"یادگیری سازمانی"

مصاحبه شونده: دکتر اباصلت خراسانی : استاد گروه مدیریت اموزشی دانشگاه شهید بهشتی
مصاحبه گران: دکتر علی مهدی / سید مجتبی معرفتی

مقدمه

چنانچه استحضار دارید این شماره از فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی، به‌صورت اختصاصی به موضوع یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده در ارتباط با توانمندسازی کارکنان پرداخته است. رویکرد اصلی فصلنامه از گذشته تاکنون توجه مفهومی و سلسله‌مراتبی به موضوع آموزش کارکنان دولت بوده و هست. از این رو در ادامه شماره‌های پیشین و در ارتباط مفهومی و موضوعی، این شماره به دنبال اهدافی در زمینه یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده است.

با عنایت به این مهم، در بخش حاضر ابعاد مختلفی در غالب پرسش و پاسخ با حضور دکتر اباصلت خراسانی از اساتید صاحبنظر در زمینه یادگیری سازمانی از نظر خواهد گذشت.

متن مصاحبه

چنانچه استحضار دارید در مقوله توسعه ملی، آموزش کارکنان دولت از متغیرهای اساسی به شمار می‌رود و در حقیقت به عنوان یک مطالبه شهروندی، همواره از سوی مردم مطالبه شده است. در این زمینه، موضوع یادگیری سازمانی چطور می‌تواند مقوله توسعه ملی و پوشش مطالبه‌گری مردم را ترسیم نماید ؟ به بیان دیگر نقش یادگیری سازمانی در دستیابی به آرمان توسعه ملی و تحقق حقوق شهروندی چیست؟

از اینکه زمانی را برای این چالش‌ها در نظر می‌گیرید و باعث تولید و نشر دانش در زمینه‌های مدیریت از جمله آموزش و توسعه منابع انسانی می‌گردید، تشکر می‌کنم. موضوعی که انتخاب کرده‌اید، موضوع بسیار خوبی است. با وجود اینکه یک تا دو دهه از طرح این موضوع می‌گذرد، ولی کاملا مسأله مبتلا به نظام اداری است. سوال، سوال جالبی است. ببینید فرایندی به نام توسعه ملی وجود دارد. توسعه تعریف دارد. توسعه برنامه‌ای برای تغییر است. در توسعه فردی، برنامه‌ای برای تغییر خودمان می‌ریزیم و در توسعه ملی در سطح کلان به موضوع کشور می‌پردازیم. در سازمان، برنامه توسعه‌ای سازمان، مطرح است. یعنی برنامه است که باید انجام شود تا خود سازمان تغییر کند؛ یا در حالت کلی‌تر در بحث ملی هم همین‌گونه است. در سطح ملی هم توسعه، طرح تغییر است و ما در کشور باید طرحی برای تغییر داشته باشیم. عوامل تغییر چند عامل مشخص است که یکی از این عوامل یادگیری و توسعه است. این توسعه به معنی بهسازی است. یادگیری سازمانی یکی از عوامل توسعه در هر فرایند است. به ترتیب توسعه از فرد، توسعه از گروه، توسعه سازمان و نهایتاً توسعه ملی و کشور گسترش پیدا می‌کند و پرواضح است که این موارد به صورت تسلسل‌وار به هم ارتباط دارد و از مطالبات جدی مردم است. مطالبه‌ای که می‌تواند بنیاد توسعه کشور را در مسیر صحیح و رو به روشنی قرار دهد. یادگیری سازمانی یکی از ابزارهای اساسی پاسخ به این مطالبه‌گری شهروندی است. عوامل دیگری هم وجود دارد. مثلاً در بحث توسعه ملی بحث اقتصاد، فرهنگ، دانایی و خردورزی در توسعه ملی کشور مطرح است که این موارد در سال‌های اخیر همسو با خواست و مطالبه مردم با جدیت بیشتر و بهتری دنبال گردیده است. در موارد یاد شده اگر به صورت جزیی وارد شویم، بحث یادگیری کلان است، نه بحث یادگیری سازمانی، چون یادگیری سازمانی متفاوت است. در مطالعاتی که در دنیا صورت گرفته است، افرادی مثل هاربیسون و دکتر عظیمی، طرفدار بحث نظام عقلایی در بحث نظام ملی بود. ایشان بیان می‌کرد یکی از عوامل توسعه، همین بحث آموزش و یادگیری است. پس ثابت شده است که در تمام مطالعات یادگیری، عاملی در درون عوامل تشکیل دهنده توسعه است.

