای شایسته سازمانی پیشرو و پیش‌تاز به وجود نخواهد آمد.

سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پویانده‌ای 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 جهان بینی سازمان را نشان می‌دهد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریان «عدم اعتماد» یا به عکس ممکن است الگوی ذهنی سازمانی دیگر «اعتماد و اطمینان به مشتریان» باشد. هر یک از این دو الگوی ذهنی، رفتارهای خاص خود را به وجود می‌آورند و هر یک از این دو سازمان، عملکردهایی خاص از خود بروز می‌دهند. الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان شوند و همچنین قادرند سازمان را به ورطه نیستی بکشانند. الگوهای ذهنی، عواملی قدرتمند و نافذ در رفتارها و عملکرد سازمان هستند و با تغییر این الگو، عملکردها نیز دست‌خوش تغییر و دگرگونی می‌شوند. یک پدیده واحد و یک اتفاق یکسان از سوی دو سازمان با دو الگوی ذهنی متفاوت، به طور مختلف درک می‌شود و واکنش‌هایی متفاوت را ایجاد می‌کند.

سازمان‌ها برای رشد و ترقی در دنیای متحول و دگرگون شونده امروز نیازمند شناخت، ارزیابی، و تعدیل و تکمیل الگوهای ذهنی خود هستند. فرض کارخانه‌های خودروسازی در برخی از کشورها با این الگوی ذهنی که مشتریان خواهان خودروهای شیک و بزرگ هستند، شروع به کار کردند و در کار خود موفق هم بودند، اما از آن جایی 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 کم‌مصرف بودن، ارزان بودن و کوچک بودن خودروها را اولویت مشتریان قلمداد می‌کردند، بازار را به خود اختصاص دادند.

برای آن که سازمان‌ها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند، با اطلاعات، آن‌ها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آن‌ها همواره حفظ شود. برای سازمان هیچ چیز خطرناک‌تر از الگوی ذهنی خشک و غیر قابل انعطاف نیست که دنیای

پیرامون خود را از یاد برده باشد. نکته دیگر در مورد الگوهای ذهنی، هماهنگی آن‌ها با آیندگان 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 به تدریج شیفته الگوی ذهنی خود شوند و در تغییر و تکامل آن قدمی بر ندارند و آخر الامر نیز با الگوهایی نامناسب به نابودی کشیده شوند. در یکی از شرکت‌های بزرگ نفتی برای برنامه‌ریزی گروهی ستادی تشکیل می‌شود. این ستاد از شیوه برنامه‌ریزی سناریوها برای کار خود استفاده می‌کند. اما این سناریوها برای مدیران ارشد شرکت عملی تشخیص داده نمی‌شوند و از آن‌ها استقبال نمی‌کنند. ستاد برنامه‌ریزی، که رشد و پیشرفت آینده شرکت را در گرو تغییر ذهنیت‌های سنتی مدیران می‌دانست، از مدیران می‌خواهد شرایطی را که در آینده برای ادامه کار موفق آن‌ها لازم است، توصیف کنند. نکته جالب آن است که مدیران به بیان شرایطی می‌پردازند که برای ستاد برنامه‌ریزی، با توجه به شرایط آینده، به مثابه افسانه‌های کودکان است. آن‌ها چنان به الگوهای ذهنی سنتی خود دل بسته بودند که واقعیات را نمی‌دیدند 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 مثبت منجر نمی‌شد. ستاد برنامه‌ریزی کار، تغییر الگوی ذهنی مدیران را به کمک جلسات بحث و گفت‌وگو و با بیان شرایط آینده آغاز کرد. در این جلسات به مدیران گفته می‌شد که باید خود را برای 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 ذهنی جدید را مطرح سازد. به همین دلیل موجبات موفقیت شرکت را بین سایر رقبا فراهم کند.

سازمان یادگیرنده، تجربه و علم را به کار 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 با هم بیشترین نتیجه را می‌گیرد. منابع و امکانات سازمان‌ها گران‌بها و پرازش و محدودند، هیچ‌گاه مصلحت نیست که سازمان با تجربه و خطا یاد بگیرد، این یادگیری بسیار پر هزینه 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 سرعت و دقت و هزینه‌های کمتر را به سازمان ارزانی می‌دارد و به کارگیری تجربه‌ها، تصمیمات متخذه را واقع‌بینانه و با محیط‌های مؤثر بر سازمان هماهنگ می‌سازد. دانش و علم روزنه‌هایی به آینده می‌گشایند و تجربه‌ها، پندهای گذشته را برای سازمان مرور می‌کنند تا به کمک این دو تصمیماتی بهتر اتخاذ شوند.

سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جست و جو می‌کند:

اغلب انسان‌ها تمایل به آن دارند که مشکلات و شکست‌های خود را به عوامل خارجی و غیر قابل 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 جست و جو کند و خود را بری از هرگونه کاستی بداند. چنین فردی هیچ‌گاه ارزیابی درستی از توانایی‌ها و ضعف‌های خود ندارد و مآلاً انسانی موفق نخواهد بود. سازمان‌ها نیز غالباً دچار این مشکل می‌شوند، بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیر قابل کنترل و خارج از سازمان نسبت می‌دهند و در هر مشکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می‌کنند. این گونه برخوردها موجب می‌شوند هیچ‌گاه علل مشکلات در درون سازمان و عملکردهای آن‌ها جست و جو نشوند و تحلیلی درست از مسائل و ضعف‌های سازمان به عمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل پردازد و بدون جهت‌گیری تعصب‌آلود مسئله را بررسی کند. چنین سازمانی به ضعف‌های خود پی می‌برد و درصد رفع آن‌ها بر می‌آید. 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 خارج از خود منتسب کند مسلماً مشکلی نمی‌بیند تا به رفع آن

بپردازد 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 را در برآورد درست شرایط فناورانه به تحولات خارق‌العاده صنعت مربوط می‌سازد و سازمانی که بی‌خبری خویش از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی جامعه منتسب می‌کند، 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 و مناظره 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 آن‌هاست. گروه‌های هماهنگ و منسجم می‌توانند به اتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آنان نیرویی شگفت‌آور برای رشد و پیشرفت به سازمان ارزانی می‌دارد. گروه‌ها برای یادگیری جمعی باید با هم مباحثه و گفت‌وگو داشته باشند، بحث و گفت‌وگو موجب می‌شود تا افراد گروه‌ها از طرز تفکر یکدیگر و از طرز تفکر خود در مقابل دیگران آگاه شوند. بحث و گفت‌وگو زبانی مشترک میان اعضای گروه ایجاد کرده است و از تفاوت‌ها و افتراق‌های بین آنان می‌کاهد. بحث و گفت‌وگو، 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 آن که مباحثه ثمربخش شود، اعضا باید پیش‌فرض‌های خود را به کنار نهند و با ذهنی باز به مباحثه بنشینند. این بدان معنی نیست که از نظرات خود چشم‌پوشش، بلکه باید از نگرش‌های خود آگاه باشند و بتوانند مدتی آن‌ها را به حالت تعلیق درآورند. در چنین حالتی لازم نیست اعضا نسبت به نظرات خود حساسیت نشان دهند و از آن‌ها دفاع کنند، بلکه در محیطی آرام نظرات سیلان پیدا می‌کنند 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 زبردست و زبردست کنار گذاشته شود. ما با همکاران و دوستان خود، بسیار راحت‌تر از زیردستان و فرادستانمان ارتباط برقرار و بحث می‌کنیم. به همین جهت اگر اعضای گروه یکدیگر را دوست و همکار ببینند مسلماً مباحثه‌ای آزادتر و پربرتر بین آنان در می‌گیرد. اگر چه این مسئله ساده به نظر می‌رسد، اما در عمل بسیار مشکل است زیرا افراد خود را در سطوحی مختلف احساس می‌کنند و این نابرابری در سطوح موجب اختلاف در بحث می‌شود. حرمت بیش از حد به نظرات بالادست و ترس از او موجب می‌شود زبردست به بحث واقعی نپردازد و سلطه بالادست بر زبردست سبب می‌شود تا ارتباطی آزاد بین آنان برقرار نشود؛ و 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 که آن‌ها مایل‌اند 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 یابند. هماهنگ‌کننده باید افراد را به گفت‌وگو و ارائه نظر ترغیب کند و نگذارد جلسه تحت تسلط یک نفر درآید و ضایعه گروه اندیشی بروز کند. البته پس از آن که جلسات بحث تداوم یافتند و اعضای گروه به فرایند مباحثه آشنا شدند، نقش هماهنگ‌کننده کم‌رنگ می‌شود و گاهی جلسات بدون وی هم قابل اجرا خواهند بود.

رکن دیگر یادگیری گروهی، مناظره است. مناظره جزء لازم و مکمل مباحثه است. در مناظره نظرات متفاوت بیان می‌شوند و هر کسی از نظر خود در مقابل نظر مخالف دفاع می‌کند. بر خلاف مباحثه که کوشش می‌شد تا نظرات مطرح شوند و به اعضای گروه انتقال یابند، در مناظره سعی می‌شود تا نظرات ارزیابی شوند و تصمیمی گرفته شود. هدف اصلی در مناظره جمع‌آوری دانش و اطلاعات نیست، بلکه نقادی و صرافی نظرات و ارزیابی آن‌ها به منظور دستیابی به نظر برتر است. یک گروه یادگیرنده باید از مباحثه و مناظره به همراه هم بهره بگیرد و یادگیری گروهی را از این طریق عملی و میسر سازد. این کار باید به طور منظم و 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 چنین حالتی بر گروه چیره شود نتایج مورد نظر به هیچ رو حاصل نخواهد شد.

