

سازمان‌های یادگیرنده (Learning Organization)

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایج مورد نظر دست یابند. سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌های دانش‌آفرین هستند، سازمان‌هایی که در آنها تولید دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است.

سازمان دانش‌آفرین: سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌ها و خصوصیات، سازمان‌هایی آرمانی و خواستنی هستند.

سؤال اینست که چگونه می‌توان به چنین سازمان‌هایی دست یافت و چه برنامه‌ها و سیاست‌هایی باید اعمال شوند تا سازمان‌ها از وضع کنونی به این وضعیت برسند؟

۱- یادگیری: فرایندی است که در آن افراد رفتارها و پندارشان تغییر می‌یابد و بگونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند.

۲- با گذشت زمان سازمان می‌آموزد که تفسیر کند و عملکردهایش متحول شود. به طور کلی می‌توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت داشته و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید عمل کند.

۳- توجه به ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده و رعایت اصول آن

به طور کلی: سازمان‌های موفق و کامیاب امروز، سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را خلق کرده و یا کسب نموده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان تبدیل کرده‌اند.

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

۱- سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد

الف) سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است.

ب) سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که به علت نیاز شوق آموختن دارد.

ج) سازمان یادگیرنده اگر احساس کند برای بقا و ادامه حیات و رشد در یک محیط پر از چالش باید بیاموزد مسلماً به دنبال یادگیری خواهد بود.

د) سازمانی که حیاتش وابسته به بودجه ثابت سالیانه است، سازمانی که رقابتی را احساس نمی‌کند، سازمانی که ارزیابی نمی‌شود و سازمانی که از حمایتی غیرمنطقی برخوردار است، نیازی به یادگیری احساس نمی‌کند و حیاتش به مخاطره می‌افتد.

۲- سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس و خوگیر نمی‌شود

الف) سازمان یادگیرنده حساس و هوشیار است و به محض رسیدن به مشکل در پی رفع آن بر می‌آیند.
ب) بعضی از سازمان‌ها چنان با مشکلات انس می‌گیرند که به تدریج آن را طبیعی دانسته و از احساس مشکلات قاصر و ناتوان می‌شوند. چنین سازمان‌هایی بدون آنکه احساس کند به سرایشی سقوط و نزول خواهند افتاد. (نظریه سنج Senge)

ج) سازمان‌های یادگیرنده باید ساز و کارهای هشداردهنده را درون خود تقویت کنند.
د) گاهی اوقات برای احساس مشکلات لازم است مدیران خود را به جای مشتریانشان قرار دهند. از دریچه چشم کارکنانشان به سازمان بنگرند و نقاط ضعف و قوت آن را واقع بینانه دریابند.

۳- سازمان‌های یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارند

الف) سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد.
ب) در همه انسان‌ها نیروهای خلاقه شگفت‌آوری نهفته است که اگر بتوانیم آنها را شناخته و رشد دهیم سازمان از این نیروها بهره بسیار خواهد برد.
د) روح سازمان یادگیرنده انسان‌های یادگیرنده و خلاق است.
ه) انسان‌های خلاق محیط متحول رامی‌شناسند و از تغییرات مستمر آن به نفع اهداف خود بهره می‌گیرند.
و) انسان‌های خلاق می‌آموزند که چگونه تغییرات را پذیرفته و از آنها بهره برداری نمایند.
ز) بدون اعضاء شایسته سازمانی پیشرو و پیشتاز به وجود نخواهد آمد.

۴- سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردار است

الف) سازمان یادگیرنده باید به سازوکارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسائی کرده و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد.
ب) یکی از دلایل شکست سازمانها، عدم سازگاری الگوی ذهنی آنها با واقعیات محیطی است.
ج) ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریانش عدم اعتماد باشد یا بلعکس.
د) الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان شده و همچنین قادرند سازمان را به ورطه نیستی بکشانند.

ه) الگوهای ذهنی عوامل قدرتمند و نافذی در رفتارها و عملکرد سازمان هستند.
و) سازمان‌ها برای رشد و ترقی در دنیای متحول و دگرگون شونده امروزی نیازمند شناخت، ارزیابی و تکمیل الگوهای ذهنی خود هستند. به عنوان مثال الگوی ذهنی کارخانجات اتومبیل سازی
ز) برای یک سازمان هیچ چیز خطرناک‌تر از الگوی ذهنی خشک و غیرقابل انعطافی نیست.

