

یادگیری سازمانی

ژوزف بهنامی

چکیده

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمانهای مجازی یا تحت شبکه، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته، و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمانها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. در مقاله حاضر، ضمن تعریف سازمان یادگیرنده و مشخص ساختن ویژگیهای اصلی آن، سعی می‌شود که عواملی (مانند استراتژی، مدیریت، فرهنگ و...) را که در ایجاد، شکل‌گیری و رشد چنین سازمانی موثر است، معرفی کرده و سپس یادگیری سازمانی یا به عبارت دیگر، ابعاد و انواع یادگیری‌هایی که در سازمان امکان پذیر است تشریح گردد.

مقدمه

برای سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی تعاریف، ویژگیها و مدل‌های مختلفی پیشنهاد و ارائه شده است که هر چند در ظاهر متفاوت هستند اما در نهایت به سر چشمه واحدی مربوط می‌شوند. در این نوشته استخوان بندی مدل براساس مفاهیم مطرح شده توسط «آندرو مایو» بنا نهاده شده اما از سایر مفاهیم نیز در توسعه و غنای چهارچوب ایشان استفاده گردیده است. در مطالب عرضه شده، ابتدا تعریف و ویژگیهای سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی ارائه شده و سپس چند عامل اصلی و پایه‌ای مدل سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی به صورت خلاصه معرفی شده‌اند. جهت تکمیل مباحث، دیدگاه دو متفکر و بنیانگذار معروف در این زمینه (کریس آرگریس و پیتیر سنگه) در زمینه انواع و روشهای یادگیری نیز اضافه شده است.

تعاریف

۱- سازمان یادگیرنده: سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می‌کند.

۲- ویژگی‌های سازمان یادگیرنده:

- تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان؛

- در اختیار داشتن سیستم‌ها و فرایندهایی برای برقراری یادگیری و انتشار آن در سازمان؛

- ارزش قابل شدن برای یادگیری.

۳- یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روشها، سازوکارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند.

مدل

پس از روشن شدن تعاریف، لازم است عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی به طور خلاصه معرفی شوند.

این عوامل عبارتند از :

- توانمندسازها: توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را در تبدیل به یک سازمان یادگیرنده یاری می‌کنند.

- محیط: اگر تمامی عوامل توانمندساز، مهیا باشد اما محیط لازم برای رشد سازمان یادگیرنده وجود نداشته باشد، تمامی کوششها بی‌ثمر و یا لاقط کم اثر خواهند بود.

یادگیری: یادگیری سازمانی از سه منظر مورد توجه است:

- سطوح یادگیری؛

- انواع یادگیری؛

- مهارت‌های یادگیری.

- نتایج: به کارگیری توانمندسازها و ایجاد محیط لازم و همچنین سازوکارها و سیستم‌های یادگیری سازمانی، باید به نتایجی منجر شوند که مورد انتظار همگان است.

در زیر هر کدام از عوامل پیش گفته معرفی می‌شوند:

توانمندسازها

ممکن است عوامل توانمندساز در مدل‌ها و نگرشها و شرایط مختلف متفاوت باشند، اما چهار عامل ذیل به صورت عمومی وجود دارند:

- استراتژی‌ها و سیاستها؛

- رهبری (مدیریت)؛

- مدیریت بر افراد (فرایندهای منابع انسانی)؛

- فناوری اطلاعات.

۱- استراتژی‌ها و سیاستها: با اتخاذ سیاستهای عمدی و آگاهانه، یادگیری آگاهانه می‌شود. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق، عزم و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر در چشم انداز و استراتژی‌ها می‌باید متجلی گردد. در واقع در چنین سازمانی یادگیری باید تبدیل به ارزش شود و بیانیه ارزشها پشتوانه چنین ارزشی است. پیام یادگیری همه سالانه در گزارشها و پیام مدیریت به کلیه کارکنان می‌باید متجلی شود. برای مثال، شرکت «نوکیا»، امر یادگیری را در بیانیه ارزشها گنجانده است.

۲- رهبری: رفتار و اعمال رهبران و مدیران سازنده فرهنگ است. رهبر یک سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگیهایی باشد که مشوق و فرهنگ ساز یادگیری باشد.

برخی از این ویژگیها عبارتند از:

- داشتن دید-چشم انداز؛ - ریسک‌پذیر؛ - توانمندساز؛ - ذهن باز و روشن؛ - مربیگری دیگران؛ - فراگیر.

