

## رهبری موثر : کلید طلایی موفقیت در سازمانهای یادگیرنده

دکتر احمد علی خائف

استاد یار دانشگاه تربیت مدرس

Khaef-aa@modares.ac.ir

غلامرضا عسگری

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی از دانشگاه تربیت مدرس

grasgar@modares.ac.ir

### واژه‌های کلیدی

رهبری، وظایف رهبران، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده

### چکیده

در دنیای امروز تعریف و کارکردهای رهبری تغییر کرده است. رهبری دیگر یک وظیفه و یا نقش قابل یادگیری تلقی نمی‌شود. رهبری یک روش یادگرفته شده نیست بلکه یک فرایند یادگیری است. فرایندی که یاد می‌گیرد. یاد می‌دهد و حامی یادگیری است. از سوی دیگر ماهیت یادگیری نیز تغییر کرده است. در گذشته یادگیری بمعنای کسب مهارتها و شایستگی‌های جدید در کارراه شغلی بود. اما یادگیری در عصر جدید مفهوم دیگری دارد. امروزه یادگیری در سازمانهای یادگیرنده اتفاق می‌افتد.

سازمانهای یادگیرنده امروزی برای رسیدن به اهداف خود بطور مستمر دانش‌های جدید را ایجاد کرده بدست می‌آورند و آنها را منتشر می‌کنند و در نهایت بر اساس دانش و بینش جدید بدست آمده، رفتارهای خود را تغییر می‌دهند. این تغییر در رفتار و اکتساب دانش، تبدیل یادگیری بعنوان بخشی از بینش و اهداف استراتژیک، سرمایه‌گذاری برای یادگیری، شناسایی مدل‌های ذهنی در مورد فرایندهای سازمانی، استقرار تفکر سیستمی در کل سازمان و اجرای برنامه بهبود مستمر از وظایف رهبران و آفریدن، ساخت، نگهداشت و ایجاد دگرگونی پیوسته در سازمان از نقش‌های اصلی رهبران در سازمانهای یادگیرنده است.

با مطالعات انجام شده مشخص شد که برای اتصال میان مفهوم وسیع رهبری و مفهوم مبهم سازمان یادگیرنده شواهد علمی بسیار اندکی وجود دارد. مقاله حاضر در صدد است با بررسی ادبیات موجود در زمینه رهبری و سازمان یادگیرنده، حلقه اتصال میان این دو موضوع ایجاد کرده و نقش‌ها، وظایف و رفتارهای رهبران در سازمانهای یادگیرنده را مشخص نماید.

## مقدمه

در سال ۲۰۰۱ مجله بیزنس ویک مقاله ای در مورد حادثه ۱۱ سپتامبر نوشت و این روز را نقطه عطف تاریخ بشری نامید. در این روز شوم تروریسم با استفاده از ابزارهای سنتی و ابتدائی، خشم و نفرت خود را به هزاران زن و مرد مستقر در برج های دو قلوی تجارت جهانی نشان داد. آن هم در کشوری که تمام تصمیم گیری های ضد تروریسم با استفاده از پیشرفته ترین و جدیدترین ابزارها اتخاذ می شود. در این روز، ابزار سنتی بر ابزار پیشرفته مبتنی بر فرایندهای دانش محور غلبه کرد. ۱۱ سپتامبر مفروضات قدیمی مقایسه میان ابزارهای جدید و سنتی را بی ارزش کرد و مشخص شد که:

- باور از پیش تعیین شده و قطعی در مورد برتری ابزارهای پیشرفته بر ابزارهای سنتی و یا برتری فناوری بالا بر فناوری پائین قابل دفاع نیست.
- درمعالله سنتی نهاد- ستاده، نهاد هائی همچون فناوری و سرمایه مالی نسبت به نهاد هائی مانند نوآوری، استراتژی و رهبری اجرای برنامه از اهمیت کمتری برخوردارند.
- نیروی انسانی متعهد و با انگیزه و رهبرانی که منابع انسانی را هدایت می کنند مهمترین عامل تعیین کننده پیروزی یا شکست سازمانها و فرایندها هستند. [1]

۱۱ سپتامبر نشان داد هنوز هم مهمترین عامل پیروزی در هر جامعه ای - خواه سازمان شهر یا کشور - رهبری و نیروی انسانی متعهد و با انگیزه است و سیستم های جدید مبتنی بر افزار های پیشرفته و سطح بالا، بدون استفاده از رهبری هوشمندانه چاره ای جز پذیرش شکست و نابودی ندارند. نقش و تاثیر رهبری در سیستم های مبتنی بر دانش هرگز بی ارزش نشده و هیچوقت نیز کم اثر نخواهد شد. شاید وظایف و نقش های رهبران در فرایندهای جدید متفاوت تر از گذشته باشند، اما هر فرایندی خواه ساکن و خواه یادگیرنده، نیازمند رهبری است. لذا پرسش مطرح، تعیین رابطه رهبری ووظایف آن در سازمانهای یادگیرنده است. پرسشی که پاسخ به آن نیازمند تحقیق و تلاش بسیار است. مقاله حاضر در صدد است با بررسی ادبیات موجود در زمینه رهبری و سازمان یادگیرنده، حلقه اتصال میان این دو موضوع را پیدا کرده و نقش ها و وظایف رهبری در مراحل ایجاد، استقرار و ثبات سازمانهای یادگیرنده را مشخص نماید. پرسشهای اساسی در این تحقیق عبارتند از:

- ۱- نقش ها و وظایف رهبری در سازمان چیست؟
- ۲- سازمان یادگیرنده چیست؟
- ۳- چه رابطه ای میان سازمان یادگیرنده و رهبری موثر وجود دارد؟

## تعریف رهبری

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می کند عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آنجا که این موضوع، انسانها را طی اعصار گوناگون شیفته خود ساخته است تعاریف فراوانی از آن شده است. [2] بدین منظور کتابها و نوشته های فراوانی تدوین شده که بسیاری از آنها متناقض و گیج کننده هستند. [3] این تناقض و ابهام در مفهوم نیز از آنجا ناشی می شود که این پدیده در بسترها و زمینه های متفاوتی، مفهوم آفرینی<sup>۱</sup> شده است. لکن با تمام تلاش های صورت گرفته باید گفت که تعریف رهبری هنوز همانند یک جعبه سیاه باقی مانده است. [4] عدم توافق بر تعریف نیز از این واقعیت ناشی می شود که رهبری شامل تعامل پیچیده ای از رهبر پیروان و موقعیت است. [5,6]

<sup>1</sup> -Conceptualization

در طی سالیان متمادی بر اساس بسترها و مبانی مختلف نظری، رهبری مورد بررسی قرار گرفته است. در برخی موارد رهبری بعنوان یک فرایند و در بیشتر موارد بمعنای تاثیر گذاری بر افراد تعریف می شود. [7] نظر جورج تری<sup>2</sup> "رهبری تاثیر گذاری بر مردم است برای وادار کردن آنها به کوششی دلخواه به سوی هدفهای گروهی". رابرت تنن بام<sup>3</sup> و همکارانش، رهبری را "استفاده از فرایند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آن به سوی مقصد یا مقصد خاص" تعریف می کنند. [8] موردن<sup>4</sup> نیز رهبری را بعنوان یک فرایند پویا که در طی آن، رهبر برای رسیدن به اهداف گروهی سایرین را تشویق به مشارکت می کند تعریف کرده است. [9]

مورگان نیز از جنبه دیگری رهبری را تعریف می کند. بنظر وی رهبری: تعریف و بیان واقعیت های دیگران توسط رهبر است. این واقعیت ها: تجارب، دیدگاههای مشترک و تفسیرهای گروه هستند. در حقیقت بزعم مورگان، رهبری: مدیریت معانی است. [10] در مورد رهبری تفاوت آرا و نظریه ها بسیار است. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیر محسوب می کنند، در حالیکه گروهی دیگر آن را وسیعتر از مدیریت می دانند. [11]

## ۱-۱ تئوری رهبری: گذشته، حال و آینده

چندین دسته مختلف بررسی ها انجام شده، جوهره مطالعات رهبری در قرن بیستم را تشکیل می دهند. اولین روند مطالعه شناخت خصوصیات رهبران بزرگ بود. این دسته از محققان رهبری را با استفاده از ویژگی های درونی که همراه فرد متولد می شوند توصیف می کردند. تصور بر این بود که اگر خصوصیات فردی - خصوصاتی که رهبران را از پیروان متمایز می کند - شناخته شوند می توان به سرعت افراد را با این ویژگی ها آشنا کرده و آنها را در موقعیت های رهبری قرار داد. بدین منظور ویژگی های فیزیکی، شخصیتی و ذهنی خاصی مشخص شدند. این دسته از تحقیقات بر این ایده استوار بود که رهبران ساخته نمی شوند بلکه متولد می شوند و کلید موفقیت شناسائی افرادی است که برای رهبر بودن متولد می شوند.

