

مدیریت در سازمانهای یادگیرنده



هوشنگ عباس فام

ریزی استراتژیک شرکت فرودگاههای کشور

کارشناس برنامه

سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر، بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. پدler می‌گوید سازمانی که موجبات یادگیری را برای همه اعضای خود فراهم می‌کند و به طور پیوسته در حال خود تغییر است سازمان یادگیرنده است. آرجیس یادگیری سازمانی را فرایندی می‌داند که طی آن سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می‌کند. پیتر سنگه معتقد است که سازمان یادگیرنده به سازمانی گفته می‌شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می‌خواهد ایجاد کند.

به طور کلی در سازمان‌های یادگیرنده پنج قاعده یا فرمان وجود دارد که این پنج قاعده عبارتند از: الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت فردی و در نهایت تفکر سیستمی.



سیر تکامل سازمانهای یادگیرنده

مقصود از توانایی یادگیری در یک سازمان یادگیرنده، تقویت ظرفیت افراد آن است که بتوانند کارهایی را انجام دهند که پیش از آن از عهده آنها بر نمی‌آمدند که این امر در سایه انجام کارهای مستقل، تجربه آموزی و با آزمون و خطا حاصل می‌شود.

برای حرکت به سمت سازمانهای یادگیرنده می‌بایست مرزهای سلسله مراتب اختیارات سنتی شکسته شود. در سازمانهای سنتی، مدیریت ارشد مسئول هدایت و تشخیص استراتژی سازمان بود و مسئولیت اندیشیدن و عمل کردن برای کل سازمان را به عهده داشت. کارکنان تنها نقش عوامل کارای تولید را ایفا می‌کردند. چنین سازمانی کاملاً عمودی بوده و کارکنان از آزادی عمل بسیار ناچیزی برخوردارند و به صورت وظیفه‌ای عمل می‌کنند.

ولی در یک «سازمان افقی» به کارکنان اختیارات بیشتری داده شده و ساختار سازمانی از حالت وظیفه‌ای بیرون آمده و حول فرایندها، کار دنبال می‌شود. در چنین سازمانی افراد می‌توانند درباره روشهای جدید انجام کار بیندیشند و برای انجام کارها طرحهای نوین را ارائه نمایند، نیازهای جدید مشتریان را شناسایی و در جهت تامین آنها اقدام کنند. چنین سازمانی حرکت به سمت یادگیری را آغاز کرده است. از دیگر موفقیت‌های سازمان یادگیرنده این است که کارکنان می‌توانند حتی در تعیین مسیر استراتژی نقش داشته باشند. اعضای سازمان نیازها را شناسایی کرده و استراتژی براساس مجموعه فعالیتهای تیم‌هایی تدوین می‌شود که به مشتریان محصول یا خدمت را ارائه می‌کنند. بخشهای مختلف سازمان خود را با شرایط در حال تغییر وفق می‌دهند و در حالی که هیچ‌گاه از مأموریت اصلی شرکت فاصله نمی‌گیرند درصددند که به صورتی مستقل تغییرات را بپذیرند.

در سازمانهای یادگیرنده از ساختار عمودی و رسمی که بین مدیران و کارکنان فاصله می‌انداخت، خبری نیست. در چنین سازمانی که به واقع یک سازمان کاملاً افقی است ساختار اصلی به وسیله تیم تعیین می‌شود؛ تیم‌هایی از کارکنان تشکیل می‌شود تا محصولات و خدماتی را مطابق سلیقه مشتری تولید و عرضه کنند و درحین انجام کار، هرگاه صلاح دانستند تغییراتی را انجام دهند.

سازمانهای یادگیرنده واقعی به‌طور فعالانه‌ای با طراحی اصولی و نه بر مبنای شانس و تصادف فرایند یادگیری را مدیریت می‌کنند. سازمانهای یادگیرنده مدیریت فرایند یادگیری را از طریق پنج فعالیت عمده زیر انجام می‌دهند:

۱- حل مسأله به طریق سیستماتیک: این فعالیت که اولین و زیربنایی‌ترین فعالیت برای مدیریت فرایند یادگیری سازمانی است تا حد زیادی مبتنی بر فلسفه و شیوه‌های مدیریت کیفیت است. ایده‌های زیربنایی و پذیرفته‌شده در این فعالیت عبارتند از:

- اعتماد کردن به شیوه‌های عملی، به جای حدس و گمانه‌زنی، برای تجزیه و تحلیل مسائل. این ایده اولین بار توسط پروفیسور ادوارد دمینگ^۱ تحت عنوان چرخه «برنامه، اجرا، آزمون، عمل»^۲ معرفی شده است، ولی شکل‌آشنای آن همان ایده تولید فرضیه - آزمون فرضیه^۳ است.