۳- مدیریت افراد (فرایندهای منابع انسانی): افراد در سازمانها هر روزه درگیر عملیات جاری هستند، فرایندها و عملیات جاری موسسات باید حامی و مشوق یادگیری باشند. برای مثال برنامه‌های توسعه و ضوابط ترفیع باید در جهت یادگیری طراحی گردند. البته چنین روشهایی نیازمند تغییرات فرهنگی نیز هستند.

نمونه‌هایی از این گونه فرایندها عبارتند از:

- مدیریت کارایی و بازخورد؛

- برنامه‌های یادگیری؛

- نقشها و انتخابها؛

- مدیریت مسیر شغلی؛

- پاداش؛

- مدیریت منابع.

۴- استفاده از فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات یکی از مهمترین و موثرترین توانمندسازها در سازمانهای یادگیرنده است. به طوری که می توان ادعا کرد حتی در صورت وجود سایر توانمندسازها، بدون فناوری اطلاعات تحقق سازمان یادگیرنده ناقص و یا غیر ممکن خواهد بود.

سازمانهای یادگیرنده نیازمند حداقل قابلیت های زیر هستند:

- هوش و حافظه سازمانی جهت حفظ و نگهداری و انتشار دانش و تجربه؛

- امکانات همکاری، هماهنگی و کار تیمی ورای مرزهای جغرافیایی و حتی زمانی؛

- برقراری ارتباط جهت تبادل پیام، فایل ها و...؛

- ایجاد، بازیابی و آرایه اطلاعات بهنگام.

تمامی قابلیت های پیش گفته و بسیاری از قابلیت های دیگر مورد نیاز، توسط فناوری اطلاعات قابل تحقق هستند. وجود پایگاه های دانش، گروه افزارها، سیستم های پست الکترونیک، و سایر ابزارها به این مهم کمک می کنند. بسیاری از سازمانهای یادگیرنده با به کارگیری این ابزارها توانسته اند تحولات چشمگیری به وجود آورند. ثبت آمار و اطلاعات مختلف، یافته های علمی، تجارب به دست آمده در حین عمل، انواع تخصص ها و متخصصان و بسیاری از اطلاعات حیاتی دیگر که سازمان را در محیط و در مقابل رقبا مجهز می سازد از این دست هستند. برای مثال، می توان از سیستم اروینگ (Earwing)، در شرکت کامپیوتری ICL که سیستم مربوط به جامعه تخصصی با ۱۵۰۰ عضو است و یا شبکه واکنش سریع (Rapid Response Network) در شرکت مشاوره ای مکنزی و یا سیستم به اشتراک گذاری اطلاعات و تجارب در موسسه «پرایس واترهاوس» نام برد.

فرهنگ و فضای حامی یادگیری

اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشد اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد ایجاد سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود بعضی از شاخصه های فرهنگی عبارتند از:

ارزش ها و باورها: در برگیرنده ارزشهای حامی یادگیری است که در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آن یاد می شود، یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می شود، افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می گیرند و آزادند تا مفروضات را زیر سوال ببرند و بدون ترس از اتهام اشتباه کنند.

برای مثال، مدیرعامل شرکت «نوکیا» در گزارش سالانه ۱۹۹۳ خود از یادگیری به عنوان ارزش و راه «نوکیا» یاد کرد. [۹]

- زبان: تغییر لغات و زبان در جهت حمایت از یادگیری برای مثال تغییر واژه های آموزش به یادگیری، سرپرست به مربی و نظایر آن .

- گفتار و رفتار افراد سطح بالا: پیامها، توقعات و رفتار مدیران ارشد بیان کننده آن چیزی است که برای سازمان حیاتی است. افراد از این گفتارها و پیامها آن چیزی را که لازم است جهت رفتار خود دریافت می کنند، لذا توجه و تمرکز مدیران ارشد بر یادگیری بسیار ضروری است.

[۲] اختصاص زمان و پول: تعهد به اختصاص زمان و پول یک نکته مهم در فرهنگ سازی است. پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می شوند یا سرمایه گذاری، بسیار حیاتی است. سرمایه گذاریهای مربوط به یادگیری باید جزو اولویتهای باشند.

- قدرت مالکیت: یادگیری چیزی است که همگان مالک آن هستند و اختصاص به شخص یا واحد خاص ندارد.