دسته مهم دوم به بررسی رفتار رهبران پرداخت. محققان می خواستند بدانند رهبران موفق چه کارهایی انجام می دهند. محققان این گروه، رهبران را در سازمانها بررسی کردند و رفتارهایی را که آنان برای افزایش اثربخشی از خود نشان می دادند تعیین کردند. مطالعات معروف دانشگاه میشیگان و دانشگاه اوهایو در این رویکرد قرار دارند. در این مطالعات دو متغیر اولیه و مستقل از هم پیدا شد: ۱- مراعات کارکنان و ۲- توجه به ساختار. نتیجه این تحقیقات نشان داد که ضرورتا رهبران متولد نمی شوند. بلکه کارکنان نیز می توانند روشهای موثر رهبری را بیاموزند. بعدها **بلک**، **شپارد** و **موتن** یک مدل دو عامله رفتار رهبری - مشابه آنچه که در مطالعات اوهایو و میشیگان یافت شده بود - ارائه کردند. آنها مولفه های خود را توجه به کارکنان و توجه به ستانده نامیدند. سپس آنان مولفه انعطاف پذیری را نیز به مدل خود اضافه کردند. نتیجه تمام این تحقیقات، ارائه اولین مدل تشریحی و طبقه بندی شده از رفتار رهبران بود.

رویکرد سوم بدنال پاسخگوئی به پرسش دیگری بود. "بهترین روش رهبری با توجه به تعامل میان ویژگی ها، رفتارها و موقعیتی که رهبر در آن قرار دارد چیست؟" تئوری اقتضائی جدید فرض می کرد که تغییر در یک متغیر رهبری بر روی سایر متغیرها نیز تاثیر گذار است. در زمان خود این نظریه بینش جدیدی به حساب می آمد. زیرا این احتمال را مطرح می کرد که رهبری در موقعیتهای مختلف می تواند متفاوت باشد. با ارائه این نظریه دیدگاه واقعی تری نسبت به رهبری شکل گرفت. در این زمان متغیرهای پیچیدگی و موقعیت نیز بعنوان عوامل موثر بر اثربخشی رهبران مورد تاکید قرار گرفتند.

بر اساس این رویکرد چندین مدل اقتضائی از رهبری ارائه شد. مدل هشت حالتی اقتضائی **فیدلر** (۱۹۶۷) در این دسته قرار دارد. فیدلر مولفه های روابط رهبر - پیرو، ساختار وظیفه و قدرت رهبر را با هم در نظر گرفت و هشت حالت مطلوب برای رهبری تعیین کرد مدل بعدی نظریه رهبری مسیر - هدف است که توسط **میشل و هاوس** (۱۹۷۴) ارائه شده است. در این مدل تعامل میان اهداف

<sup>2</sup> - George R. Terry

<sup>3</sup> - Robert Tannenbaum

<sup>4</sup> - Tony Morden

رهبر و پیروان بررسی می شود. تئوری مسیر - هدف معتقد است که مسئولیت اولیه رهبران کمک به پیروان برای توسعه رفتارهایی است که آنها را قادر می سازد به اهداف یا نتایج مورد انتظار خود برسند. متغیرهایی که بر بیشترین تاثیر را بر رفتار رهبران دارند عبارتند از: ۱- ماهیت وظیفه ۲- سطح استقلال پیروان ۳- انگیزه پیروان.

اما بعدها نظریه ای که **وروم - یتون (۱۹۷۳)** ارائه کردند، محدودیتهای مدل بالا را نشان داد. آنان میزان مشارکت پیروان در تصمیم گیری را به سیستم اضافه کردند و نشان دادند که اثربخشی رهبری با توجه به میزان مشارکت پیروان در زمینه تصمیم گیری تغییر می کند. مدل بعدی نظریه اتصال دوگانه عمودی<sup>۵</sup> است. **گراهن<sup>۶</sup>** (۱۹۷۶) این تئوری را ارائه کرد. وی کارکنان را به دو دسته: کارکنان داخل گروه و بیرون گروه دسته بندی کرد. بنظر او رفتار رهبر و پیروان در هر یک از گروهها متفاوت است. بنابراین وظایفی که هر یک از افراد در گروهها انجام می دهند نیز متفاوت خواهد بود.

در تحقیقات جدیدتر **ادگار شاین (۱۹۸۵)** متغیری جدید: یعنی فرهنگ را مطرح کرد. بنظر وی موفقیت در رهبری باید مسائل فرهنگی مرتبط را نیز در نظر گرفت. برای مثال یکی از مسائل فرهنگی، موضوع تغییر است. بنظر وی هماهنگی با تغییرات و تحولات، رهبران نیز باید با تغییر هماهنگ شده و آن را بپذیرند. در تحقیقاتی که شاین انجام داد مشخص شد سازمانهایی که در برابر تغییر مقاومت می کنند - نسبت به سازمانهایی که چگونه ای مثبت تر تغییر را می پذیرند - در رهبری دچار مشکلات بیشتری هستند.

**بارون (۱۹۹۵)** در تحقیقات خود دریافت سازمانهایی که بصورت فعال از فرصت های بوجود آمده در محیط بهره گیری می کنند تغییرات فرهنگی موفق نیز داشته اند. بزعم وی ظهور مدیران حرفه ای در دهه گذشته، لزوم تغییر در مهارتهای مدیران و رهبران را بمنظور داشتن مدیریت موثر فرهنگی ضروری کرده است. بعبارت دیگر رهبران امروزی برای مدیریت فرهنگ سازمانی به مهارتهای جدیدی نیاز دارند. بخشی دیگر از این تحقیق نیز به انعطاف پذیری، لزوم دادن استقلال عمل و توانمند سازی کارکنان مربوط می شد. در شرایط جدید و برای تغییر فرهنگ، رهبران باید از جهت گیری استراتژیک شفاف تر، ارتباطات سازنده تر استفاده کنند و ارزشها و دیدگاههای سازمانی را تعریف نمایند. لازم بذکر است که مدلهای متداول رهبری بر اساس نظریه کارمند نوعی (نمونه) ارائه می شوند. کارمند منتخب مرد سفید پوست تحصیل کرده ای است که با داشتن تحصیلات دانشگاهی در یک واحد تولیدی فعالیت می کند. بزعم مدل های فعلی کارمند منتخب آماده پذیرش تغییر است [12].

بدیهی است که بدلیل تغییرات عظیم ایجاد شده در نیروی کار، ماهیت وظایف و ساختار بیشتر سازمانها، باید تعریف جدیدی از مفهوم رهبری ارائه کرد. ویژگی هائی که رهبران را در ۱۵ یا ۲۰ سال گذشته موفق می کرد، امروزه اثر بخش نیستند. برای مثال انفجاری در میزان آموخته های بشری روی داده است. درحقیقت یکی از بزرگترین تغییراتی که در دنیای کسب و کار فعلی روی داده، حرکت از اقتصاد صنعت محور به اقتصاد اطلاعات محور است. در این شرایط رقابت برای داشتن نیروی کار تحصیل کرده و با استعدادتر افزایش می یابد. نگهداشت نیروی انسانی نیز به طبع دشوار تر خواهد شد. داشتن کار با مفهوم تر، نیاز به استقلال عمل در کار و انتظارات از کار نیز افزایش خواهند یافت. سازمانها در حال حاضر نیز با این تغییرات روبرو هستند از اینرو ضرورت سرمایه گذاری بر روی استعدادها و تواناییهای ذهنی کارکنان بمنظور موفقیت سازمانها بطرز چشمگیری افزایش یافته است.

گرچه تحقیقات انجام شده، در گذشته مبنای مستحکمی برای ارائه تعریف در مورد رهبری فراهم می آورد اما برای درک علل موفقیت رهبران در محیطهای جدید و یادگیرنده امروز دیگر کافی بنظر نمی رسند. رهبری نیز همانند محیط و افرادی که در آن تغییر می کنند دچار تغییرات شده است. یکی از این تغییرات یادگیری است. ماهیت کار با آنچه در دو یا سه دهه پیش وجود داشت متفاوت است. سازمانها بیشتر بر روی نوآوری و خلاقیت کارکنان تکیه می کنند و این در آینده نیز بیشتر خواهد شد. در گذشته تنها کارکنان و رهبران بدنبال یادگیری بودند. ولیکن امروزه سازمانها بدنبال یادگیری هستند و مفاهیم جدیدی همچون سازمانهای یادگیرنده پدیدار شده اند. رهبری در سازمانهای جدید به مفاهیم و رفتارهای جدید نیاز دارد. رفتارهایی که حامی یادگیری این خصیصه جدید سازمانهای امروزی باشند.