۵- سازمان یادگیرنده تجربه و علم را به کار می گیرد

- الف) سازمان یادگیرنده از تجربه‌های خود پند می‌گیرد، اما صرفاً بر تجربه متکی نیست.
- ب) سازمان فعال سازمانی است که علم را بر تجربه مقدم می‌دارد و از آمیختن این دو با هم بیشترین نتیجه را می‌گیرد.
- ج) اگر تصمیم‌گیری در سازمان صرفاً بر اساس خطا صورت بگیرد علاوه بر افزایش هزینه‌ها، سازمان به ورطه نابودی کشانیده می‌شود.
- د) سازمان باید به کمک دانش و تخصص افراد خود گزینه‌های موفق را انتخاب کرده و به تصمیم بخردانه پردازد.
- ه) استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش سرعت، دقت و هزینه‌های کمتر را به سازمان ارزانی می‌دهد.

۶- سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند

- الف) اغلب انسان‌ها تمایل دارند مشکلات و شکست‌های خود را به عوامل خارجی و غیر قابل کنترل نسبت داده و موفقیت‌ها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند.
- ب) تا انسان علل مشکلات را در خارج از خود جستجو کرده و خود را بری از هرگونه کاستی بداند چنین فردی انسان موفق نخواهد بود.
- ج) سازمان‌ها نیز دچار این مشکل می‌شوند. بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیرقابل کنترل خارج از سازمان نسبت می‌دهند.
- د) اینگونه برخوردها باعث می‌شود که علل مشکلات در درون سازمان و عملکردهای آن جستجو نشده و تحلیل درستی از مسائل و ضعف‌های سازمان به عمل نیاید.
- ه) اگر سازمان یادگیرنده باید کمبودها را شناسایی کرده و برای رفع و جبران آنها مجهز شود، این آماده شدن همان یادگیری است.
- ز) سازمانی که ضعف خود در پیش‌بینی درست مسائل اقتصادی را بی‌ثباتی بازار می‌داند و سازمانی که بی‌خبری خویش از ارزشها و هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی جامعه منتسب می‌سازد، هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد.

۷- سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند

- الف) سازمان یادگیرنده با استفاده از ساز و کار مباحثه (Dialogue) و مناظره (Discussion) یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد.

ب) باید به گروه‌های سازمانی گفته شود که مجموع تلاش‌های آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک تک آنهاست.

ج) بحث و گفتگو موجب می‌شود تا افراد گروه‌ها از طرز تفکر یکدیگر آگاه شوند، و بحث و گفتگو تجربه و دانش افراد را به یکدیگر منتقل می‌سازد.

د) رکن دیگر یادگیری گروهی مناظره است، مناظره جزء لازم و مکمل مباحثه است.

ه) در مناظره نظرات متفاوت بیان شده و هر کسی از نظر خود در مقابل نظر مخالف دفاع می‌کند.

و) برخلاف مباحثه که کوشش می‌شود تا نظرات مطرح شده و به اعضاء گروه انتقال یابد، در مناظره سعی می‌شود تا نظرات ارزیابی شده و به تصمیمی دست یافته شود.

ز) نکته مهم در مناظره ایجاد این فضا در جلسات است که هدف مناظره پیروزی یک طرف و شکست طرف دیگر نیست.

۸- سازمان یادگیرنده تلفیق‌کننده اهداف فردی و سازمانی است

الف) سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسان‌های خلاق و دانش‌آفرین با اهداف سازمان یکی شده و در این یک سوئی و هم‌جهتی، رشد و یادگیری پدیدار گردد.

ب) هم‌دلی و هم‌ذهنی یک دیدگاه فردی و شخصی یا گروهی نیست، بلکه دیدگاهی مشترک و جمعی برای همه اعضاء سازمان است.

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

د) رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند.

ه) در صورتی که اهداف غایی و نهایی افراد یکی باشد، اختلاف در هدف‌های جزئی تعارض‌آفرین نبوده و اختلاف محسوب نمی‌شود.

و) سازمان یادگیرنده نمودی است از آن نهاد گروه‌ها که با هم و به همراه هم، همچون جانمایی در یک تن واحد عمل می‌کنند و در این دنیای پرتلاطم که مملو از تحول است راه خود را به سوی تعالی و ارتقاء باز می‌گشایند و پیش می‌رود.