

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

توسعه سازمانی الگویی برای بهینه‌سازی مدیریت نهادهای تولیدی: سازمانهای یادگیرنده

حمید جاودانی

استادیار موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

دی ماه ۱۳۸۹

چنانچه به باورهایی که همواره داشته‌ام ادامه دهم
به انجام کارهایی خواهم پرداخت که همواره انجام داده‌ام
چنانچه به کارهایی که همواره انجام داده‌ام ادامه دهم
به چیزهای دست می‌یابم که همواره داشته‌ام
ما در برهه‌ای از تاریخ زندگی می‌کنیم که تغییرات چنان شتابی یافته‌اند
که هنگامی به حال نظر می‌اندازیم که دیگر ناپدید شده است.

Marilyn Ferguson

روشهای مدیریت در نهادها و سازمانها همچون بسیاری از دانشهای بشری بر مبنای توسعه یافته‌های بشری در مورد انسان، در گام نخست، و در مورد نهادها و سازمانها، در گام بعدی، فراز و نشیبهای زیادی را پشت سر گذاشته است. به سخنی روشنتر، یافته‌های مکاتب فلسفی بر تمامی دانش‌های بشری اثر گذاشته است و دانش مدیریت نیز از آن بی‌بهره نبوده است.

الف. مدیریت علمی

اندیشه‌های فردریک تیلور و هنری اچ. ال گانت در زمینه مدیریت، که به مدیریت علمی شهرت یافت از اندیشه‌های اجتماعی داروینسم و برداشت عامیانه از آن تأثیر پذیرفته بود. اگر چه قلم فرسایی‌های زیادی در این زمینه انجام شده است، اما می‌توان جوهره اندیشه‌های او را بر حول چهار محور اساسی زیر چکیده سازی کرد.

- حذف رویکرد حدس و گمان در تصمیم‌گیری مبنی بر این که چگونه هر کارگری کاری را انجام دهد و جایگزینی آن با اندازه‌گیری علمی و تقسیم کار به دسته‌ای از وظایف کوچک؛
- تأکید بر استفاده از روش‌های نظام‌مند علمی‌تر برای انتخاب کارگران و مهارت‌آموزی به آن‌ها برای شغل‌های خاص؛
- استقرار مفهوم روشن‌تری از تقسیم مسئولیت میان مدیریت و کارگران انجام مدیریت، برنامه‌ریزی و نظارت توسط مدیران و انجام کارهای خواسته شده توسط کارگران؛
- تدوین مجموعه‌ای از اهداف توسط مدیریت و همکاری کارگران برای دستیابی به آنها.

اگر چه نتایج بدست آمده از مدیریت علمی بویژه در زمینه بهره‌وری، کنترل کیفیت و کارکنان بسیار چشمگیر بود، اما دو اصل نخستین تیلور و همچنین اندازه‌گیری روش‌های او مورد مخالفت شدید نظریه‌پردازان قرار گرفت. چرا که این اصول، نوع بشر و از جمله کارکنان را تا حد ابزاری برای پیشرفت مدیران فرو می‌کاست.

ب. مدیریت بر مبنای روابط انسانی

اندیشه‌پردازان مدیریت بر مبنای «روابط انسانی» بر این باور بودند که «سازمانها تنها سیستم فنی و اقتصادی نیستند، بلکه آنها سیستم‌های اجتماعی نیز بشمار می‌آیند.» آنها افزون بر تقسیم کار بصورت روشن میان مدیران و کارکنان به منظور برنامه‌ریزی بر شکل‌گیری کارگروه برای همکاری و تصمیم‌سازی پای می‌ورزیدند. در این دوران پژوهشگران مطالعات و تجربیات زیادی در مورد ایجاد شرایط کاری مناسب و دستمزد بدست آورند.