- پافشاری بر استفاده از داده‌های معتبر برای تصمیم‌گیری به جای مفروضات و حدسیات ذهنی.

- استفاده از ابزارهای آماری ساده (از قبیل: هیستوگرام، چارتهای پارتو، نمودار علت - معلولی و ...) برای سازماندهی داده‌ها و استنتاج نتایج. بسیاری از برنامه‌های آموزشی مدیران، که غالباً توسط شرکتهای مشاوره مدیریت طراحی و ارائه می‌شوند، عمده تمرکز خود را متوجه آموزش تکنیک‌های حل مسئله همراه با مثالهای عملی می‌نمایند. اما نکته بسیار مهم این است که برای به وقوع پیوستن یادگیری دقت و صحت دو عامل بسیار مهم هستند. از اینرو مدیران و کارکنان سازمانهای یادگیرنده باید در شناخت و حل مسائل واقعی و مبتلا به سازمان درگیر شوند. آنها باید همیشه با خود این پرسش را مطرح کنند که «از کجا معلوم که نتیجه‌ای که به آن رسیده‌ایم واقعاً درست باشد؟»، و در این پرسش نیز این فرض را در ذهن داشته باشند که برای وقوع یادگیری واقعی به اندازه کافی نزدیک بودن لزوماً به اندازه کافی خوب بودن را به همراه ندارد.

۲- آزمایش کردن^۴: این فعالیت شامل کاوش و آزمون سیستماتیک دانش جدید است. گاروین (۱۹۹۳) تأکید بسیار زیادی بر استفاده از روش علمی در آزمایش کردن دارد. تفاوت اساسی میان آزمایش کردن و فرایند حل مسئله در این است که آزمایش با فرصت برانگیخته می‌شود و متوجه توسعه افقهای جدید فراسوی سازمان است، در حالی که حل مسئله معطوف به مسائل و مشکلات جاری سازمان است. آزمایش کردن دو شکل عمده دارد: برنامه‌های مداوم^۵ و پروژه‌های نمایشی^۶.

- برنامه‌های مداوم؛ معمولاً شامل رشته‌ای از آزمایشهای کوچک هستند که برای ایجاد بهره‌فزاينده در دانش طراحی شده‌اند. این برنامه‌ها حامی اصلی اغلب برنامه‌های بهبود مداوم می‌باشند و استفاده از آنها معمولاً در سطح پایین فرایندی سازمانها شایع است، برنامه‌های مداوم در چند ویژگی وجه اشتراک دارند. اولاً، وجهه همت اصلی این برنامه‌ها تلاش برای ایجاد جریان یکنواختی از ایده‌های جدید به سمت داخل سازمان است. علاوه بر این، برنامه‌های مداوم موفقیت‌آمیز نیاز به یک سیستم انگیزشی حامی خطرپذیری هستند. کارمندان باید چنین احساس کنند که منافع حاصل از آزمایش کردن بیش از هزینه‌های آن است؛ در غیر این صورت آنها همکاری نخواهند کرد. این ضرورت، یعنی ایجاد یک سیستم انگیزشی مشوق خطرپذیری، مدیران را در تصمیم‌گیری دچار مخاطره‌ای جدی می‌کند. آنها از یک طرف باید قابلیت حسابرسی و کنترل بر روی آزمایشها را حفظ کنند و از طرف دیگر باید شدیداً مراقب لطمه خوردن خلاقیتهای افراد بر اثر تنبیه‌های معمول در قبال خطاهایشان باشند. و

^۱ Edward Deming

^۲ Plan, Do, Check, Act Cycle

^۳ hypothesis-generating, hypothesis-testing

^۴ Experimenting

^۵ ongoing programs

^۶ demonstration projects

بالاخره نکته نهایی اینکه برنامه‌های مداوم نیاز به مدیران و کارمندانی دارند که در جهت کسب مهارت‌های لازم برای انجام و ارزیابی آزمایشها آموزش دیده باشند.

۳- یادگیری از تجارب قبلی: سازمانها باید ضمن مرور موفقیتها و شکستهایشان، آنها را به‌طور سیستماتیک ارزیابی کرده و درسهای حاصل از این تجربیات را به شکلی که کاملاً در دسترس کارکنان باشد، ذخیره کنند. متأسفانه، بسیاری از مدیران امروزی نسبت به گذشته سازمان بی‌تفاوت هستند و حتی در بعضی موارد در برابر آن موضعی خصمانه اتخاذ می‌کنند. تنها ارمغان این برخورد مدیران از دست‌دادن دانشی است که در صورت برخورد صحیح می‌توانستند آنرا کسب کنند. در قلب چنین رویکردی در قبال تجربیات گذشته سازمان، چنانکه یکی از متخصصین ذکر کرده است، توجه به تفاوت میان شکست مولد^۷ در مقایسه با موفقیت غیرمولد^۸ است. شکست مولد تجربه‌ای است که منجر به بینش، درک و افزایش سطح دانش سازمان می‌شود. در مقابل، موفقیت غیرمولد زمانی اتفاق می‌افتد که چیزی به خوبی پیش می‌رود اما هیچکس نمی‌داند چگونه و یا چرا.

