

پنج فرمان سازمانهای یادگیرنده

یکی از ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده روانی جریان اطلاعات در آنهاست. این روانی باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی در سازمان می شود و طبیعی است که با افزایش دانش کارکنان بهره وری نیز بهبود می یابد.

در سازمانهای یادگیرنده پنج قاعده یا فرمان وجود دارد که جریان تفکر سیستمی از قواعد مهم در این سازمانهاست. همچنین در سازمانهای یادگیرنده تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند.

سازمانی که از حالت ایستا خارج و پویا می شود، به تدریج حلقه های فزاینده خود را افزایش می دهد. مثلا وقتی میزان کیفیت یک محصول افزایش می یابد، فروش آن محصول بالا می رود، پس حلقه مشتریان گسترده می شود. رفتار بسیار مشهود در سازمانهای یادگیرنده این است که آنها با توجه به الگوهای ذهنی تکامل یافته، همواره برای حل مشکلات خود به سه عامل تامل، پرسش و تدافع توجه دارند.

اما سازمانهای ما بیشتر به تدافع می پردازند تا تامل و پرسش. سازمانهای یادگیرنده، پدیده ای هستند که با شروع دهه ۰۹ میلادی مطرح شدند. 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 پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند می بایست از قالبهای غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند. اما اینکه، چگونه سازمان خود را به سازمان یادگیرنده متحول سازیم > موضوع سخنان آقای دکتر مجتبی رجب بیگی، استاد دانشگاه و عضو کمیته بهره وری ایران در یکی از گردهمایی های اخیر دفتر سمینارهای سازمان مدیریت صنعتی بود که در آن گروهی از مدیران فروش، آموزش و مدیران عامل سازمانها حضور داشتند. آقای رجب بیگی در شروع سخنان خود به ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده اشاره کرد و گفت: حرکت و فعالیت چنین سازمانهایی به صورت عمودی و بسیار فعال است. هر جزء در حال انجام کارهای خود است و پس از مدتی ارتباطات به صورت سیستمی، ماتریسی و تشکیلی ایجاد می شود. در سازمانهای یادگیرنده تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند طوری که <پیتردراکر> این گونه سازمانها را به ارکستری تشبیه می کند که هرکس ساز خود را می زند اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقا تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند. نتیجه کار یک آهنگ موزون است.

طبیعت سازمانهای یادگیرنده امروزی نیز چنین است که با پرسنل گسترده و با فرهنگهای متفاوت همچنان در حال رشد و فعالیت هستند. نظیر شرکت های <آی. بی. ام.> یا <مایکروسافت>. امروز با رشد فناوریهای جدید ارتباطی و به صورت مجازی شدن بسیاری از شرکتها درصد بالایی از فروش شرکت های بزرگی چون <کرایسلر> از طریق شبکه اینترنت انجام می شود که حدود ۵۲ درصد است. همچنین آمارها نشان می دهند که در هر ساعت حدود ۰۰۷ خانوار آمریکایی به شبکه اینترنت می پیوندند. با رشد و شناسایی قابلیت های شبکه اینترنت تمامی سازمانهایی که بستر لازم را برای شکوفایی خود فراهم کرده اند. با استفاده از پدیده اینترنت، خود را با محیطهای پرتنش بیرونی تطبیق و به بقای خود ادامه می دهند.

سخنران افزود؛ از ویژگیهای دیگر سازمانهای یادگیرنده، روانی جریان اطلاعات در این سازمانهاست این روانی باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی در سازمان می شود و می دانید که با رشد دانش پرسنل میزان QI سازمانها افزون و بهره وری آنان ارتقاء می یابد. از سوی دیگر در این سازمانها، کارکنان به علت آموزشهای مکرر و تفویض اختیاری که به آنها می شود با ایجاد تیم های متعدد و انجام بحثهای گروهی به ارتقای اطلاعات و توانمندی خود می پردازند. چنین روندی باعث می شود فرهنگ بسیار قوی در سازمان حاکم و آرمان یا دیدگاه مشترکی میان نیروی انسانی و سازمان فراهم آید. چنین آرمان یا دیدگاه مشترک در یک سازمان ایجاد نمی شود مگر در سایه یک رهبری قوی سازمانی. در این حالت استراتژی کلی سازمان به صورت مشارکتی خواهد بود، این استراتژی از پایین به بالا تنظیم می شود، اطلاعات به صورت باز جریان دارد و تمامی بخشها با اطلاعات و توانمندی بالایی که به دست آورده اند در تعامل منطقی با یکدیگر قرار می گیرند. به طور کل در سازمانهای یادگیرنده ۵ قاعده یا فرمان وجود دارد که جریان تفکر سیستمی از قواعد مهم در این سازمانهاست. این ۵ قاعده عبارتند از، <الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت فردی و در نهایت تفکر سیستمی >. برای ایجاد تفکر سیستمی در سازمان اولین گام؛ جریان جزئی نگری و توجه به اجزاء است. دوم، ریشه یابی مرزهای سیستم می باشد (مرزبندی میان تمام بخشها). در تفکر سیستمی، ریشه ها به خوبی بررسی شده و به کمک الگوهای پویا (SLEDOM|CIMANID)،

تمامی علتها و معلولها مورد مطالعه قرار می گیرد. یکی از زیرمجموعه های تفکر سیستمی، مرزبندی میان بخشهای یک سیستم است که هویت سیستم در این مرزبندی مشخص شده و ارتباط میان سیستم و محیط در آن صورت می گیرد. تمامی داده ها و ستاده ها از مرز سیستم عبور می کنند و ریشه مشکلات معمولا درون مرز سیستم جای دارند. زیرمجموعه دیگر، کل گرایی است می دانیم که سیستم، کلی است متشکل از مجموعه دو یا تعداد بیشتری از اجزاء که رفتار هر جزء بر رفتار کل اثر می گذارد و وجودش بستگی به تعامل اجزاء با یکدیگر دارد.