پ. مدیریت بر مبنای منابع انسانی

مهم‌ترین نکات کلیدی که بر مبنای چنین نگرشی بر آن تأکید می‌شد را می‌توان چنین برشمرد:

- خردورزی انسانی^۱
- تکامل پذیری انسان از طریق یادگیری^۲
- نقش تعیین کننده خودآگاهی

1- Human Rationality

2- Human Perfectibility through Learning

همزمان با پیشرفت علوم اجتماعی، که در گام نخست با مطالعه تجربی از رفتار انسان آغاز شد، اندیشه‌پردازان علوم اجتماعی اندک اندک دریافتند که هر فرد بدلیل برخورداری از ترکیب ژنتیک یکتای خود، و زندگی در خانواده، اجتماع و تجربیات کاری، موجود متغیر و پیچیده‌ای است و هنگامی که در همکنشی^۱ (تعامل) با دیگر افراد قرار می‌گیرد، دگرگونه‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. بنابراین، الگوی مناسب مدیریتی برای هر سازمان لازم است با توجه به ویژگیهای رفتاری انسانها تنظیم شود تا اثربخشی بیشتری داشته باشد.

مطالعات بعدی که بر بنیان چنین اندیشه‌هایی دنبال شد، رویکردهای متفاوتی را دنبال می‌کرد، چکیده این اندیشه‌پردازی‌ها و در جدول ۱ بازتاب یافته است.

جدول ۱: چکیده اندیشه‌پردازی در قلمرو توسعه سازمانی بر مبنای چشم‌اندازهای گوناگون

چشم‌انداز	نظریه پرداز	تأکید	کاربست
فردی	مازلو، هرزبرگ وروم و لاولر هاکمن و اولدهایم اسکینر	نیازهای فردی انتظارات فردی و ارزش‌ها رضایت شغلی عملکرد فردی	توسعه مسیر شغلی طراحی سیستم پاداش دهی، اجرای ارزیابی طراحی شغل و کار سیستم‌های انگیزه، طرح سیستم پاداش
گروهی	لوین آرگریس بیون	هنجارها و ارزش‌ها مهارت بین فردی و ارزش‌ها ناخودآگاه گروهی، بر مبنای تحلیل‌های روان کاوانه	تغییر الگوهای قدیمی مهارت آموزی و آموزش تشخیص رفتار گروهی
سیستمی	لیکرت لاوارنس و لورچ لاوینسون	سبک مدیریتی و رویکرد ساختار سازمانی سازمان به مثابه خانواده، بر مبنای تحلیل‌های روان کاوانه	تغییر به سمت مدیریت مشارکتی تغییر سهم محیط سازمانی شناخت سازمان بر مبنای الگوی خانوادگی

منبع: جاودانی، ۱۳۸۶: ۵۱ به نقل از Burk, 1987: 51

۱- رویکرد فردی: نظریه نیاز^۲ و نظریه انتظار^۳

چشم‌انداز فردی بیشتر بر مبنای روش‌های فهم انگیزش^۴ بشری تدوین شده است. بر مبنای نظریه نیاز که توسط مازلو (۱۹۵۴) توسعه یافت، نیازهای ارضا نشده سرچشمه نوعی تنش‌اند که موجب ایجاد انرژی در سیستم انسانی می‌شوند و هم‌هنگام سمت وسوی او را برای رسیدن به هدفی خاص مشخص می‌کنند. مازلو هرم نیازهای بشری را به صورت سلسله مراتب در پنج سطح زیر خلاصه می‌کند: نیازهای فیزیولوژیک و اساسی، نیازهای امنیت، نیازهای اجتماعی «وابستگی»، نیازهای خودمحوری و در رأس هرم نیاز به خود شکوفایی.

1- Interaction

2- Need Theory

3- Expectancy Theory

4- Motivation

نظریه انتظار، بیشتر بر رفتار بیرونی تأکید دارد تا نیازهای درونی. این نظریه بر دو فرض استوار است:
الف- انتظار عملکرد برون داد^۱، به این معنا که افراد در انجام برخی وظایف انتظار پاداش دارند. بعلاوه باتوجه به تفاوت ارزشها در افراد، پاداشهای متفاوتی را انتظار دارند.

ب - انتظار کوشش عملکرد، افراد میان رفتارشان و برخی احتمالات موفقیت ارتباط برقرار می کنند. بنابراین افراد زمانی برای انجام کاری برانگیخته می شوند که :

- رفتار آنها به پاداش بیانجامد؛
- پاداشها از نظر آنها با ارزش باشند؛
- آنها می توانند به کارهایی پردازند که به پاداش مناسب بیانجامد.

