

## سازمانهای یادگیرنده حائز چه ویژگیهایی می‌باشند؟

سازمانهای یادگیرنده پدیده‌هایی هستند که با شروع دهه نود میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمانهایی شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است به گونه‌ای که تمام سازمانها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند می‌بایست از قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند؛ یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.

سازمانها پیش از این در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند؛ اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در این حالت، مدیران نیاز دارند تا برای حفظ بقا، سازمانها را با این دگرگونی‌ها هماهنگ سازند و برای دستیابی به این امر باید به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و بدینوسیله همواره خود را آماده پذیرش تغییرات کنند و کارکنان سازمان را نیز با دگرگونی‌ها همراه سازند. وقتی مدیران باور داشته باشند که تغییرات در سازمان ضروری است، می‌توانند مدیریت تغییر را در سازمان خود بر عهده گیرند؛ در مدیریت تغییر لازم است:

- حالت مطلوب سازمانی برای مدیران شناخته شده باشد.
- وضعیت موجود سازمان توصیف گردد.
- شکاف وضع موجود و وضع مطلوب برای مدیران مشخص باشد.

ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده:

1- در سازمانهای یادگیرنده تمامی اجزا به هم ارتباط و پیوندی عمیق دارند، به طوری که پیتر دراگر این گونه سازمانها را به ارکستری تشبیه می‌کند که هر کس ساز خود را می‌زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و 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 شرکت‌های IBM یا مایکروسافت. 2- از ویژگی‌های دیگر سازمانهای یادگیرنده، روانی جریان اطلاعات در این سازمانهاست. این روانی، باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی در سازمان می‌شود؛ با رشد دانش پرسنل، میزان هوش سازمانها افزون و بهره‌وری آنان ارتقا می‌یابد.

3- از سوی دیگر در این سازمانها، کارکنان به علت آموزش‌های مکرر و تفویض اختیاری که به آنها می‌شود، با ایجاد تیم‌های متعدد و انجام بحث‌های گروهی به ارتقای اطلاعات و توانمندی خود می‌پردازند. چنین روندی باعث می‌شود فرهنگی بسیار قوی در سازمان حاکم و آرمان یا دیدگاه مشترکی میان نیروی انسانی و سازمان فراهم آید.

4- چنین آرمان یا دیدگاه مشترک در یک سازمان ایجاد نمی‌شود مگر در سایه یک رهبر قوی سازمانی. در این حالت، استراتژی کلی سازمان به صورت مشترکی خواهد بود؛ این استراتژی از پایین به بالا تنظیم می‌شود، اطلاعات به صورت باز جریان دارد و تمامی بخش‌ها با اطلاعات و توانمندی بالایی که به دست آورده‌اند در تعامل منطقی با یکدیگر قرار می‌گیرند.

در گام آتی از قواعد حاکم بر سازمانهای یادگیرنده خواهیم گفت ...

قواعد کلی در سازمانهای یادگیرنده کدامند ؟

به طور کلی در سازمانهای یادگیرنده پنج قاعده یا فرمان وجود دارد که جریان تفکر سیستمی از قواعد مهم در این سازمانهاست . این پنج قاعده عبارتند از :

1- الگوهای ذهنی

2- آرمان مشترک

3- یادگیری تیمی

4- قابلیت فردی

5- تفکر سیستمی

برای ایجاد تفکر سیستمی در سازمان ، اولین گام جریان جزئی‌نگری و توجه به اجزاء است . دوم ، ریشه‌یابی مرزهای سیستم است (مرزبندی میان تمام بخش‌ها). در تفکر سیستمی ، ریشه‌ها به خوبی بررسی شده و به کمک الگوهای پویا ، تمامی علت‌ها و معلول‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد .

یکی از زیرمجموعه‌های 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 می‌گیرد . تمامی داده‌ها و ستاده‌ها از مرز سیستم عبور می‌کنند و ریشه مشکلات معمولاً درون مرز سیستم جای دارند .

زیرمجموعه دیگر ، کل‌گرایی است . سیستم ، کلی است متشکل از مجموعه دو یا تعداد بیشتری از اجزاء که رفتار هر جزء بر رفتار کل اثر می‌گذارد و وجودش بستگی به تعامل اجزاء با یکدیگر دارد .