یادگیری سازمانیِ یک سازمان از سه ضلع تشکیل می‌شود: افراد، مشاغل، سازمان. این سه از یادگیری سازمانی، الگو و نشان می‌گیرند. یادگیری سازمانی در تک تک طرح تغییر، خود فرد، خود گروه، خود مشاغل و نهایتاً خود سازمان می‌تواند اثرگذار باشد که این خود از مظاهر توسعه ملی و پاسخ به نیاز و مطالبات شهروندان به شمار می‌رود. ولی تاکید می‌کنم که یادگیری مثل توسعه باید برنامه‌ریزی شده باشد.

بیست درصد یادگیری‌های سازمانی در سازمان در اثر آموزش‌های رسمی اتفاق می‌افتد و هشتاد درصد غیررسمی است. کتابی به نام یادگیری غیررسمی در این زمینه وجود دارد. خلاصه کتاب این است که در سازمان‌ها، حتی جهان غرب یادگیری‌ها بیشتر غیررسمی است و یادگیری‌های رسمی ۲۰ درصد می‌باشند. باید بیایم یادگیری‌های غیررسمی را ساماندهی کنیم. یعنی یادگیری‌هایی که در کوچه، خیابون، اتوبوس، مهد کودک در محیط، جلسات، طبقات، ارتباطات، تعاملات و در این فضاها بوجود می‌آید و اصولاً برنامه‌ریزی شده نیست را مورد توجه قرار دهیم. در نظام قانون برنامه پنجم هم نظام آموزش چهل شصت مطرح شده بود. یعنی باید چهل ساعت کارشناسان و شصت ساعت مدیران آموزش ببینند. این موارد، آموزش رسمی است. البته بعضی افراد کلاً آموزش کارکنان را آموزش غیررسمی می‌دانند و اشاره می‌کنند که آموزش رسمی فقط برای مدرسه و دانشگاه است. این هم یک تفسیر دیگر در آموزش‌های غیر رسمی است. به عبارتی، آموزش‌هایی که منجر به صدور گواهینامه می‌شوند، رسمی هستند و آنهایی که خارج از این سیستم مثل شهودی، جلسات، نشست و برخاست آموزش ببینند، غیررسمی هستند.

به صورت کلی هر آموزشی چه سازمانی، چه فردی و چه شغلی، تمام این‌ها بر توسعه ملی و شهروند سازمانی خوب موثر هستند.

با عنایت به سوال اول و پاسخ شما در اهمیت یادگیری سازمانی منبعث از آموزش و توسعه ملی، باید اشاره نماییم که ادبیات توسعه و ادبیات مدیریت ما از غرب وارد شده و این مسأله را در حوزه یادگیری سازمانی نیز مشاهده می‌نماییم. ما چگونه می‌توانیم پارامترهای مختلف کشورهای توسعه یافته در این حوزه را با وضعیت موجود یادگیری سازمانی خود مقایسه کنیم ؟ آیا آنها موفق بودند؟ اگر موفق بودند چه دلیل وجود دارد؟ و ما اگر از آن‌ها فاصله داریم، این فاصله چقدر است و چطور می‌توانیم این مسأله را جبران کنیم؟

سوال دوم را با دستاورد وزارت علوم خیلی خوب می‌شود پاسخ داد. ببینید اینکه فاصله ما با آنها چقدر است؟ راهکارش چیست؟ و موارد مشابه باید عرض کنم که موفقیت آنها را باید به چند دسته تقسیم کنیم.