آنچه که در بحث ریشه یابی به عنوان زیرمجموعه مهم تفکر سیستمی سازمانها مطرح است، شناسایی ریشه مشکلات براساس تعامل اجزای سیستم با یکدیگر است. این شناسایی ممکن است براساس پویایی سیستم، اجتناب از تمرکز به وقایع و یافتن اهرم مناسب برای رفع مشکلات باشد. دکتر رجب بیگی در ادامه افزود، سازمانی که از حالت ایستا خارج شده و پویا می شود به تدریج حلقه های فزاینده خود را افزایش می دهد مثلا وقتی میزان کیفیت یک محصول افزایش می یابد فروش آن محصول بالا می رود پس حلقه مشتریان گسترده می شود. اما تصور نشود که این رشد نهایی است چرا که هر رشد محدودیتها و مشکلات خاص خود را دارد که بر اثر فشارهای مختلف ممکن است مشکلات قبلی یا جدیدی ظاهر شوند که باید مشکلات جدید را بطور منطقی و به کمک حلقه های تعادلی که وجود دارد، رفع کرد.

در حلقه تعادلی، فاصله ای برای رسیدن به آنچه که مطلوب ماست وجود دارد و تلاش برای دستیابی به نقطه مطلوب است. معمولا سعی باید بر این باشد تا این فاصله از میان برداشته شود. فرض کنید، تبلیغی کرده اید و فکر می کنید فروش تان بالا می رود. براساس تقاضای خرده فروش خط تولید خود را فعال تر می کنید. اما زمانی نیاز دارید تا کالای خود را سریع به دست خرده فروش برسانید که معمولا با نوعی تاخیر همراه است همین تاخیر باعث می شود تا بازار کالای شما با کاهش فروش روبرو شود اگرچه تولید خود را افزایش داده اید. بنابراین بر خود می بینید تا با مشکل تاخیر برخورد منطقی کنید تا این فاصله یا شکاف از بین برود.

در این حالت باید سعی شود به کل سیستم آسیبی وارد نشود. بنابراین، باید حلقه های رشد و حلقه های تعادلی را با هم و همزمان مورد مطالعه قرار دهید. از سوی دیگر برای فروش بالای بازار خود نباید وجود رقبای خود را نادیده بگیرید. زیرا رقبا می توانند خود نوعی

محدودیت برای رشد به حساب آیند. با ازبین بردن فاصله تاخیر و توجه به رقبا، برای دستیابی به نقطه مطلوب در بازار می بایست حلقه های کیفیت کالای خود را نیز گسترش بیشتری بدهید. برای این کار می توان مشارکت و ارتباطات درون سازمانی خود را میان پرسنل افزایش داد. این باعث افزایش توان نیروی انسانی خواهد شد بویژه آنکه کارکنان دانشگر، آموزش یابند. با آموزش کارکنان مستعد، دانش و رشد، بهره وری کار و فرصتهای کاری افزایش می یابد و رفاه پدیدار می شود. این فرایند فقط به کمک تفکر برد - برد می تواند ایجاد شود. در این حالت است که هم ما و هم رقبای ما در محیطهای بیرونی برنده خواهیم بود و این تفکر سیستمی عمیقی است برای بقای سازمانهای یادگیرنده که از یک دهه قبل به این سو به آن دست یافته اند.

نکته قابل توجه دیگر این است که وقتی مشکلات در هر شرایطی بروز می کنند نباید فشارها را به بخش دیگر انتقال داد. مثلاً زمانی که کارکنان آموزش می بینند و قوی ترمی شوند، بلافاصله از متخصص نیروی انسانی استفاده می کنیم این باعث می شود تافشارها به او انتقال یابد و در نتیجه عملکرد مدیریتی سازمان کاهش یابد. اگر مسایل بطور ریشه ای حل و رفع شوند نیازی به انتقال آنها نیست زیرا با انتقال آن، از جای دیگر سازمان سر در خواهند آورد.

نتیجه اینکه برای ایجاد چنین رفتاری باید بسیاری از الگوهای فرهنگی تغییر یابند. رفتار بسیار مشهود و قابل توجه در سازمانهای یادگیرنده این است که آنها با توجه به الگوهای ذهنی تکامل یافته ، همواره برای کل مسایل و مشکلات خود به سه عامل تامل ، پرسش و تدافع توجه خاص دارند. این درحالی است که سازمانهای ما بیشتر به تدافع می پردازند تا تامل و پرسش .