آنچه که در بحث ریشه‌یابی به عنوان زیرمجموعه مهم تفکر سیستمی سازمان مطرح است ، شناسایی ریشه مشکلات براساس تعامل اجزای سیستم با یکدیگر است . این شناسایی ممکن است بر اساس پویایی سیستم ، اجتناب از تمرکز به وقایع و یافتن اهرم مناسب برای رفع مشکلات باشد .

رفتار بسیار مشهود و قابل توجه در سازمانهای یادگیرنده این است که آنها با توجه به الگوهای ذهنی تکامل یافته ، همواره برای کل مسائل و مشکلات خود به سه عامل تأمل ، پرسش و تدافع توجه خاص دارند . این در حالی است که سازمانهای ما بیشتر به تدافع می‌پردازند تا تأمل و پرسش . بهره‌وری محور اصلی سازمانهای یادگیرنده می‌باشد .

برای اینکه شرکت‌ها زنده بمانند و در دنیای رقابت حضوری فعال داشته باشند ، باید مرتب در بالا بردن اطلاعات ، دانش و توانایی خودشان کوشش کنند و بر آموزش کارکنان ارزش قائل شوند . امروزه یادگیری از تمام دوره‌های گذشته ، اهمیت بیشتری پیدا کرده است . امروز باید فکر کردن و ایده دادن ، کل سازمان را شامل شود . این دیگر صحیح نیست که در بالای سازمان فکر کنند و ایده دهند و در سطوح پایین عمل کنند . بلکه فکر کردن و عمل کردن مربوط به کلیه کارکنان در سطوح مختلف سازمان است .

رهبران سازمانهای یادگیرنده ، مسئولیت ایجاد امکانات و شرایط یادگیری را در سازمان دارند ؛ کارکنان باید به طور مستمر در یادگیری و بالا بردن دانش خود دخالت داشته باشند .

مدیریت‌های سنتی دیگر جوابگوی سازمانها با توجه به تحولات شرایط محیطی نیستند ، بلکه سازمانها باید روی نوآوری و خلاقیت تاکید داشته باشند .

نکته مهم در سازمانهای یادگیرنده ، نوع و نقش رهبری است . رهبران این سازمانها تفکر سیستمی دارند ، کمتر روی موضوعات روزمره تاکید دارند و بیشتر روی روندها و عواملی که موجب تغییرات و تحولات می‌شوند ، تاکید می‌کنند .

در بلند مدت ، عملکرد عالی بستگی به آموختن عالی دارد . رهبران سازمانهای یادگیرنده مسئول بهبود مستمر بوده و شرایط را برای بالا بردن توانایی‌های کارکنان فراهم می‌سازند . رهبران سازمانهای یادگیرنده ضمن این که از نظراتشان با استدلال حمایت می‌کنند ، از کارکنان سازمان نیز می‌خواهند آنها هم در ارائه نظرات مشارکت نمایند و آنها را تشویق می‌کنند که اگر ایده ، نظر و یا اطلاعات متمایزی داشته باشند ، ارائه نمایند و کوشش می‌کنند نظرات دیگران را بفهمند ، به جای اینکه فقط روی نظرات خودشان تاکید داشته باشند . سازمانهای یادگیرنده کارکنانشان را تشویق می‌کنند که مهارت‌های فردی ، گروهی و کیفیت کار خود را بهبود دهند . آنها از تجربیات خودشان و دیگران که ممکن است مفید یا منفی باشد ، استفاده می‌کنند . افراد با مهارت‌ها و ارزش‌های کارشان مورد تحسین واقع می‌شوند و تمام عقاید و پیشنهادهای قابل توجه و احترام است .

در دنیای گسترده اطلاعات امروز ، دانش جدید یک کالای باارزش محسوب می‌شود . پیتر دراگر از صاحب‌نظران بنام رشته مدیریت ، می‌گوید :  
جوهر مدیریت این است که بر پایه دانش کاربردی ، کار موثر ایجاد نماید .