بله جهان غرب قطعاً توسعه پیدا کرده و ما نسبت به آنها عقب هستیم و در این مسئله هیچ شک و شبهه‌ای نداریم. بخصوص اگر فرهنگ را طبقه‌بندی کنیم، ما در فرهنگ عمومی خیلی عقب افتاده‌ایم. در فرهنگ سازمانی، فرهنگ تخصصی شغلی و ... . مثلا خود فرهنگ سازمانی رشد پیدا کرده‌ایم ولی در فرهنگ عمومی به میزان آنها رشد نکرده‌ایم. نتیجه‌گیری ما نسبت به آنها این است که عقب مانده‌ایم ولی منفی‌گرایی صرف در این زمینه را نیز نمی‌پسندم. ما نسبت به دوازده سیزده کشور برتر دنیا خیلی عقب افتاده‌ایم؛ ولی از صد کشور دنیا هم جلوتر هستیم. مثال آن در

بحث فناوری، دانایی است. در تمام شاخص‌های دنیا، علم حرف اول را میزند، تکنولوژی‌های ما خیلی پیشرفته شده است. شما باید شاخص‌بندی کنید. در فرهنگ عمومی ما تنزل پیدا کرده‌ایم ولی در فرهنگ تخصصی واقعا پیشرفت کرده‌ایم، تعریف ما از فرهنگ چیست؟ فرهنگ شامل همه این‌ها است: آداب، رسوم، عقاید فناوری علم و دانش و.... فرهنگ است. ما در این زمینه رشد کرده‌ایم ولی نقاط قابل بهبود زیادی داریم. باید روی نقاط قابل بهبود تمرکز کنیم.

یک اصل روانشناسی اجتماعی به نقل از داون پورت را بیان می‌کنم: ایشان می‌گوید، مقایسه‌ها انقلاب‌ها را بوجود می‌آورند. در زندگی شخصی نیز وقتی خانواده من به منزل فردی برود و ببیند که مثلا آن‌ها پیانو خریده‌اند و چرا ما نمی‌خریم و آشفته می‌شود. برعکس اگر به منزل فردی در یک منطقه محروم برود، راضی‌تر می‌شود و می‌گوید چقدر زندگی ما نسبت به آن‌ها بهتر است. وقتی در کشور، ابراز ناامیدی می‌کنیم به این دلیل است که خود را با بهترین‌ها مقایسه می‌کنیم و می‌گوییم این نقاط ضعف را داریم، در غیر این صورت ما خیلی جلوتر هستیم. ما پیشرفت کرده‌ایم و از مقایسه هم نمی‌ترسیم، ولی مسیری که قابل پیمودن است را می‌شود طی کرد.

بنابراین ما در حوزه فرهنگ عمومی از این ملل توسعه یافته عقب هستیم که با فرهنگ‌سازی به ویژه از طریق خانواده و دانشگاه به سرعت این کمبودها را جبران خواهیم کرد.

راهکار خوب و عملیاتی برای ارتقای توسعه سازمانی یا همان فرهنگ سازمانی که ذکر نام کردید، بصورت خاص یا عام چیست؟ با توجه به پیشینه‌ای که شما در نظام آموزش عالی دارید، لطفا این موضوع را تبیین نمایید.

نه اینکه بحث آموزش نگرشی یا دانشی خوب نیست، ولی مشکل ما آموزش مهارتی است. در حال حاضر، مشکل ما در اشتغال که بحران فرهنگی کشور است، آموزش مهارتی است. می‌گویند در کشور شغل نیست و بیکاری است، من می‌گویم اتفاقا شغل زیاد است و فردی که کارکن باشد، نیست و این همان مقوله فرهنگ است که اشاره نمودم. راهکار عملی این است که باید آموزش‌های مهارتی در کشور نه با روش دانشگاه بلکه با رویکرد مهارتی توسعه پیدا کند. نظام فنی و حرفه‌ای شکل گرفت که مشکل دانش مهارتی که الان با قاطعیت می‌شود از ان به‌عنوان بخش مهمی از فرهنگ سازمانی یاد نمود را رفع کند، ولی در مقطع فوق لیسانس و دکترا دانشجو گرفت.