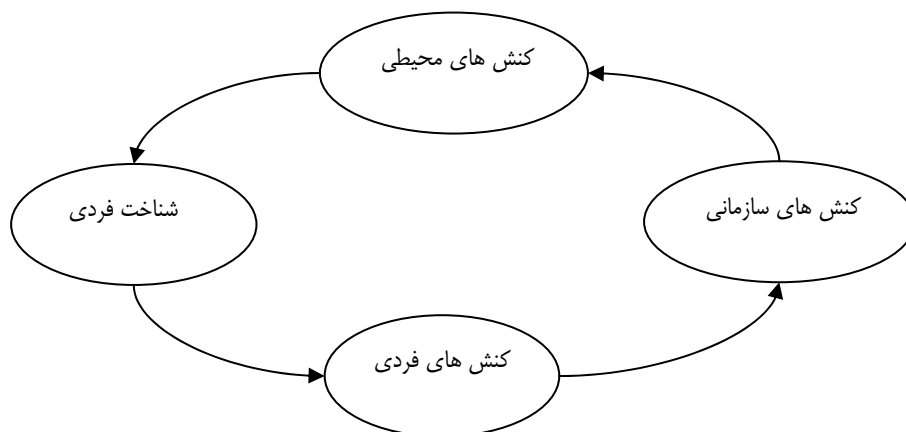
<sup>5</sup> -Vertical Dyad Linkage Theory

<sup>6</sup> Graen

## ۲- چهل ساله مطالعه در خصوص یادگیری سازمانی

یادگیری به عنوان یک مفهوم، سابقه طولانی در مدیریت دارد. [13] دهه ۶۰ میلادی دوره علاقمندی نظریه پردازان مدیریت به موضوع تغییر سازمانی بود. کانون توجه بر نقش نسبی سازمان بعنوان یک سیستم و افراد تشکیل دهنده سازمان متمرکز می شد. مبحثی که به سازمان بعنوان مجموعه ای بیش از یک مکان سنتی نزاع مدیریت و کارکنان می نگریست. از دیدگاه سیستمی در برخی مواقع اهداف فردی در تعارض با اهداف سازمانی قرار می گرفت و این موضوع عامل بالقوه کاهش اثربخشی و بهره‌وری سازمان بشمار می آمد. علاقه به تغییر نیز با معرفی استراتژیهای بهبود سازمانی آغاز شد. استراتژیهای که تلاش می کردند اهداف متضاد سازمانها و کارکنان را با هم ادغام کنند. در این دوره مشخص شد که تمرکز صرف بر اهداف عملکردی کافی نیست و اگر سازمانها به اجبار باید نوآوری داشته و تغییر کنند، یادگیری شناختی و یادگیری سازمانی نیز به اجبار باید مد نظر قرار گیرد.

در دهه هفتاد و بعد از یک دهه تنش های اجتماعی، دنیای نظریه پردازی سازمانی، تمایل خود برای ارائه درک بهتری از یادگیری سازمانی - و بقا سازمان ها در محیط ناشناخته ای که در آن بسر می برند - را نشان داد. مارچ و السون در مجله اروپائی تحقیقات سیاسی (۱۹۷۵)، مدل چرخه کامل انتخاب سازمانی را ارائه کردند. مدل آنها اساسا بر مبنای شناخت فردی استوار است. آنان اعتقادات فردی را به رفتار سازمانی، افشاء اطلاعات، ضبط، بازیابی و نهایتا به ساختارهای ارتباطی مرتبط کردند. این مدل دریچه ای بر روی جهان پژوهی در خصوص یادگیری - نه تنها یادگیری فردی بلکه یادگیری جمعی - می گشود.



نگاره ۱- چرخه کامل انتخاب سازمانی مارچ و السون

اواخر دهه ۷۰ شاهد پیدایش تفکر جدیدی بود که با کارهای گریس آرچریس و دونالد شان مشخص می شود. اینان در کتاب "یادگیری سازمانی: یک نظریه از دیدگاه کاربردی" برخلاف اسلاف خود، ارتباط میان یادگیری فردی و جمعی را نشان دادند. آنان مفاهیم یادگیری تک حلقه ای، دو حلقه ای و یادگیری ثانوی را بعنوان انواع یادگیری سازمانی - که ناشی از آشکار سازی و اصلاح خطاهائی است که سازمان با آن روبرو می شود- را بکار بردند. بعدها مارسیک و واتکینز (۱۹۹۶) تئوری یادگیری را وارد حوزه یادگیری سازمانها کردند. آنها تفکر انتقادی را به مباحث ساختار، آموزش و فرهنگ سازمانی مرتبط نمودند.

اواسط دهه ۸۰ یادگیری سازمانی شاهد استفاده از رویکردهای توصیفی برای تشریح مسائل بود شری و استاوا<sup>۷</sup> (۱۹۸۳) رویکردهای موجود در زمینه یادگیری سازمانی را در ۴ دسته طبقه بندی کرد:

- ۱- یادگیری انطباقی: تعدیل اهداف برای هماهنگی با تغییرات محیطی
- ۲- اشتراک مفروضات: کنش ها ناشی از ارزشهای مشترک است.
- ۳- توسعه دانش: دانش از فرایند مقایسه میان کنش و نتایج ایجاد می شود.
- ۴- تجارب نهادینه شده: یادگیری از طریق سنت و تجربه حاصل می شود.

<sup>7</sup> - Shrivastava

او مراحل مختلف مبحث یادگیری سازمانی را بعنوان بک پدیده پیچیده اجتماعی بررسی نموده و در تحقیقاتش بر روی متغیرهای فرهنگی، کنش مداری و ارتباط میان فرایندهای سازمانی با نتایج و محیطش تکیه کرده است. [14]

و نتریس نیز دسته بندی دیگری ارائه کرد. وی تلاشهای انجام شده را در سه گروه قرار می دهد:

۱- یادگیری سازمانی مترادف با سازگاری سازمانی است. سازمانها براساس تجارب یادگرفته شده، ساختار و اهداف خود را تغییر می دهند.

۲- یادگیری سازمانی بعنوان اشتراک مفروضات مطرح است. در این مورد مباحث نظری کاربردی از تصورات مشترک میان اعضاء سازمان ایجاد می شود.

۳- یادگیری سازمانی بعنوان پایگاه دانش. در این نگرش یادگیری در ارتباط با فرایندهای حس گری است. فرایندهایی که اساسا روتین هستند و تصمیم گیرندگان از آنها برای کاهش مسائل، تعریف اولویتها و ایجاد درکی از چگونگی مواجهه با مغایرتهای عملکردی استفاده می کنند. [15]

دفت و هوپر (۱۹۸۷) یادگیری سازمانی را از دو جنبه بررسی کردند. اول: جنبه ساختاری- سیستمی و دوم: جنبه تفسیری. ساختار طراحی شده اینان در ارتباط با اکتساب، انتشار و تفسیر اطلاعات قرار داشت. بعدها هوپر (۱۹۹۱) نگهداشت سازمانی (حافظه سازمانی) را نیز به مدل خود اضافه کرد. مدل پیشنهادی هوپر نسبت به اسلاف خود تعامل بیشتری میان سیستم های موجود در فرایند یادگیری سازمانی برقرار می کند.

متغیرهایی که یادگیری سازمانی را به محیط (هدبرگ، ۱۹۸۱) دگردیسی سازمانی را به چرخه های یادگیری (لوند برگ ۱۹۸۹) و حافظه سازمانی را به نگهداشت و بازیابی (والش و آنگسون ۱۹۹۱) مرتبط می کنند، سایر تحقیقات انجام شده در مورد فرایندهای یادگیری سازمانی هستند. [16] در نهایت نیز باید گفت که بیشترین نقش و سهم در نظریه یادگیری سازمانی به پیتر سنگه (۱۹۹۰) تعلق دارد. وی در کتاب خود زیر عنوان "پنجمین فرمان" پنج حوزه مرتبط با یادگیری سازمانی را مشخص کرده است و آنها را فرامین سازمانی می نامد. خلاصه تحقیقات چهل ساله انجام شده در خصوص یادگیری سازمانی در جدول ۱ ارائه شده است.