- غرور و پیش داوری: بزرگترین موانع یادگیری سازمانی، سیاست بازی، غرور، ایجاد امپراتوری و استفاده از اطلاعات به عنوان قدرت است. سازمانهای یادگیرنده با به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربه، فضای سازمانی متفاوتی به وجود می آورند.

برای مثال از فرهنگ و فضای حامی یادگیری، فرازهایی از فرهنگ سازمانی شرکت **Buckman Laboratories** نقل می شود:

- به هرکس امکان دسترسی به پایگاه دانش شرکت داده شده است؛

- به هر کس اجازه داده می شود تا دانش و تجربه کسب شده خود را وارد سیستم کند؛

- فرصتهای نامحدود برای توسعه افراد وجود دارد؛

- هرکس می تواند در به اشتراک گذاری اطلاعات و بحث درباره بهترین روشها (**Best Practice**) مشارکت کند. (۲)

یادگیری

یادگیری از سه بعد مورد توجه قرار می گیرد:

- سطوح یادگیری؛ - انواع یادگیری؛ - مهارتهای یادگیری.

۱ - سطوح یادگیری: یادگیری در سه سطح، یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی مطرح می شود.

۱/۱- یادگیری فردی: افراد، واحد تشکیل دهنده تیمها و سازمانها هستند، پیتر سنگه (۱۹۹۰) تاکید می کند:

«سازمانها از طریق افراد یاد می گیرند البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود».

Schon & Argyris بیان داشته اند: [۲]:

«یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست».

طبق نظر «جان ردینگ» [۲] «یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیتهای محوری و آماده سازی همگان بر روی آینده نا مشخص ضروری می باشد». و نهایتاً اینکه: تعهد هر فرد به یادگیری و همچنین توانایی یادگیری او برای سازمان حیاتی است.

روشهای یادگیری فردی عبارتند از:

- کتابها و سایر مستندات؛

- مربیگری دیگران؛

- دورهها، کلاسها و سمینارها؛

- تفسیر تجربه یادگیری از آن؛

- خود یادگیری؛

- با مدیریت سطحی؛

- یادگیری از همکاران؛

- یادگیری از راه رایانه؛

- سایر روشها.

برنامه توسعه شخصی (Self Development Plan) یکی از روشهای بسیار مهم یادگیری فردی است که نه تنها منافع سازمان بلکه آینده کاری فردی را نیز تضمین می‌کند. نقش مدیریت منابع انسانی در این زمینه حائز اهمیت فراوان است.

طبق تحقیقات بعمل آمده بعضی از استراتژی‌های مهم یادگیری فردی به شرح زیر می‌باشند:

- خود توسعه یافتگی (توسعه شخصی)؛

- مدیر به عنوان معلم؛

- گردش شغلی؛

- مرشدگری؛

- مربیگری؛

- وظایف ویژه.

۲/۱- یادگیری تیمی: در سازمانهای پیچیده امروز تیمها اهمیت بیشتری می‌یابند. یادگیری تیمی به این معنا است که تیمها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند، متفکرین زیادی از جمله «سنگه» و «پاولوسکی» به اهمیت یادگیری تیمی خصوصا به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند. [۲]

«پاولوسکی» یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تاکید می‌کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. [۲]

ینتر سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضای توسعه یافته و به گونه‌ای هم‌سو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعا طالب آن بوده‌اند. [۲]

این نوع یادگیری به یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم انداز مشترک است اما در عین حال قابلیت‌های شخصی، رکنی اساسی است چرا که تیمهای توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند.

چشم انداز مشترک به هم‌سو شدن منجر می‌گردد که مسئله اصلی این نوع یادگیری است.

تیمها یادمی‌گیرند که از تجارب خود بیشتر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند. (شکل شماره یک)

۳/۱- یادگیری سازمانی: چگونه می‌توان مطمئن شد که یادگیری انفرادی و تیمی برای تامین منافع همگان و کل سازمان انجام شده است؟ ممکن است علی‌رغم تمامی توانمند سازها و فرهنگ حامی و یادگیری فردی و تیمی، سازمان به عنوان یک کل یادنگرفته باشد. توانایی کسب بصیرت از تجربه، جوهر یادگیری است.

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرتها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود.

یادگیری سازمانی برپایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند سیاستها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی بر روی ذخیره دانش متکی است.