چه مشکلی را می‌توان با این کار حل کرد؟

در کشور آلمان، مراکزی مشابه دانشگاه فنی حرفه‌ای وجود دارد که فقط تا مقطع فوق دیپلم می‌تواند دانشجو تربیت کند و مجوز ندارد تا مقطع لیسانس ادامه بدهد. بلکه باید تکنسین تربیت نماید. مشکل کشور ما آموزش مهارتی است. بنابراین می‌توانیم عناون نماییم که فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی ما بخاطر این موضوع با مشکل مواجه است. ما باید تلاش کنیم آموزش‌های مهارتی را توسعه دهیم که به تبع آن فرهنگ سازمانی نیز رشد خواهد کرد. قطعا با این روش ۴۰۳۰ درصد مشکلات کشور حل می‌شود. مورد دیگر این است که نگاه به داخل را به شکلی دیگر تفسیر می‌کنم. دومین راهکار کشور ما برای توسعه واقعی، بعد از آموزش مهارتی، اعتماد به افراد جوان است. یعنی واقعا این مورد حلقه گمشده کشور ما است. چند درصد مشاغل ما دست جوانان است. به همین جوانان در بیست سالگی یک لشکر را اداره می‌کردند. در حال حاضر یک فرد ۹۰ ساله در کشور شغل را رها نمی‌کند.

در ادبیات مدیریتی، آموزش و یادگیری را معمولا کنار هم بکار می‌برند. درحالی‌که اعتقاد بر این است، یادگیری مقوله‌ای عمیق‌تر از آموزش می‌باشد و به نوعی در بردارنده همان دانش و مهارت است. آیا ما می‌توانیم ادعا کنیم که موضوع یادگیری سازمانی و اتفاقی که در حوزه آموزش کارکنان دولت می‌افتد، حرکت از پارادایم آموزش به سمت یادگیری یا حرکت از سمت دانش به مقوله مهارت‌سازی کارکنان است یا خیر؟ در این زمینه خواهش می‌کنم توضیح بفرمایید.

حرکت از آموزش سازمانی به یادگیری سازمانی همین موضوع بود، اولاً ما چه چیزی را آموزش می‌گوییم؟ تعریف آموزش یک فرایند انتقال و ارایه دانش از ارایه دهنده به فراگیر است. یادگیری یک فرایند تعاملی بین فراگیر و فراده است. محصول یادگیری تغییر رفتار است، اگر تغییر رفتار اتفاق نیفتند، محصول آن یادگیری نیست. واژه آموزش پر مغزتر از یادگیری است. آموزش، یک نگاه مهندسی سخت‌افزاری به آموزش است. ببینید یک تانکری در مغزم وجود دارد که ده هزار لیتر دانش در آن موجود است. وقتی به کلاس رفتم آن را باز می‌کنم تا این دانش به حافظه کوتاه‌مدت و بلندمدت افراد منتقل شود. این تعریف آموزش است. درحالی‌که در یادگیری این‌گونه نیست؛ به خصوص در یادگیری سازمانی. من همیشه در کلاس‌های سازمانی بیان می‌کنم که امروز فکر نکنید که من می‌خواهم به شما چیزی یاد بدهم. من امروز در کلاس شما مدیر یادگیری هستم و اصلا استاد نیستم. من باید یادگیری‌های شما را تسهیم کنم و تشریک یادگیری‌های شما هستم و استاد نیستم. در آموزش، حتما استادی وجود دارد که به کسانی که نمی‌دانند آموزش دهد که اصلا در سازمان چنین معنایی وجود ندارد. هیچ صنعت بزرگی وجود ندارد که من در آن کار نکرده و یا مشاور

نبوده باشم و خط تولید و فرایند آنها را ندیده باشم. تقریبا در همه زمینه‌ها مثل نفت و پالایشگاه و خودرو و .... همکاری داشته‌ام شناختی در این سازمان‌ها پیدا کرده‌ام. یک استاد اگر در سازمان تدریس کند چیزی برای یاد دادن ندارد، من همیشه می‌گفتم هرکس هر چیزی که بلد است را لیست کند و من هم این موارد را بلد هستم و لیست می‌کنم. این دانش را با هم توزیع می‌کردیم. یا در سال ۱۳۷۹که خودم مدیر آموزش یکی از صنایع بزرگ بودم، یک خط تولید وجود داشت که کارگران در آنجا نقطه جوش می‌زدند. به استادی که قرار بود تدریس کند می‌گفتم من استاد مدرس جوش نمی‌خواهم و استادی می‌خواهم که ایراد نقاط جوش را پیدا و به کارگران یاد دهد که دیگر این ایرادات تکرار نشوند. این آموزش نیست بلکه یادگیری می‌باشد. آموزش این است که بخواهیم یک استاد جوش بیاید. ما در مدیریت سازمانی یادگیری ۲۲ فرصت یادگیری داریم که یکی از آنها آموزش است. یعنی آموزش یک بیست و دوم یادگیری سازمانی است و نمی‌توانیم این دو را با هم مقایسه کنیم.