نظریه پردازان	یادگیری سطح اول (یادگیری تطبیقی)	یادگیری سطح ۲ (یادگیری تغییر)	یادگیری سطح ۳ (یادگیری برای یادگیری)
آرگریس و شان (۱۹۷۸)	یادگیری تک حلقه ای	یادگیری دو حلقه ای	یادگیری ثانوی
میلز و راندولف (۱۹۸۰)	یادگیری واکنشی	یادگیری پویشی	
هدبرگ (۱۹۸۱)	یادگیری تطبیقی	یادگیری تغییر	تغییر در یادگیری
فیول و لیلز (۱۹۸۵)	یادگیری سطح پائین	یادگیری سطح بالا	
شری و استاوا (۱۹۸۳)	یادگیری انطباقی	اشتراک مفروضات	ایجاد پایگاه دانش
پا اوت زکه (۱۹۸۹)	همسان سازی	پذیرش	هم پایانی
گارت (۱۹۹۰)	چرخه یادگیری عملیاتی	چرخه یادگیری سیاسی	چرخه یادگیری جامع
سنگه (۱۹۹۰)	یادگیری تطبیقی	یادگیری مولد (سازنده)	
ژستلر (۱۹۹۱)	یادگیری مکانیکی	یادگیری اورگانیکی	
کلی میکی و همکاران (۱۹۹۱)	یادگیری مکانیکی	یادگیری تکاملی	یادگیری توسعه ای
استاهل (۱۹۹۱)	انطباق	توسعه یادگیری	یادگیری برای یادگیری
مک ژیل و همکاران (۱۹۹۲)	یادگیری تطبیقی	یادگیری زاینده (مولد)	
پروپوست (۱۹۹۲)	یادگیری تطبیقی	یادگیری تغییر	یادگیری ثانوی
وات کینز و مارسیک (۱۹۹۳)	اقدام پژوهی	یادگیری انعکاسی	علم پژوهی
نویس و همکاران (۱۹۹۵)	یادگیری اصلاحی	یادگیری زاینده (مولد)	

جدول ۱: دیدگاه نظریه پردازان معروف در خصوص سازمانهای یادگیرنده

(Philipp Rosengarten, 1999: 40)

## ۱-۲ سازمان یادگیرنده

از میانه دهه ۸۰، ابعاد کسب و کار با انواع جدیدی از فشارها و رقابت‌ها مواجهه شده است. حتی رقابت هم در حال تغییر است. [17] فشار جدید، نیازمند نوآوری و سرعت پاسخگویی به تغییرات محیطی است. [18] ایجاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نیز برای مقابله با این فشار صورت می‌گیرد. [19] حال سازمانها دریافته‌اند که بقاء و ادامه حیات بسیار سخت و دشوار است. مگر آنکه کارکنان به بهترین نحو، کار خود را انجام دهند. البته ضرورتاً این بمعنای کار بیشتر و سخت‌تر نیست. بلکه بدین معناست که کارکنان آموخته‌اند بایست بطور فعال مسئولیت رفتارهای خود را بپذیرند. اطلاعات خود در مورد مشاغلشان را افزایش داده و آنها را با دیگران به اشتراک بگذارند و از صداقت خود برای شکل دادن به راه‌حل‌های مشکلات اساسی سازمان به بهترین شکل استفاده کنند. این موضوع جدیدی نیست. همه می‌دانند که هنگامی که رقابت شدید می‌شود باید از یادگیری موثر استفاده کرد [20] در حقیقت در دوره‌ای که تنها اطمینان موجود، وجود عدم اطمینان است دانش منبع منحصر بفرد ایجاد مزیت‌های رقابتی محسوب می‌شود. [21]

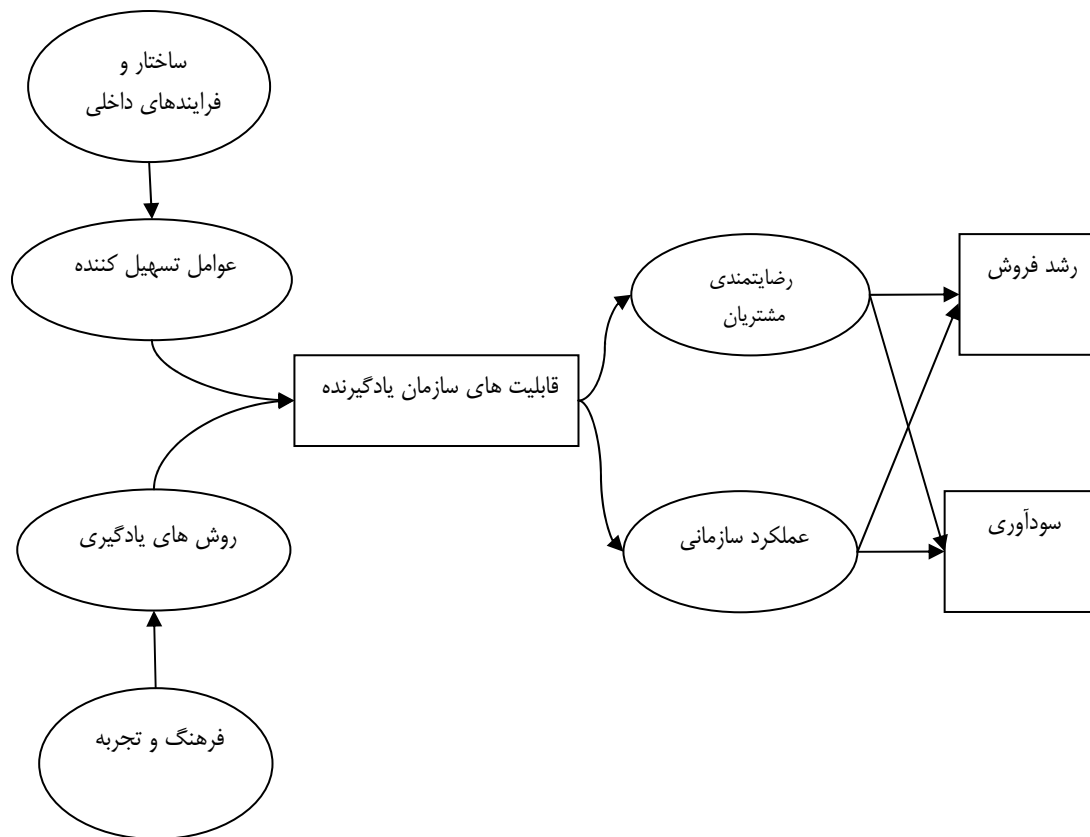
پیتر سنگه استاد انستیتو فنی ماساچوست (MIT) در کتاب پرفروش خود یعنی پنجمین فرمان، مفهوم سازمان یادگیرنده را رواج داد. وی معتقد است سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع دنبال آنند. جایی که الگوهای تازه تفکر کردن پرورش می‌یابند. محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شوند و بالاخره مجموعه‌ای که در آن پیوسته افراد می‌آموزند که چگونه باید یاد بگیرند. [22] بزعم سنگه، انسانها برای یادگیری طراحی شده‌اند. اما متأسفانه سازمانهای امروزی بیشتر به کنترل تمایل دارند تا به یادگیری. سازمانها افراد را به خاطر کارکردن تشویق می‌کنند. ولی هرگز کارکنان را بخاطر ارضا و نمایش حس کنجکاوی ذاتی خود تشویق و حمایت نمی‌کنند. افراد از همان ابتدای حضور خود در مدارس می‌آموزند که رفتار صحیح یعنی دادن پاسخ درست و رفتار اشتباه یعنی ارتکاب هر اشتباهی که ناشی از حس کنجکاوی باشد. [23] اما در سازمان یادگیرنده، عملکردهای سازمان از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. این سازمان کارکنان را توانمند می‌سازد تا همچنان که کار می‌کنند یاد بگیرند و در آنها تکنولوژی بکار گرفته می‌شود تا هم یادگیری و هم بهره‌وری را افزایش دهد. عبارت دیگر سازمان یاد می‌گیرد که در شرایط جدید رفتارهای جدید از خود نشان دهد. در حقیقت سازمان یادگیرنده تعهد هنجاری به یادگیری از خود نشان می‌دهد. [24] سازمانهای یادگیرنده برای رسیدن به اهداف خود بطور مستمر دانش‌های جدید را ایجاد کرده، بدست می‌آورند و آنها را منتشر می‌کنند و در نهایت بر اساس دانش و بینش جدید بدست آمده، رفتارهای خود را تغییر می‌دهند.