۴- یادگیری از دیگران: بدیهی است که یادگیری سازمانی نمی‌تواند کاملاً متکی برداخل سازمان باشد. گاهی اوقات قویترین بینشها را باید با نگاهی به محیط و کسب ایده و چشم‌انداز جدید از آن بدست آورد. مدیران روشنفکر می‌دانند که حتی سازمانهایی با کسب و کار کاملاً متفاوت می‌توانند منابع غنی ایده‌های جدید برای تفکر خلاق باشند. تعبیر علمی که می‌توان برای فعالیت اخذ ایده و بینش از سایر سازمانها به کار برد «الگو برداری»^۹ است. الگوبرداری عبارتست از یک جستجوی مداوم و تجربه یادگیری برای کسب اطمینان از اینکه بهترین شیوه‌های موجود مورد استفاده از محیط کسب و کار شناسایی، تجزیه و تحلیل، اخذ و اجرا شده‌اند. بیشترین منافی که در نتیجه الگوبرداری عاید سازمان می‌شود ناشی از مطالعه روشها، به معنی شیوه‌های انجام کار، و درگیر شدن مدیران صف در این فرایند است. متأسفانه هنوز نیازمندیهای اجرایی یک برنامه الگوبرداری موفق برای اغلب مدیران ناشناخته مانده است. الگوبرداری یک گردشگری صنعتی، به معنی مجموعه بازدیدهای موقتی از شرکت‌هایی که از اقبال عمومی برخوردارند و یا جوایز کیفی دریافت کرده‌اند، نیست. در حقیقت الگوبرداری فرایندی منظم است که با یک جستجوی کامل برای تعیین بهترین سازمانهایی که روشهای خود را انسجام بخشیده‌اند، شروع می‌شود، با مطالعه دقیق روشهای خود سازمان ادامه می‌یابد، از طریق بازدید مصاحبه‌های سیستماتیک از محل اجرای روشها به پیش می‌رود، و در نهایت با یک تجزیه و تحلیل نتایج، ارائه توصیه‌ها و اجرای آنها پایان می‌یابد.

راه دیگری که برای کسب چشم‌اندازی خارجی به عنوان منبع ایده‌های جدید می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد، مطالعه مشتریان است. گفتگو با مشتریان قطعاً فرایند یادگیری را برمی‌انگیزد. مشتریان می‌توانند اطلاعات روزآمدی را در رابطه با محصول، مقایسه رقابتی، بینش لازم برای

^۷ productive failure

^۸ unproductive success

^۹ benchmarking

تغییر اولویتها و بازخور بلاواسطه در رابطه با کیفیت خدمات برای سازمان فراهم آورند. منبع کسب ایده‌های خارجی هرچه که باشد، نکته مهمی که باید به آن توجه داشت این است که یادگیری تنها در یک محیط پذیرنده^{۱۰} به وقوع می‌پیوندد. مدیران نباید در مقابل انتقادات و اخبار ناخوشایند از موضعی تدافعی برخورد کنند. هرچند این نوع برخورد چالشی جدی فراوری مدیران قرار می‌دهد، توجه به آن برای موفقیت بسیار اساسی است. سازمانهایی که در برخورد بامشتریان این پیش فرض را داشته باشند که: «حتماً حق با ماست، و آنها حتماً اشتباه می‌کنند». و یا در مواجهه با دیگر سازمانها از اینکه «آنها چیزی به ما نخواهند آموخت» مطمئن هستند، تقریباً راه یادگیری را به روی خود می‌بندند. مدیران سازمانهای یادگیرنده از مهارت ایجاد ارتباطات باز و گوش شنوا درمقابل پیامهای خارجی استفاده بسیاری مؤثری می‌کنند.