الان با این اوصاف می‌توانیم ادعا کنیم که با توجه به اینکه آموزش و یادگیری دو مقوله متفاوت با یکدیگر هستند، حرکت سازمان‌های دولتی ما به سمت یادگیری بوده و یا همان آموزش اتفاق می‌افتد؟

همیشه صنعت از دولت جلوتر بوده است. در صنعت هم هوا و فضا و صنعت خودرو از خود صنعت‌های دیگر هم جلوتر هستند، به همین دلیل سیستم دولتی ما خیلی عقب‌تر از صنعت است. باز دولتی‌ها چند رده هستند، یک سری از دولتی‌ها اصلا تعطیل هستند و یک سری از دولتی‌ها در آزمایشگاه هستند و یکسری از دولتی‌ها واقعا پیشرفت کرده‌اند؛ مثل نفت و بهداشت و علوم و نیرو وزارت‌خانه‌های خوب ما هستند. چون با استانداردهای ما حرکت می‌کنند و تکنولوژی آنها به روز است. مثلا نیروگاه‌ها باید به روز باشند، در صنعت هم دفاع و هوا و فضا، نظامی و خودرو در صنعت دانش خیلی جلوتر از مثلا صنعت فولاد و گچ و سیمان ... هستند. بنابراین سازمان‌های دولتی ما کمتر از بخش خصوصی در این مسیر بوده که امیدواریم در آینده این وضعیت بهتر شود .

یکی از اصطلاحاتی که امروزه بیش از گذشته نمود دارد، مقوله فراموشی سازمانی است. یک تقابل معنی‌داری بین فراموشی سازمانی وجود دارد که بیشتر گریبانگیر کارکنان با سابقه است که حتی منجر به ضربه زدن به سازمان هم می‌شود. این موضوع ۷ تا ۸ شاخص دارد، چگونه می‌توانیم با تکنیک مسلح شده به ابزار یادگیری سازمانی، مقوله فراموشی سازمانی را بخصوص از کارمندان با سابقه مراکز دولتی بزداییم؟

من دو تا راهکار ارایه می‌دهم. راهکار اول فناوری اطلاعات برای رهایی از فراموشی سازمانی است. شاید گفته شود این قیاس نامعناست و چه ارتباطی دارد؟ فراموشی سازمان در سازمان‌هایی وجود دارد که سیستم‌های HR (مدیریت منابع انسانی)، کامل ندارند، فراموشی سازمان فقط از مستهلک شدن یا کهولت سن اتفاق نمی‌افتد، بلکه با جابه جایی افراد اتفاق نیز رخ می‌دهد. سن بازنشستگی در کشور ما از کشورهای دیگر پایین‌تر است. متوسط سن بازنشستگی در کشور ما شصت سال است که در هیچ جای دنیا شصت سال نیست. پس فراموشی سازمانی ما از طریق جابه جایی‌های نیروی انسانی است، راهکار دوم، اثر طریق شغل و شاغل یکی نیست و مهم‌تر از همه بحث جابه‌جایی نیروی انسانی است. چون اکثر این جابه‌جایی‌ها بنا به دلایلی است که می‌دانیم(اکثر انتصابات و اکثر ساختارها به دلیل روابط دوستی و سیاسی است) که باعث این اتفاق می‌شود، چون سیستمی در سیستم آی تی برای حفظ و ذخیره و بازآرایی نگهداشت و انتقال در بحث km (مدیریت دانش)، فراموشی سازمانی اتفاق می‌افتد.