با تجزیه تعاریف ارائه شده ویژگی‌های سازمان یادگیرنده عبارتند از:

۱. ایده‌های جدید، پیش‌نیاز یادگیری است. سازمانهای یادگیرنده بطور پیوسته ایده‌ها و اطلاعات جدید را به سازمانهای خود وارد و القاء می‌کنند. آنها این کار را با پویای مستمر محیط خارجی، استخدام متخصصان و افراد با استعداد و تخصیص منابع قابل توجه به آموزش و توسعه کارکنان انجام می‌دهند.
۲. دانش جدید در سراسر سازمان توزیع می‌شود و همه افراد از ایده و دانش جدید بهره‌مند می‌گردند. بدین منظور سازمانهای یادگیرنده، موانع ساختاری، موانع موجود در فرایند و تعارضات شخصی موجود در سازمان را کاهش می‌دهند.
۳. بدلیل پیدایش دانش جدید رفتارها نیز باید تغییر کنند. سازمانهای یادگیرنده نتیجه‌گرا هستند. از اینرو محیطی را بوجود می‌آورند که کارکنان به استفاده از رفتارهای نو و بکارگیری فرایندهای عملیاتی جدید بمنظور دست‌یابی به اهداف سازمان تشویق می‌شوند.

## ۲-۲ مدل تحقیق: مدل ساخت و توسعه قابلیت‌های یادگیری<sup>۸</sup>

همانگونه که در مدل ارائه شده مشخص است (شکل ۲) سازمانها با کمک عوامل تسهیل کننده و با بهره گیری از روشهای مختلف یادگیری برای خود قابلیت های یادگیری ایجاد کرده و بطور پیوسته آنها را افزایش می دهند. قابلیت های یادگیری به مجموعه ای از شایستگی های کلیدی<sup>۹</sup> اطلاق می شود که عبارتند از: دانش ویژه، مهارت، فنون و فرایندهایی که سازمان برای انطباق با محیط از آنها استفاده می کند و سازمان بوسیله آنها از رقبا متمایز می شود. در حقیقت مدل ارائه شده همانند سوخت لازم برای موفقیت سازمان است. سازمانها با استفاده از قابلیت های یادگیری، در محیط خود به پویا شدن پرداخته و به تغییرات داخلی و خارجی واکنش نشان می دهند. همچنین این قابلیت ها موجب تغییر در میزان رضایتمندی مشتریان و افزایش سودآوری و فروش سازمان می شوند. دو عامل مهم برای افزایش قابلیت های یادگیری در سازمانهای یادگیرنده: روشهای یادگیری<sup>۱۰</sup> و عوامل تسهیل کننده<sup>۱۱</sup> هستند. [5]



نمودار ۲: مدل ساخت و توسعه قابلیت های یادگیری [5]

<sup>8</sup> -Learning Capabilities

<sup>9</sup> -Core Competencies

<sup>10</sup> Learning Mode

<sup>11</sup> -Facilitating Factors



## ۱-۲-۲ روشهای یادگیری

بر اساس مطالعات دنی میلر (۱۹۹۶) شش روش غالب در یادگیری عبارتند از :

- **یادگیری تحلیلی**<sup>۱۲</sup>. در این روش یادگیری از طریق جمع آوری نظامند اطلاعات از داخل و بیرون سازمان صورت می گیرد . اطلاعات باید به شکل داده های کمی بوده و با استفاده از سیستم های رسمی تحلیل شوند . در این یادگیری بر استفاده از منطق قیاس و تحلیل ریاضی تاکید می شود.
- **یادگیری ترکیبی**<sup>۱۳</sup>. این روش از یادگیری تحلیلی، شهودی تر است و با استفاده از تفکر سیستمی مقدار زیادی از داده ها را با هم ترکیب می کند .
- **یادگیری تجربی**. متداولترین رویکرد یادگیری است و یادگیری با آزمایش نمونه های کوچک و مشاهده نتایج اتفاق می افتد.
- **یادگیری هم کنشی**<sup>۱۴</sup>. یادگیری با عمل همراه است و در طی تبادل داده ها روی می دهد. یادگیری بیشتر شهودی و استقرائی است .
- **یادگیری ساختاری**. این روش بر مبنای متدولوژی استفاده از رویه های سازمانی استوار است . رویه های سازمانی بصورت استاندارد نحوه و چگونگی انجام وظایف را نشان می دهند و کارکنان با استفاده از این روتین ها به یادگیری می پردازند.
- **یادگیری نهادی**<sup>۱۵</sup>. کارکنان از طریق مشاهده نمونه های موجود در محیط خارجی یا مشاهده مدیران ارشد به یادگیری می پردازند. اجتماعی کردن و نظارت نقش مهمی در این روش یادگیری بازی می کند .

## ۲-۲-۲ عوامل تسهیل کننده

عوامل تسهیل کننده ، ساختارهای دورنی و فرایندهائی هستند که بر دشواری یا سادگی ایجاد یادگیری و تاثیراتی که یادگیری بر جای می گذارد اثر می گذارند. در جدول ۲ ، این عوامل ارائه شده اند. باید به یاد داشت که استفاده نادرست از این عوامل می تواند تاثیر معکوس بر جای گذاشته و مانع یادگیری گردد. همانگونه که در جدول مشاهده می شود نیز رهبری مهمترین عامل تسهیل کننده است.

پوشش اجباری	پوشش فعال در اتفاقات محیط خارجی . ارزشمند دانستن آگاهی نسبت به محیط و جمع آوری اطلاعات.
شکاف عملکردی	ادراک مشترک در خصوص شکاف میان عملکرد واقعی و هدف ها . و محدودیت ها بعنوان فرصت یادگیری تلقی می شوند .
اندازه گیری	تخصیص زمان و امکانات برای تعریف و اندازه گیری عوامل کلیدی در هنگام ورود به حوزه های جدید .
تفکر و نگرش تجربی	حمایت از انجام تجربه های جدید. کنجکاوی درباره چگونگی انجام کارها. حمایت از شکستهای کوچک .
فضای باز	فقدان محدودیت و دسترسی آسان و اطلاعات. وجود فرصت برای مشاهده سایرین.
آموزش مستمر	وجود تعهد به آموزش افراد در تمام سطوح . حمایت برای رشد و توسعه همه کارکنان.
تنوع در عملیات	وجود تنوع در روشهای پاسخگوئی ، رویه ها ، سیستم ها و افراد .
طرفداری چند جانبه	در تمام جهت های سازمان ( بالا به پائین و پائین به بالا) از یادگیری حمایت می شود .
مشارکت رهبری	رهبری مهمترین عامل تسهیل کننده است . رهبری با تدوین استراتژی و پیش سازمان و حمایت و تهیه منابع برای اجرای سایر وظایف، یادگیری را تسهیل می کند
دیدگاه سیستمی	تمرکز بر چگونگی کارکرد همه بخشهای سازمان ، تلاش برای دست یابی به سطح بهینگی در کل سازمان و حل نظام مند مشکلات درون سازمان بصورت کل گرا.

جدول ۲ : عوامل تسهیل کننده یادگیری در سازمانهای یادگیرنده [5]

<sup>12</sup> Analytic Learning

<sup>13</sup> Synthetic Learning

<sup>14</sup> -Interactive Learning

<sup>15</sup> -Institutional Learning

### ۳- وظایف و نقش‌های رهبران در سازمانهای یادگیرنده

بدون شک یادگیری موثر درباره چگونگی بروز خلاقیت و ایجاد نوآوری در بازارها، تولید محصولات، خدمات و فرایندهای جدید و نحوه پاسخگویی به تغییرات محیطی، شالوده موفقیت استراتژیک سازمانها است. در حقیقت جایی که سازمانها مفهوم یادگیری را می‌پذیرند توانایی استراتژیک آغاز می‌شود. [25] اخیراً مبحث یادگیری سازمانی همانند مباحث بهره‌وری، سودآوری و کاهش هزینه‌ها به موضوعی استراتژیک تبدیل شده است و مسئولیت نهائی برای موفقیت و یادگیری در سازمانها بر عهده رهبران آنها قرار داده شده است [26] در واقع رهبری یکی از تسهیل‌کننده‌ها در سازمانهای جدید یادگیرنده است. در این سازمانها رهبری فرایندی است که تعهد افراد را بمنظور توسعه ظرفیتهای یادگیری خود در سازمان افزایش می‌دهد. [27]