۵- انتقال دانش: برای خارج شدن یادگیری از حالت یک قضیه محلی در نقطه وقوع آن، سازمان باید سیستمها و مکانیزمهای مناسبی را برای گسترش سریع و اثربخش دانش در کل پیکره خود تدارک ببیند. ایده‌ها زمانی حداکثر تأثیر را دارند که به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شوند. مکانیزمهای متنوعی برای گسترش دانش در سازمان وجود دارند؛ از قبیل: گزارشهای نوشتاری، سمعی یا بصری، بازدید محلی، گردشهای جمعی، برنامه‌های چرخش شغلی، برنامه‌های آموزشی و برنامه‌های استانداردسازی. عمومی‌ترین این مکانیزمها گزارشها و گردشهای جمعی هستند. گزارشها با اهداف متعددی تهیه می‌شوند: آنها یافته‌هایی را خلاصه می‌کنند، چک‌لیستهایی از بایدها ونبایدها را ارائه می‌کنند و فرایندها و وقایع مهم را تشریح می‌کنند. گردشهای جمعی برای سازمانهایی که دارای واحدهایی بزرگ و پراکنده از نظر جغرافیایی هستند، بسیار مناسب به نظر می‌رسند. گزارشها و گردشهای جمعی با وجود عمومیتی که دارند، نسبتاً وقت‌گیر و هزینه‌بر می‌باشند. صرف‌نظر از این نقطه ضعف، اساساً جزئیات بسیاری در انتقال مفاهیم و تجربیات مدیریتی وجود دارند و برقراری ارتباط دست اول با افراد صاحب این دانش تنها راه یادگیری آن است. جذب واقعیتها از طریق مطالعه یا مشاهده آنها چیزی است و تجربه کردن دانش دست اول نهفته در این واقعیتها چیز دیگر.

در بسیاری از سازمانها، خصوصاً آن دسته از سازمانهایی که دارای بخشهای با تخصص ویژه هستند، افراد متخصص آموخته‌های خود را به‌عنوان گوهری گرانبها حفظ می‌کنند و از انتشار آن هراس دارند. در سازمانهای یادگیرنده با هدف به اشتراک گذاشتن و تکثیر این ثروت تأکید ویژه‌ای بر انتقال آن به بخشهای مختلف سازمان وجود دارد. انتقال دانش تخصصی ممکن است به صورت بخش به بخش و توسط مدیران سطوح عالی، میانی یا صف انجام گیرد. در این حالت مدیری که در یک بخش، واحد یا اداره از سازمان تخصصی را کسب کرده است به بخش، واحد یا اداره دیگری منتقل می‌شود تا تجربه‌های اندوخته خود را در اختیار دیگران قرار دهد. حالت دیگری از انتقال تخصصی می‌تواند با جابجایی افراد متخصص از واحدهای صف به واحدهای ستادی سازمان صورت پذیرد. در این مورد مدیران با تجربه تخصص ویژه خود را که از سالیان متممادی کار مستقیم در واحدهای صف کسب کرده‌اند به همراه خود به ستاد سازمان می‌برند تا در آنجا این تخصص در خدمت تدوین استانداردها، سیاستها و یا برنامه‌های آموزشی جدید قرار گیرد.

^{۱۰} receptive environment

یکی دیگر از ابزارهای قدرتمند انتقال دانش، آموزش و تحصیل دانش است. اما برای دستیابی به حداکثر میزان اثربخشی، این آموزش باید به وضوح در صحنه عمل به کار گرفته شود. متأسفانه اغلب افرادی که وظیفه خطیر آموزش را برعهده دارند، چنین فرض می‌کنند که فراگیران به خودی خود دانش جدید را به کار خواهند بست و از فعالیت اصلی آموزش یعنی هدایت قدم به قدم فراگیران برای تمرین آموخته‌هایشان غفلت می‌کنند. نکته بسیار اساسی در آموزش توجه به مسئله انگیزش است. در صورتی که کارمندان بدانند که برنامه‌ها یا سایر کارهایی که در طول دوره آموزشی تهیه می‌کنند مورد ارزیابی قرار گرفته و به اجرا گذاشته می‌شوند، به احتمال بسیار بیشتری در یادگیری پیشرفت خواهند کرد.

منابع:

۱. ابوبی اردکان، محمد، نظریه سازمان‌های یادگیرنده، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۷۹.
۲. اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی، سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، ۱۳۸۵، شماره ۱۶۹.
۳. البرزی، صدرالله؛ اسلامی، سمیرا، سازمان‌های یادگیرنده، روزنامه همشهری، پنجشنبه ۲۹ اردیبهشت ۱۳۸۴، سال سیزدهم، شماره ۳۷۰۲، صفحه ۱۱.
۴. دفت، ریچارد، طراحی و تئوری سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، جلد دوم، ویرایش ششم، ۱۳۸۱.
۵. رادینگ، آلن، مدیریت دانش (موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات)، ترجمه محمدحسین لطیفی، انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
۶. سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵.
۷. Fiol, C. Marlene and Lyles, Marjorie A. "Organizational Learning". Academy of Management Review. vol. ۱۰, No.۴, ۱۹۸۵.
۸. Senge, Peter M. "The Leader's New Work: Building Learning Organization". Sloan Management Review. Fall ۱۹۹۰.
۹. www.solonline.org/petersenge
۱۰. www.infed.org/thinkers/senge
۱۱. www.newhorizons.org