کاربرد دانش ، توانایی بکارگیری آن است . به عبارت دیگر مهارت‌ها ، معلومات و رفتار برای انجام کار و اثبات تبحر به کار گرفته می‌شوند و توانایی در به کارگیری آموخته‌ها موجب افزایش تبحر می‌شود ؛ لذا دانش جدید به تبحر سازمانی به عنوان بخشی از سازمانهای یادگیرنده نیاز دارد که روی مهارت‌ها و توانایی‌ها و نه فقط روی دانش و اطلاعات متمرکز می‌شوند .

در گام راهکارهایی برای تقویت سازمانهای یادگیرنده بیان خواهیم نمود ...

#### راهکارهایی جهت تقویت سازمانهای یادگیرنده

در تقویت سازمانهای یادگیرنده می‌توان به نکات زیر اشاره نمود :

- توجه و اهمیت به بهبود سیستم فعالیت‌ها
- بهینه‌سازی منابع نیروی انسانی و ارتقای کیفی افراد .
- توجه به دانش کاری افراد به عنوان نقطه شروع بهبود بهره‌وری و ارتقای کیفی تولید و خدمات .
- آموزش سیستمی کارکنان .
- سرمایه‌گذاری و تخصیص بودجه قابل توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر .
- ایجاد فرصت‌های آموزشی به منظور تقویت و نمو استعدادها و خلاقیت‌ها .
- ایجاد فرصت‌های آموزشی گسترده به منظور فراهم آوردن موجبات رشد و پرورش کارکنان .

- استفاده از آموزش ، نه تنها به معنای یادگیری جدید بلکه برای تاثیر آن بر بهبود روند کار کارکنان .
- حمایت از آموزش واحدهای مختلف سازمان
- انتقال و اجرای سریع یادگیری سایر شرکتها به داخل سازمان .
- حمایت و یادگیری ایده‌های خوب و کارهای موفق سایر بنگاه‌ها
- توجه بیشتر به بعد انسانی مدیریت .
- تقویت انگیزه کارکنان .
- پرورش و ترویج فرهنگ چشم‌انداز و سرنوشت مشترک .
- احترام به کارکنان
- پرورش و ترویج تفکر استراتژیک مشارکتی و تعاملی کارکنان
- توجه بیشتر به خلاقیت و نوآوری همه جانبه نیروی کار
- گرایش بیشتر به شایسته‌سالاری
- تقویت ارزش‌های خانوادگی نیروی کار
- کوچک‌سازی و مناسب‌سازی نیروی کار (به ویژه به دلایل ناامنی اقتصادی و رقابت جهانی) .
- انسانی‌شدن محیط‌های کاری
- تشویق معنوی و مادی کارکنان .
- مکانیزه شدن مشاغل
- توجه به مقررات و ملاحظات جدید زیست محیطی و استفاده بهینه‌تر از محیط زیست .
- استفاده از آموزش به عنوان یکی از زیرساخت‌های عمده و مهم بهره‌وری فردی و سازمانی .
- استفاده از آموزش برای افزایش توان کارکنان موجود و ارتقای آنان و کاهش تامین نیروی انسانی از منابع خارجی که نوعی ناکامی مدیریت تلقی می‌شود .
- قرار دادن آموزش و پرورش نیروی انسانی در صدر اولویت‌های سازمانی
- استفاده از آموزش به عنوان عامل اصلی تامین قابلیت‌ها و صلاحیت‌های علمی و تخصصی و توانایی‌ها مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارکنان .

- توجه به تحولات علمی ، تکنولوژیکی (پیچیده تر شدن تکنولوژی) .
- توسعه اتوماسیون
- تاکید بر تحولات و پیشرفت های ارگونومی
- داشتن ساعات شناور کاری و حذف محدودیت های زمانی کار .
- مجازی شدن محیط های کاری ، عدم وابستگی کار با مکان .
- رشد توانایی ها و قابلیت های کارکنان
- توجه و اهمیت به نظام مدیریت مشارکتی
- تخصصی تر شدن کارها .
- توجه به موضوعات جدید مدیریتی
- حذف مقررات دست و پاگیر
- افزایش مدیریت غیرمتمرکز
- تفویض اختیار و بروز خلاقیت .
- توسعه نظام های مدیریتی نوین
- افزایش رقابت و کاهش هزینه تولید .
- تنوع محصولات .
- تحول ساختارهای سازمانی
- تقویت و افزایش قابلیت های سازمان .