در سازمانهای یادگیرنده رهبری، نقش جدیدی - نسبت به رویکردهای قدیمی - بر عهده دارد و نگرش و وظایف جدید رهبری در سازمانهای یادگیرنده بر نکات ظریف تر و حائز اهمیت تری تکیه می‌کند. بزعم سنگه در سازمان یادگیرنده، رهبران طراح، ناظر و معلم هستند و مسئولیت آنها ساختن سازمانهایی است که در آنها افراد بطور مستمر تواناییهای خود را در جهت شناخت و فهم پیچیدگیها، شفاف نمودن آرمانها و توسعه بخشیدن به مدل‌های ذهنی مشترک، گسترش می‌دهند. این بدان معنی است که رهبران مسئول یادگیری کارکنان هستند. از سوی دیگر و بنظر لوتانز رهبران سازمانها با استفاده از رهبری کاربزماتیک، تصمیم‌گیری موثر در کل سازمان را تشویق می‌نمایند. [4] تحقیقات تجربی نیز نشان داده است که مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری یکی از شاخصهای موفقیت در ساخت سازمانهای یادگیرنده محسوب می‌شود و بدین منظور نیرومند سازی و مشارکت دادن کارکنان بر عهده رهبران است. [28]

لکن بر اساس مطالعات انجام شده بنظر می‌رسد که دراتصال میان دو مفهوم وسیع رهبری و مفهوم مبهم سازمان یادگیرنده شواهد علمی بسیار اندکی وجود دارد. [29,5] از اینرو برای تعیین نقش‌های رهبران در سازمانهای یادگیرنده، تعیین و نشان دادن مراحل تشکیل سازمانها و نقش رهبری در آنها ضروری است. سپس با استفاده از یافته‌های بدست آمده نقش رهبران در سازمانهای یادگیرنده بیان خواهند شد.

### ۳-۱ نقش‌های رهبران در مراحل مختلف پیدایش سازمان یادگیرنده

بنظر ادگار شاین سازمانها در چرخه حیات خود چهار مرحله را طی می‌کنند در هر یک از این مراحل نیز نوع خاصی از رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد. مراحل تشکیل سازمانها از دیدگاه شاین عبارتند از:

- **آفریدن** - در این مرحله رهبران الهام بخش<sup>۱۶</sup> هستند و زندگی و انرژی به کالبد سازمان و کارکنانی که در آن فعالیت می‌کنند می‌دمند. رهبری به اشتباهاتی که در سازمان روی می‌دهد توجه خاصی دارد و آنها را بعنوان فرصتهای یادگیری قلمداد می‌کند.
- **ساخت** - در این مرحله رهبران خالق فرهنگ هستند. باورهای شرکت، ارزشها و مفروضات به کارکنانی که در دوران سازمان فعالیت می‌کنند منتقل می‌شوند. اگر این باورها بخوبی منتقل شوند رهبر به یک مدل نقش در سازمان تبدیل می‌شود و شخصیت رهبر در کل فرهنگ سازمان جاگیر می‌شود و نقاط ضعف و قوت افراد به نقاط ضعف و قوت شرکت تبدیل می‌شود. در این موارد سیستم‌ها و فرایندهای درون سازمان به جمله " ما کارها را بدین گونه انجام می‌دهیم " تبدیل می‌شوند. در این مرحله خطر بزرگی در کمین رهبران است. گاهی اوقات این نوع طرز فکر مهمترین دلیل مقاومت در برابر تغییرات آینده است.

<sup>16</sup> -Animator

- **نگهداشت** - نگهداشت دشوارترین مرحله تکامل سازمان است. در این مرحله به رهبرانی نیاز داریم که نگهدارنده و ادامه دهنده فرهنگ باشد. همانگونه که سازمانهای موفق رشد می کنند رقابت نیز برای آنها سخت تر می شود. از اینرو سازمانها باید کاراتر و اثربخش تر شوند. اغلب در این مرحله بنیانگذار در اجرای فعالیتهای خود دچار مشکل می شود و در برابر ظهور نسل جدیدی از رهبران - که برای گذار از شرایط موجود به آنها نیاز داریم - مقاومت می کند. اما اگر رهبران جدید وارد سازمان شوند، وظیفه آنان درک فرهنگ حاکم، نگهداشت باورها، ارزشها و مفروضات خوب و حذف آن بخشهایی است که با آینده سازمان همخوانی ندارند.

- **دگرگونی پیوسته**<sup>۱۷</sup> - عامل تغییر بودن، نقش جدید رهبر است. اگر این نقش ایفا نشود رهبر - حتی با تکیه بر نقاط قوتی که سازمان در طی سالیان دراز بدست آورده است - نمی تواند با سرعت به تغییر واکنش نشان دهد. بمنظور ایجاد تغییر در سازمانی که به یک سنگواره (فسیل) تبدیل شده است رهبران باید به کارکنان کمک کنند تا رفتارهایی که مدتها است به رشد سازمان خدمتی نمی کنند را فراموش نمایند. این فراموشی موجب دامن زدن به رفتارهایی مانند اضطراب، دفاعی عمل کردن و مقامت در برابر تغییر خواهد شد. [30]

از نظر ادگار شاین: رهبران نمی توانند بطور دیمی و دلبخواه فرهنگ را تغییر دهند. بلکه تغییر در اجزاء فرهنگ از طریق تقویت نقاط قوت و کمک به تحلیل رفتن نقاط منفی آن ایجاد می شود. مهمترین ابزار برای تغییر فرهنگ از دیدگاه ادگار شاین نیز، یادگیری و بازآموزی<sup>۱۸</sup> است. برای این که ایده ادگار شاین در مورد یادگیری و واآموزی فراهم شود یکی دیگر از رفتارهای لازم برای رهبران، ایجاد محیطی است که یادگیری در آنها روی می دهد. مامفورد و هانی (۱۹۹۶) نقش های فعالی که رهبران باید در ایجاد محیطهای یادگیری از خود نشان دهند را در دسته بندی زیر ارائه کرده اند.

- **مدل نقش** - نشان دادن رفتارها و اقدامات عملی و اشتیاق شخصی از جانب رهبر برای یادگیری و توسعه
- **تامین کننده** - رهبر آگاهانه و با بلند نظری فرصتهای یادگیری و توسعه را برای کارکنان فراهم می کند و بصورت فعال هرجا که فرصتی برای رشد ایجاد شد کارکنان را به استفاده از آن تشویق می نماید.
- **سازنده سیستم** - رهبر یادگیری را وارد سیستم می کند. بگونه ای که یادگیری در بدنه فعالیتهای معمول سازمان جاگیر شده و در تمام جوانب سازمان نقش می بندد.
- **مدافع یادگیری** - رهبر به تمام سازمان اهمیت یادگیری را نشان داده و یادگیری سازمانی را بصورت یک کل در نظر می گیرد. [31]

باکلا (۱۹۹۶) هم مطالعاتی در مورد نقش های رهبری در ایجاد محیط حامی یادگیری انجام داده است. بنظر او پرسشگری، ایجاد دیدگاههای مشترک، توانمند سازی کارکنان و رفع موانع یادگیری، نقش های رهبران در خلق محیط یادگیری هستند. بزعم وی اثربخشی یادگیری به تلاشهائی که رهبران در خلق، نگهداشت و تشویق شرایط مناسب برای یادگیری انجام می دهند بستگی دارد. جانستون نیز معتقد است که جستجوی دانش از سوی کارکنان نیروی پیشبرنده سازمان است. این تلاش هم تحت تاثیر گروهها و حمایتی که رهبران سازمان از خود نشان می دهند قرار دارد. بنظر جانسون رهبران باید توزیع کننده فرصتهای رشد در سازمان باشند و یادگیری را تسهیل نمایند.