افراد و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می‌شود آرگریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند. [۲]

(Probst and Buchel ۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کنند:

«توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزشهای سازمان به طوری که مهارتهای جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود». [۲]

بنا بر این تعریف، ویژگیهای فرایند یادگیری سازمانی عبارتند از:

- تغییر در دانش سازمانی؛

- افزایش محدوده‌های ممکن؛

- تغییر در ذهنیت افراد.

«باب گانز» یادگیری سازمانی را چنین تعریف کرده است:

«کسب و کاربرد دانش، مهارتها، ارزشها، عقاید و نگرشهای بهبود بخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان». [۵]

عضی از نکات اساسی و پایه‌ای یادگیری سازمانی عبارتند از:

۱- ساختارها: باید ساختارهایی تعریف شوند که براساس آن دانش و آموخته‌ها در سطح کل سازمان به اشتراک گذاشته شود. در این رابطه سازمان ماتریسی می‌تواند کمک کننده باشد. این نکته نیز حائز اهمیت است که مسئولیت یک شخص ارشد و قابل احترام به عنوان مدیر یادگیری (Chief Learning Officer = CLO) نقش اساسی خواهد داشت.

۲- تطبیق پذیر با تغییرات

۳- الگوبرداری: خصوصاً در زمینه بهترین روش‌ها.

طبق تحقیقات به عمل آمده بعضی از استراتژی‌های مهم یادگیری سازمانی عبارتند از:

- برنامه ریزی استراتژیک؛

- کنفرانس از راه دور؛

- الگوبرداری؛

- جلسات؛

- یادگیری از طریق عمل؛

- نرم افزارهای جمعی؛

- کارگاه عملی؛

- کارت ارزیابی شرکت؛

- ساختارهای یادگیری موازی؛

- تیم های چند وظیفه ای.

۲ - انواع یادگیری: یادگیری می تواند انواع مختلف داشته باشد اما هیچ کدام به طور کامل مستقل از یکدیگر نیستند. هر فرد، تیم و یا سازمان می تواند همزمان بعضی یا تمام این روشها را به کار گیرد.

۱/۲- یادگیری انطباقی: در این مرحله، فرد، تیم و یا سازمان از تجربه و بازتاب آن یاد می گیرد:

«جان براون» مدیر بریتیش پترولیوم (BP) فلسفه خود را درباره یادگیری انطباقی چنین بیان می کند:

«هرگاه عملی را مجدداً انجام می دهیم، باید حتماً آن را بهتر از دفعه قبل انجام دهیم...» [۲]

۲/۲- یادگیری آینده نگر: این نوع یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمان از آینده می آموزد یعنی تعریف بهترین فرصتهای آینده و کشف راههایی برای دستیابی به آن.

رویکرد شرکت «رویال داچ شل» به یادگیری عبارت است از:

«برنامه ریزی به عنوان یادگیری» بدین معنا که رویکرد و تفکر درباره آینده اعم از پیش بینی یا خلق آن به ما می آموزد که امروز چه باید بکنیم، در واقع آینده سازنده فعالیت های امروز است. [۲]

برای مثالی در مورد این نوع یادگیری می توان به تجربه شرکت نفتی «شل» اشاره کرد. یادگیری آینده نگر این شرکت را برای افت قیمت نفت آماده کرده بود. شرکت «شل» تنها شرکت نفتی بود که از نظر سازمانی، مهارتها و منابع برای چنین شرایطی مهیا بود.

در مقایسه این نوع یادگیری با یادگیری انطباقی می توان گفت: که یادگیری انطباقی جنبه سازگاری داشته و بیشتر برای غلبه بر مشکل به کار می رود در حالی که نوع آینده نگر، جنبه مولد و خلاق داشته و سازمان را به غایت توانمند می سازد چرا که اعضای سازمان در یادگیری بیشتر حالت فعال (Proactive) و خلاق خواهند داشت.

۳/۲- یادگیری از راه عمل: یادگیری از راه عمل در برگیرنده مسایل واقعی بوده و برکسب دانش و پیاده سازی راه حل در عمل تمرکز دارد.

این نوع یادگیری روشی است برای تسریع در یادگیری و برخورد موثر در رویارویی با شرایط مشکل و واکنش موثر نسبت به تغییرات و به عنوان یک فرایند تیم ها را درگیر می کند.

در هنگام حل مسئله واقعی یادگیری به صورت موثر و کارآ حاصل می شود.