مثال از سازمان دولتی: به عنوان محقق وارد یک سازمانی شدم، دیدم در چهار سال گذشته طرحی در آن سازمان انجام شده است و در حال حاضر حتی یک برگ از آن طرح وجود ندارد. همه کارکنان هم جوان بودند. فراموشی سازمان‌های ما بیشتر در نظام آی تی است، ما نظام آی تی نداریم و ساختار سازمانی در بحث دانش خیلی تاکید ندارد و بیشتر تاکید به فراموشی دارد. تمام عملکرد و کارکرد ما در سازمان دانش است که جایی برای نگهداشت دانش وجود ندارد. همه افراد در سازمان‌ها کار می‌کنند ولی انگار هیچ کاری انجام نشده است. افراد جابه جا می‌شوند بدون آنکه دانشی باقی گذارند.

تمرکز اصلی حوزه یادگیری و استانداردهای آموزشی کارکنان، با عنایت به همه چالش‌ها و مشکلات موجود در چیست؟ لطفا تجارب عینی موجود در این حوزه را تبیین نمایید .

وقتی می‌گویم چالش، چالش آسیب نیست و تنش مثبت را چالش می‌گویند. مثلا شما می‌گویید که نگران آینده بچه خودت هستی، این یک چالش ذهنی است، درست است که چالش است، اما می‌گوییم از دغدغه تا بهبود، چالش دغدغه‌ای مثبت است و وجود آن تاثیر خوبی دارد. اصلا زندگی بدون چالش و استرس وجود ندارد، برعکس آن آسیب می‌شود. تمرکز اصلی یادگیری

سازمانی، چیزی جز توانمندی کارکنان با عنایت به وجود هدف نیست. استانداردهای آموزشی ما هدف خاصی ندارند و تمرکز خود بر شناخت مسأله و حل آن را کمتر رعایت می‌کنند. بنابراین عینی سازی مقوله توانمندسازی و استاندارد آموزشی، شناخت مسأله و تلاش بر کاهش و حذف آن با توانمندی کارکنان است. در خصوص تجارب عینی در حوزه آموزشی کارکنان، در طول سالیان گذشته، بسیاری از رساله‌ها و در پایان‌نامه‌ها صدها مورد را پیدا کرده‌اند. چند مورد از آنها را از تجارب خود به صورت مقوله‌بندی شده می‌گویم.

۱. نظام آموزش کشور گویا قرار نیست استاندارد شود. باید استانداردهای بین‌المللی را ملاک قرار بدهید. این استانداردها جاسوس نیستند و ما باید با الگو قرا دادن این استانداردها، نظام آموزش کارکنان خود را استاندارد کنیم .

۲. آسیب دوم نظام آموزش، دولت می‌باشد. نظام دولتی ما از الگویی تبعیت می‌کند که برخلاف تمام کشورهای جهان در هیچ جای دنیا نمونه آن وجود ندارد. در کجای جهان روش می‌نویسند یا نظام‌نامه می‌نویسند و به دستگاه‌ها ارایه می‌کنند که اجرا کنند و جالب این است که هیچ کسی هم آن را اجرا نمی‌کند. دلیلش یک جمله است، کشورهای پیشرفته روی مدل‌های کشورهایشان تمرکز می‌کنند. مثلا در مدل آموزش، برای الگوی نظام آموزش کارکنان ارتش یک نمودار می‌کشند و کار تمام می‌شود. دیگر دولت با این موضوع کاری ندارد، وزارتخانه‌ها مدل نمی‌نویسند، بلکه روش می‌نویسند. مدل را دولت دارد. من دویست دانشگاه و سه سازمان زیر مجموعه دارم. مثلا سازمان سنجش زیر مجموعه ما است. سازمان دانشجویان، سازمان پژوهش‌های علمی صنعتی زیر مجموعه ما است. چه نیازی است که به اینان بگوییم اجرا کنید، آیا این‌ها نابینا هستند؟ اینها خیلی بهتر از من می‌فهمند. خب در دنیا برای تکنیک دستورالعمل فرایند خود دستگاه‌ها ورود پیدا می‌کنند. بنابراین مدل تفکر و رفتار سیستمی در حوزه یادگیری و استانداردهای آموزشی با اعتماد بدان، می‌تواند گره‌گشای این آسیب در آموزش کارکنان دولت باشد .

سخن پایانی

تشکر از شما و حضورتان