### ۲-۳ وظایف و رفتارهای رهبران در سازمانهای یادگیرنده

در جهان امروز رهبری یک روش یادگرفته شده نیست. بلکه رهبری یک فرایند یادگیری است. فرایندی که یاد می گیرد، یاد می دهد و حامی یادگیری است. [32] از سوی دیگر ماهیت یادگیری نیز در دنیای امروزی تغییر کرده است. در گذشته یادگیری بمعنای کسب مهارتها و شایستگی های جدید در کارراهه شغلی بود. اما یادگیری در عصر جدید مفهوم دیگری دارد. در یادگیری جدید تمرکز صرف بر

<sup>17</sup> -Evolving

<sup>18</sup> Learning & UnLearning

کسب اطلاعات و مهارت‌های جدید وجود ندارد. یادگیری نوین شامل اکتساب فرایندهای شناختی متفاوت و کسب همزمان مهارت‌ها و اطلاعات است. در این نگرش همانقدر که داشتن مهارت‌های عملیاتی مهم هستند، داشتن چارچوب‌های مفهومی نیز با اهمیت تلقی می‌شوند. عبارت دیگر در یادگیری جدید، کارکنان باید به شیوه جدیدی در باره مسائل تفکر کنند. در حقیقت یادگیری بمعنای جمع‌آوری اطلاعات نیست. بلکه یادگیری تغییراتی است که در فرایند اندیشیدن و شاید رفتارهایی که از تفسیر اطلاعات بروز می‌کنند بوجود می‌آیند. [33] تغییر در یادگیری سنتی و حرکت به سمت یادگیری جدید از وظایف رهبران است. پیتر سنگه برای ایجاد یادگیری جدید در سازمان‌ها سه وظیفه برای رهبران تعیین کرده است که عبارتند از:

- **رهبر در نقش طراح** - در وظیفه طراحی، رهبر به تدوین سیاست‌های سازمانی، طراحی استراتژی و ساخت سیستم‌ها و عملیاتی کردن آنها مشغول است. در این وظیفه، رهبر اجزاء متعدد سیستم را در هم ادغام کرده و آنها را بصورت یک مجموعه کلی نشان می‌دهد. وظیفه اولیه رهبر تعیین بینش، مأموریت و ارزش‌های سازمانی است. جوهره رهبری در طراحی فرایندهای یادگیری شکل می‌گیرد. در اصل وظیفه رهبر عبارت است از طراحی فرایندهای یادگیری به گونه‌ای که کارکنان سازمان بتوانند به نحو سازنده‌ای با مواردی که روبرو هستند برخورد نمایند و بر فرامین یادگیری بطور کامل مسلط شوند.
  - **رهبر در نقش ناظر** - وظیفه نظارت در رهبری بطور مستقیم با نظریه گرین لیف و بلاک<sup>19</sup> در ارتباط است. نظارت درباره فعالیتهای است که رهبر برای بقاء بلند مدت سازمان و مشارکت اجتماعی انجام می‌دهد. این وظیفه مبنای اخلاقی فعالیتهای مدیران و رهبران را بوجود می‌آورد. در واقع با این وظیفه، رهبران به سازمان خود بعنوان وسیله‌ای برای کمک به یادگیری و ایجاد تغییر در کل جامعه نگاه می‌کنند.
  - **رهبر در نقش معلم** - رهبر در وظیفه آموزشی به کارکنان کمک می‌کند تا کل سازمان را بعنوان یک کل واحد ببینند. در این وظیفه کارکنان سازمان متوجه می‌شوند که چگونه بخش‌های مختلف سازمان بایکدیگر تعامل می‌کنند و اینکه چگونه راه‌های مختلف ارائه شده همگی یک هدف مشترک دارند. همچنین رهبران به دیگران کمک می‌کنند که واقعیت‌ها را در چهار سطح مختلف: یعنی وقایع، الگوهای رفتاری، ساختار سیستماتیک و هدف‌گانی سازمان ببینند. [22]
- رونالد هایفتز<sup>20</sup> (۱۹۹۴) استاد دانشگاه هاروارد در تکمیل بحث سنگه - در مورد رهبر در نقش معلم - تحقیقاتی انجام داده است. در تحقیقات وی رهبر واقعی فردی است که بجای آنکه بر جامعه تاثیر بگذارد تا دیدگاه‌های رهبر را بپذیرند بر جامعه تاثیر می‌گذارد تا با مسائل مبتلا به خود مواجه شوند. وی بدین منظور پنج اصل به رهبران پیشنهاد می‌کند که عبارتند از:
- شناسایی مشکلات و نیاز به تغییر. مطمئن شوید که تمام ذینفعان مسائل و ارزش‌ها را بروشنی درک کرده‌اند.
  - اطمینان حاصل کنید که تغییر به ایجاد استرس منجر می‌شود. بدون وجود فشارهای روانی امکان ایجاد تغییر بسیار کم خواهد بود. وظیفه رهبران ایجاد فشارهای روانی و نگهداری آن در حد قابل تحمل است.
  - رهبران باید بر مشکلات کلیدی متمرکز شوند و توجه خود را معطوف مسائلی مانند حمله‌های شخصی افراد نکنند. آنها نباید تلاش‌های صورت گرفته برای انکار مسائل را بپذیرند.
  - رهبران باید با توجه به میزان توانایی افراد به آنها مسئولیت واگذار کرده و بر روی افرادی نیز که برای حل مسائل مشارکت نمی‌کنند فشار وارد کنند. این امر موجب می‌شود تا آنها نیز در مسائل مشارکت کنند.
  - رهبران باید از افرادی که حتی بدون داشتن اختیار رسمی در وظایف رهبری مشارکت می‌کنند حمایت نمایند. افرادی که سؤوالهای دشوار می‌پرسند یا برای حل مسائل فشار ایجاد می‌کنند نباید به سکوت دعوت شوند. آنها اغلب موجب تفکر مجدد بر مسائل می‌شوند. کاری که گاهی اوقات رهبران با داشتن اختیارات رسمی نیز نمی‌توانند آنها را انجام دهند. [27]
- بنیس<sup>21</sup> (۱۹۹۴) مارکوارد (۱۹۹۶) و کاتر (۲۰۰۲) نیز تحقیقاتی در خصوص رهبری انجام داده و عواملی را برای مواجهه با تغییر و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده تعیین کرده‌اند. نتایج تحقیق این محققین در جدول ۳ ارائه شده است. بنظر می‌رسد که کلیدهای موفقیت مارکوورد با کلیدهای هشت گانه کاتر (۲۰۰۲) سازگار است. [34]

<sup>19</sup> - GreenLeaf & Block

<sup>20</sup> -Ronald Heiftz

<sup>21</sup> -Bennis

کاتر (۲۰۰۲)	مارکوارد (۱۹۹۶)	بنیس (۱۹۹۴)
ایجاد احساس قوی از وجود حالت اضطراری در سازمان	ایجاد احساس قوی از وجود حالت اضطراری	مدیریت آرمان شرکت
انتخاب یک تیم مناسب	تشکیل ائتلاف ها	پذیرش اشتباهات
ایجاد بینش در سازمان	ایجاد بینش	تشویق حاضر جوابی
ایجاد ارتباطات خوب در سازمان	انتشار بینش در کل سازمان	حمایت از وجود اختلاف نظر
حذف موانع	حذف موانع	داشتن و انتشار خوش بینی و امید در سازمان
ایجاد تغییرات سریع	یافتن و تشویق پیشرفتهای کوچک	درک اثر پیگمالیون
ادامه دادن به تغییر	نهادی کردن پیشرفت و بهبود مستمر	داشتن حساسیت ویژه
ماندن در حالت تغییر	لنگر کردن تغییر به فرهنگ	دید بلند مدت داشتن
		درک تناسب میان منافع ذینفعان مختلف
		ایجاد مشارکتها و اتحاد های استراتژیک

جدول ۳: کلیدهای موفقیت از دیدگاه مارکوارد، بنیس و کاتر [34]

#### ۴- جمع بندی: رهبری موثر، راه حل کلیدی سازمانهای یادگیرنده

از دیدگاه شاین و سنگه [22,23,30] رهبران سازمانهای یادگیرنده می توانند فرهنگی خلق کنند که تفکر سیستمی را برای غلبه بر تفکر بخشی گرائی، همکاری را برای مقابله با رقابت، و نوآوری و پویا سازی را برای مقابله با واکنش گرا بودن بوجود بیاورد. بدین منظور سه وظیفه و نقش مهم در اداره موثر سازمانهای یادگیرنده بر عهده رهبران است. این وظایف عبارتند از:

۱. **ایجاد تعهد به یادگیری** - رهبران باید تعهد عقلانی و احساسی به یادگیری داشته باشند. رهبران می توانند با مدل سازی نگرشها و رفتارهای مورد نظر خود، یادگیری را تسریع نمایند. از سوی دیگر رهبران باید منابع مالی لازم برای ایجاد فرا ساختارهای یادگیری را فراهم کنند.
۲. **تلاش برای ایجاد راه حلهای باارزش** - راه حلهای با ارزش به ایده هائی گفته می شوند که برای سه دسته عمده ذینفعان سازمان، یعنی کارکنان، مشتریان و سهامداران ارزش افزوده ایجاد می کنند. فعالیتهائی که رهبران در این خصوص از خود نشان می دهند در جدول ۴ ارائه شده است.
۳. **تلاش برای رواج دادن ایده ها** - رهبران باید تلاش های خود را بر حذف و یا کاهش موانع شخصی، گروهی و سازمانی موجود در یادگیری متمرکز کنند. این کار تنها با ایجاد فرا ساختاری برای یادگیری امکان پذیر است. بدین منظور رهبران باید فعالیتهای زیر را انجام دهند.