یادگیری از راه عمل، در برگیرنده ۶ جزء مستقل و متعامل است:

الف- مسئله یا چالش پیش رو؛

ب- تیم یا گروه یادگیرنده؛

ج- مربی یادگیری؛

د- پرسش بصیرانه و شنیدن فعال؛

ه- اقدام؛

و- تعهد به یادگیری.

این نوع یادگیری برپایه چرخه کامل یادگیری بنا شده است: (شکل شماره ۳)

برای مثال می توان به تجربه وسیع جنرال الکترونیک اشاره کرد که جک ولش مدیرعامل وقت آن شخصاً "درگیر آن بود." «جیمز تونل» مدیر وقت آموزش این شرکت اظهار داشت:

«یادگیری از راه عمل برای تبدیل شدن شرکت به یک سازمان یادگیرنده بسیار محوری و اساسی بوده است.» [۲]

۴/۲- دیدگاه دو متفکر:

الف) «کریس آرگریس»

آرگریس یادگیری را در سه گروه طبقه بندی کرده است:

۱- یادگیری یک حلقه‌ای (Single Loop Learning) (شکل شماره چهار)

این نوع یادگیری سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آنها به صورت ساده از طریق تغییر در کارها دارد. از مشکلات بنیادین چشم پوشی می‌کند و اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌ها را صحیح نموده و سعی در حفظ وضع موجود می‌نماید. در نهایت افراد و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و با شرایط خود تطبیق دهند.

۲- یادگیری دو حلقه‌ای (Double Loop Learning) (شکل شماره پنج)

در این نوع یادگیری، افراد علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاستها و اهداف را نیز مورد سوال قرار داده و به اصلاح آن می‌پردازند. این نوع یادگیری نه تنها واقعیت‌های قابل مشاهده بلکه علت آنها و حقایق در پس آنها را نیز مورد سوال قرار می‌دهد.

۳- یادگیری سه حلقه‌ای (شکل شماره شش)

این نوع یادگیری را می‌توان یادگیری یادگرفتن نامید. در واقع این نوع یادگیری در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاستها، ساختارها، سیستم‌ها و تکنیکها در مواجهه با تغییر مداوم فرضها در مورد خود و محیط قرار داشته و قادر است که سیستم‌های سنتی ریشه دوانده را که مبنای ارزشها هستند.

این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری یک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند.

ب) پیتر سنگه:

پیتر سنگه چهار عنصر اصلی یادگیری را به شرح زیر تعریف می‌کند:

- اقدام: انجام یک وظیفه در قالب چهارچوب تجربه؛

- بازتاب: مشاهده گر اعمال و افکار خود بودن، کالبدشکافی کارهای انجام شده؛

- ارتباط: خلق ایده‌ها برای اقدام و سامان دهی آنها در قالبهای جدید.

- تصمیم: تدوین رویه برای اقدام - انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات تولید شده در مرحله ارتباط.

سنگه این چهار عنصر را در قالب حلقه‌های یادگیری فردی و تیمی و سازمانی به کار می‌گیرد. (شکل شماره هفت)

۳- مهارت‌های یادگیری: یادگیری موثر نیازمند چندمهارت است. بدین معنا که این مهارتها، ظرفیت و استعداد شخص را برای یادگیری موثرتر و بهتر ارتقاء می‌دهند. اهم این مهارتها عبارتند از:

- تفکر سیستمی؛

- مدل‌های ذهنی؛

- تسلط فردی؛

- خودیادگیری؛

- گفتگو.

«بدون تغییر در الگوی اندیشه ، قادر نخواهیم بود که مسایلی را که با الگوهای امروز فکر خود ایجاد کرده ایم ، برطرف سازیم.»

تفکر سیستمی با تغییر در اندیشه و فکر سر و کار دارد . جهان پیچیده شده است ، مجهولات بیشتر از داده ها است و راه حل‌های متعدد پیش رو است . در گذشته یادگرفته بودیم که برای فهم و درک مسایل و پدیده های پیچیده ، آنها را به اجزاء تبدیل کنیم اما هزینه‌های پنهان و سنگین این نگرش از دست دادن کل (تصویر بزرگ) بود و البته برای دیدن تصویر کلان سعی می کردیم قطعات منفصله را به هم بچسبانیم که مانند به هم متصل کردن قطعات یک آینه شکسته بی حاصل است . درمقابل این تفکر (روش تحلیلی) ، نگرش سیستمی کمک می کند که الگوهای کلان (تصویر بزرگ) را ببینیم و توان ما را برای تغییر آن بهبود می بخشد. روشی است برای روابط متعامل میان اجزاء که رفتار کل را می سازند و نه یک زنجیره به هم متصل از اجزاء .