هدف جلسات مناظره رسیدن به تفاهم در مورد یک گزینه برتر است نه گزینه‌ای که متعلق به یک فرد است. باید شرایطی فراهم آید که در این جلسات افراد به همراه نظراتشان ارزیابی نشوند، بلکه نظرات، مجزای از افراد مورد ارزیابی قرار گیرند. نقش هدایت کننده جلسات برای تحقق این هدف در جلسات مناظره بسیار حساس و مهم است.

سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است:

در ویژگی‌هایی که قبلاً برای سازمان یادگیرنده برشمردیم، وجود اعضای خلاق و آگاه و گروه‌های یادگیرنده را از زمره ضرورت‌ها دانستیم. اما این انسان‌های خلاق و گروه‌های آگاه چگونه در قالب سازمان یادگیرنده عمل خواهند کرد؟ آیا نباید ساز و کاری تعبیه شود که انسان‌ها و سازمان یکی شوند و این وجود وحدت یافته، سازمان یادگیرنده شود؟ در پاسخ به این پرسش‌ها ویژگی آخر سازمان یادگیرنده ظاهر می‌شود و آن یکی شدن اهداف فردی و سازمانی است. سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آن که اهداف انسان‌های خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شوند و در این یکسویی و هم‌جهتی، رشد و یادگیری پدیدار شود. 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 و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود. به طور کلی همدلی و هم‌ذهنی نیروی در سازمان است که دل‌ها را به هم پیوند می‌دهد و اهداف افراد، گروه‌ها و سازمان را یکی می‌سازد. همدلی، اشتراک، و اتفاق اعضا و سازمان با هم در راه تحقق اهداف سازمان است. همدلی انسجام بخش فعالیت‌ها و وحدت‌بخش اهداف سازمان و افراد است. همدلی موجب می‌شود تا اعضای سازمان همه به یک آرمان و هدف بیندیشند و نظری مشترک 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 زمینه‌ساز 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 برای آموختن نیاز به همدلی ندارند، آنچه به آن‌ها گفته می‌شود می‌آموزند اما در یادگیری جمعی و سازمانی، که یک یادگیری زاینده و مولد 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 به کار 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 مواجه 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 و اساسی در ایجاد هم‌ذهنی و همدلی است. رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظری واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم‌اهمیت‌اند و آن روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود مگر آن که از افراد آفریننده و خلاق، از گروه‌های یادگیرنده فعال در لوای هم‌ذهنی و همدلی بهره جوید. در ایجاد هم‌ذهنی و همدلی انگیزه و ارزش‌های فرد، محیط و فضای سازمان، الگوهای رفتاری و پنداری مدیران نقشی عمده ایفا می‌کنند و هرگاه زمینه‌های هم‌ذهنی و همدلی تعارضاتی با موارد فوق داشته باشند، نخواهد توانست به سادگی تحقق پذیرند. همدلی و هم‌ذهنی در مسیر ارزش‌های افراد و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرند و نگرش‌ها و هنجارهای حاکم بر سازمان در ایجاد و استمرار آن‌ها نقش تعیین کننده دارند.

نکته مهمی که در همدلی و هم‌ذهنی سازمانی مطرح است، احساس افراد نسبت به اجباری بودن نگرش جمعی است. اگر افراد احساس کنند که همه باید اجباراً به نگرش جمعی معتقد باشند و جایی برای نظرات فردی و گروهی آنان وجود ندارد، مسلماً همدلی و هم‌ذهنی

هیچ‌گاه به طور واقعی در سازمان نضج نخواهد گرفت و همواره نوعی مقاومت و جبهه‌گیری در برابر آن وجود خواهد داشت. برای حل این مشکل باید برای افراد این اطمینان ایجاد شود که نظرها و نگرش‌های شخصی آنان می‌توانند در نگرش جمعی جای خاص خود را داشته باشد و با توسعه و تکامل نگرش جمعی می‌توانیم نظرات شخصی را نیز در آن‌ها ملحوظ کنیم. 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 ببینند و معتقد باشند. همان‌گونه که در بحث تلفیق هدف‌های فرد و سازمان مطرح است در صورتی که اهداف غایی و نهایی افراد یکی باشند، اختلاف در هدف‌های جزئی تعارض‌آفرین نیست و اختلاف محسوب نمی‌شود.

در این جا خاصیت هولوگرام هم‌ذهنی ظاهر می‌شود، بدین معنی که نظرات افراد نیز در نگرش کلی جا پیدا می‌کنند و در آن انعکاس می‌یابند. هر فرد نقش خود را در نگرش کلی می‌یابد و از این رو دلبستگی او به آن نگرش بیشتر می‌شود. البته هم‌راستایی اهداف و نظرات 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 آن که سازمان یادگیرنده نمودی است از آن نهاد گروه‌ها که با هم و به همراه هم، همچون جان‌هایی 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 می‌کشایند و پیش می‌روند.

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