- اندازه گیری و ارائه پاداش به یادگیری
- ایجاد فضای باز و صادقانه برای گفتمان در میان اعضاء سازمان
- کاهش تعارضات
- افزایش ارتباطات عمودی و افقی در سازمان
- تشویق کارگروهی
- ارائه پاداش به خطر کردن و نو آوری
- کاهش ترس از شکست
- کاهش فشارها و عوامل عجز و استیصال
- کاهش رقابت داخلی
- افزایش همکاری و تعاون
- ایجاد محیطی که کارکنان در آن احساس آرامش فکری کرده و راحت باشند.

در جدول ۴ وظایف رهبران در اداره موثر سازمان های یادگیرنده ارائه شده است. سازمانها علاوه بر اجرای ایده های ارائه شده در در این جدول ، باید پارادایم ها و فعالیتهائی را که موجب موفقیت آنها می شد را فراموش<sup>۳۳</sup> کنند . عبارت دیگر شاید رفتارها و عواملی که در گذشته موجب موفقیت می شدند در حال حاضر مانع یادگیری سازمانی باشند . اگر رهبران بدنبال ایجاد سازمانی یادگیرنده هستند پس باید اید ها و طرز تفکر قبلی خود را به پرسشگری و چالش بطلبند. برای مثال پارادایم قبلی مدیریت در مورد برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل باید جای خود را به بینش سازی ، خلق ارزش ها و توانمند سازی بدهد. زمان آن رسیده است که کارکنان خود را بعنوان مالکین سازمان تصور کنند . دوره دسته بندی ما و آنها ( مدیران و مالکین ) به پایان رسیده است. [5]

فعالیت‌های رهبری	ایجاد تعهد به یادگیری	تلاش برای ایجاد راه حل‌های باارزش	تلاش برای رواج دادن ایده ها
تبدیل یادگیری بعنوان بخشی از بینش و اهداف استراتژیک	*		
سرمایه گذاری برای یادگیری	*		
تبلیغ علنی ارزشهای یادگیری	*		
اندازه گیری ، ترازبایی و پیگیری یادگیری	*		
ایجاد سمبولها و تعیین جوایز برای یادگیری	*		
اجرای برنامه بهبود مستمر		*	
افزایش شایستگی های کارکنان از طریق یادگیری یا استخدام نیروهای با استعداد جدید		*	
آزمایش ایده ها ، فرایندها و ساختارهای جدید		*	
استفاده از ایده های بکارگرفته شده در سازمانهای جهان تراز و وارد کردن آنها به داخل سازمان		*	
شناسائی مدل‌های ذهنی در مورد فرایندهای سازمانی		*	
استقرار تفکر سیستمی در کل سازمان		*	
ایجاد یک فرا ساختار فکری در سراسر سازمان بگونه ای که در آن ایده ها از تمام مرزهای سازمانی بگذرند .			*
تغییر طرز تلقی کارکنان از وظایف عملیاتی و نگرش بخشی به سمت چارچوبهای مفهومی و کل گرائی			*

جدول ۴ - وظایف رهبران در سازمان یادگیرنده

### منابع و مراجع :

- [1] Malhorta, Yogesh .”Handbook on Knowledge management” ,springer 2002,p15
- [2] رضائیان , علی . مبانی مدیریت رفتار سازمانی , تهران , انتشارات سمت , ۱۳۸۱,ص ۳۷۵
- [3] رایبیز , استیفن . مدیریت رفتار سازمانی , ترجمه علی پارسائیان ,سید محمد اعرابی ,تهران , انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی, ۱۳۷۴, ج ۳, ج ۲, ص ۵۹۲
- [4] Luthazn , Fred. “Organizational Behavior”, 7<sup>th</sup> Edition ,Mcgraw Hill, 1995, p341
- [5]Kreitner, Robert & Angelo Kinichi . “Organizational Behavior” ,5<sup>th</sup> edition Mc graw hill, 2000, p 551
- [6] مک گرگور , دوگلاس , چهره انسانی سازمان , ترجمه حسین وزیری سابقی , تهران , دفتر پژوهشهای فرهنگی , ۱۳۸۱, ص ۱۶۲
- [7] Horner , Melissa, “Leadership theory :Past, Present & Future”, Team Performance Management , Vol .3 , No.4 ,1997, p 270
- [8] هرسی , پال و کنت بلانچارد , مدیریت رفتار سازمانی ,ترجمه قاسم کبیری ,تهران , انتشارات جهاد دانشگاهی , ۱۳۷۸ , ص ۹۸
- [9]Morden ,Tony.”Leadership As Competence” . Management Decision.Vol 35, No 7 , 1997, p 520
- [10]Morgan, Gareth & Linda Smirich. ,”Leadership :The management of meaning”,The Journal Of Applied Behavioral Science , Vol.18,No.3 ,1982,p257
- [11] رضائیان , علی. مبانی سازمان و مدیریت , تهران , انتشارات سمت , ۱۳۸۰,ص ۴۲۳
- [12] Hogan ,R & et all ,”what we know about leadership” ,American Psychologist, 1994, vol 42 p493-405
- [13]Coopy,john.”How organizations Learn: Crucial gaps in the Learning Organizartion:power, politics and Ideology” ,Boston,International Thomson Business Perss, 1996,p348
- [14] Schwandt , David & Michael marquardet ,”Organizational Learning” , St. Luice Press, 2000,pp38-41
- [15] Ventriss,Curtis.”Organization Theory & Structure : An Analysis of Three Prespectives” , international journal of Public Adminstration , vol 13 No 6 ,1990 , p 784
- [16] Rosengarten ,Philipp , “The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization:The Case of Car Component Suppliers in Britain “, Graduation Thesis for the Degree of Master of Philosophy , The Faculty of Economics The London School of Economics ,1999, p40
- [17] رایبیز , استیفن . رفتار سازمانی : مفاهیم , نظریه و کاربردها , ترجمه علی پارسائیان ,سید محمد اعرابی ,تهران , دفتر پژوهشهای فرهنگی , ۱۳۸۱, چاپ چهارم , ج ۳, ج ۳, ص ۱۱۱۷
- [18]Wick,Corey.”Knowledge Management and Leadership opportunities “, Technical Communication,Fourth Quarter ,2000,523
- [19]Berrell, Mike.”Organizational Learning in international joint Ventures”. journal of mmanagement Development , Vol.21, No.2, 2002 ,p84
- [20] Argyris,Chris.”Good communication that blook Learning” ,Harvard Business Review On Organizational Learning ,Harvard Press ,2001,p89
- [21]Nonaka,ikujiro.”How organizations Learn : The Knowledge – Creation company” ,Boston,International Thomson Business Perss, 1996,p19
- [22]سنگه , پیتر . پنجمین فرمان , ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن , تهران , انتشارات سازمان مدیریت صنعتی , ۱۳۷۵,ص ۱۰



- [23] Senge, M. Peter. "How organizations learn : The leader's new work" , Boston, International Thomson Business Press, 1996, p288
- [24] Robin S. Snell , " The Learning Organization, sensegiving and psychological contracts: a Hong Kong case", Organization Studies, July-August, 2002
- [25] Hodgkinson , Myra. "Managerial Perceptions of barriers to Becoming a Learning Organization" , The Learning organization , Vol.7, No.3, 2000, p156
- [26] Richardson , Bill. "Learning Context & Roles for the learning organization Leader" , The learning Organization , Vol 2 , No 1, 1995 , p 15
- [27] Sadler, Philip. "leadership", London, Kogan page & Coopers & Lybrand, 1997, p145
- [28] Gardiner, Penny and Peter, Whiting. " Success Factors in Learning Organizations: an empirical Study " , Industrial & Commercial Training , Vol.29, No.2 , 1997 , pp 42-46
- [29] Jhonson, R. James. "Embracing Change: A leadership model for the learning Organization", International Journal of Training and Development, Vol.2 , No.2 , p148
- [30] Kippenberger, Tony. "Leadership Styles", Capstone Publishing, London, 2002, p 52
- [31] Teare, Richard & Richard Deatly . "Building and Sustaining a Learning Organization", The Learning Organization, Vol.5, No.1, 1998, pp47-48
- [32] Brown , M. Lillas & Barry Z. Posner , " Exploration the Relationship between Learning and Leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol.22 , No.6, 2001, pp 274-275
- [33] Agashae, Zoe & Jhon Bratton, " Leader – Follower Dynamics: Developing a Learning Environment", Journal of Workplace Learning , Vol.13, No.3, 2001, p90
- [34] Jhonson, R. James , "Leading the Learning Organization: Portrait of four Leaders", Leadership & Organization Development Journal, Vol.23, No.5, 2002, pp243-245