برای اینکه سیستمی را قادر سازیم که به گونه ای اثربخش عمل کند باید آن را بفهمیم یعنی بتوانیم رفتار آن را توضیح دهیم و این مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن سیستم در سیستم بزرگتر است . نگرش سیستمی چنین امکانی را فراهم می سازد .

۲/۳ - مدل های ذهنی: مدل‌های ذهنی، الگوهایی هستند در برگیرنده باورها ، مفروضات و ارزشها که بر فهم ما از جهان و نحوه عمل ما اثر می گذارند . (شکل شماره هشت)

عدم آگاهی به مدل ذهنی ، یادگیری را بی اثر یا کم اثر می کند .

عوامل شکل گیری مدل ذهنی عبارتند از :

- تجربه؛

- دانش کسب شده؛

- سنت ، عرف و عادات؛

- فرهنگ و هنجارهای اجتماعی؛

- تاثیرات بزرگسالان در کودکی.

۳/۳ - تسلط (قابلیت های) فردی: تسلط فردی به معنای احراز برتری بر افراد و اشیاء است . اشاره به سطح ویژه ای از تخصص دارد. همانند یک هنرمند یا صنعتگر که خود را متعهد به یادگیری مادام العمر می کند . نظامی است که طی آن فرد :

- به صورت مستمر مهارتهای خود را بهبود و تکامل می بخشد؛

- چشم انداز و دیدگاههای خود را به صورت مستمر روشن تر و عمیق تر می سازد؛

- صبر و بردباری خود را گسترش می دهد؛

- تجربیات خود را تفسیر کرده و از آنها یاد می گیرد؛

- واقعیتها را منصفانه و بی عرضانه در می یابد؛

- نگاه عمیق و بصیرانه به پدیده ها دارد.

پیتر سنگه ، تسلط فردی را به عنوان بنیاد سازمان یادگیرنده می داند .

۴/۳ - خودیادگیری : تمامی اعضای سازمان باید آگاهانه و با اشتیاق مسئولیت یادگیری خود را بپذیرند، و از آن حمایت و آن را در میان اطرافیان و زیردستان خود را تشویق کنند.

هدف کارکنان فقط ارایه کار و انجام وظایف موجود به نحو احسن نیست ، بلکه یادگیری مستمر و مداوم نیز جزو وظایف آنهاست. افراد باید یادگیرند که چگونه به طور مستمر بیاموزند . و این امر نیازمند تعهد به خود یادگیری است .

۵/۳ – گفتگو : گفتگو عالی ترین و کیفی ترین شکل ارتباط خلاقانه و دوطرفه بوده و دربرگیرنده بیشترین جستجو در افکار و عقاید و همچنین بیشترین توضیح و اظهار عقیده و بیان افکار است.

گفتگو ابزار و روش یادگیری تیمی است. دیدن کل درمیان اجزاء ، دیدن رابطه بین اجزاء ، جستجو برای درک مدل های ذهنی و فرضهای بنیانی ، بازکردن مسایل و خلق معانی مشترک از ویژگیهای آن است.

نتیجه گیری

یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است . در صورت عدم یادگیری ، سازمان هزینه های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارآیی و به هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود . اما در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن ، سود سازمان افزایش یافته و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه های سازمان می شوند .

منابع و مأخذ

۱ – Learning The Power Of

(Elizabeth Lank & Andrew Mayo ۱۹۹۴)

development Institute of personal and

۲ – Building The Learning Organization

(Michael Marquard ۲۰۰۲)

Black publishing – Davies

۳ – <http://www.humtech.com//opm/grtl>

۴ – پنجمین فرمان، پیترو سنگه مترجمان : حافظ کمال هدایت – محمد روشن ۱۳۸۲ (چاپ چهارم)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۵ – سازمان تندآموز، باب گانز، مترجم : دکتر خدایار ایبلی، ناشر: شرکت ساپکو، تهران، ۱۳۷۸

۶ – مدیریت تحول، دکتر اصغر زمردیان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۳

– ژوزف بهنامی: مدیر توسعه محصول سازمان مدیریت صنعتی