این نظریه در سیستم پاداش دهی و طراحی شغلها اثرگذار بود. الگوی طراحی کار توسط هاگمن و اولدهایم بر همین مبنا بر رضایت شغلی افراد تأکید می ورزید. هاگمن و اولدهایم چنین می پنداشتند که سه وضعیت روان شناختی، به طور چشمگیر بر رضایت شغلی اثرگذار است:

- هدفمند (معنادار) بودن کار
- احساس مسئولیت نسبت به کار و برون داد آن
- آگاهی نسبت به نتایج یا بازخور عملکردی

بنابراین، کار اگر به گونه ای طراحی شود که موجب بهبود این وضعیتها شود، رضایت شغلی بیشتری ایجاد خواهد شد که می تواند عملکرد بهتری را بدنبال داشته باشد.

۱- تقویت مثبت^۲

اسکینر، در همین رابطه باور داشت، مدیری که بتواند محیط را کنترل کند، همهنگام می تواند به کنترل رفتار افراد پردازد. عنصر اصلی کنترل پاداش دهی به هر دو صورت مثبت و منفی است. با این تفاوت که پاداش منفی یا تنبیه ممکن است به توقف موقت برخی رفتارها بیانجامد، اما اثرات پایدار و دائمی نخواهد داشت. به طور خلاصه اسکینر توصیه می کند برای کنترل رفتار افراد لازم است رفتار مورد نظر به صورت مثبت تقویت شوند. پس از شکل گیری چنین رفتاری، تقویت بصورت اتفاقی انجام شود. همهنگام لازم است کوشش شود رفتار نامطلوب نادیده انگاشته شوند و مورد تنبیه قرار نگیرند و در عوض زمان بیشتری برای شکل دهی رفتار مطلوب صرف شود.

۲- رویکرد گروهی

کرت لوین^۴ با به عاریت گرفتن مفهوم «قدرت» از فیزیک به آن ساختاری روان شناختی می دهد و براین باور است که محیط عرصه نیروهای درونی و بیرونی است که بر افراد تأثیر می گذارد. بنابراین چنانچه از نیازهای افراد، شدت و وضعیت نیروهایی که از سوی محیط بر فرد تأثیر می گذارند، آگاه باشیم، می توانیم رفتار او را در یک زمان خاص پیش بینی کنیم. این جنبه از نظریه می تواند بیانگر پیامدهای مثبت مدیریت مشارکتی و تصمیم گیری توافقی باشد. به سخنی دیگر، لوین

1- Performance- Outcome Expectaney

2 Effort – Performanc Expectaney

3 Positive Reinfprcement

4 Kert Lewin

بر این باور بود که آنچه در هر لحظه از زمان روی می‌دهد، برآیندی از نیروهای متضاد در یک میدان عمل است. منظور وی از نیروهای متضاد، نیروهای پیش برنده^۱ و نیروهای محدود کننده^۲ بود. او با استفاده از یک مفهوم دیگر از فیزیک، «توازن پایدارگونه»^۳ وضعیت کنونی را برآیند نیروهایی می‌دانست که از جهت‌های گوناگون فشار می‌آورند و با استفاده از تکنیکی که تجزیه و تحلیل میدان نیرو نامیده می‌شود، به نقطه تعادل می‌رسند. بر مبنای چنین استدلالی بود که لوین تأکید می‌ورزید که تغییر در سطح گروه اثربخش‌تر از تغییر در سطح افراد است.

۳- رویکرد کلیت سیستم^۴: مدیریت مشارکتی^۵

ایجاد پیوند میان مفاهیم کلیدی و الگوهای مدیریتی و همچنین یافته‌های زمینه‌ای موجب شد که لیکرت بر مدیریت مشارکتی برای بهینه سازی مدیریت در سازمانها پای‌ورزی کند. تمایل لیکرت (۱۹۶۸) برای طراحی سازمانهای غیر متمرکزتر، به مثابه یک سیستم، و از میان برداشتن ساختار سلسله مراتبی، تأثیرات فراوانی بر فعالیت گروهی، به ویژه گروههای تصمیم‌ساز در فرایند مدیریتی داشته است.

۴- سازمان یادگیرنده^۶

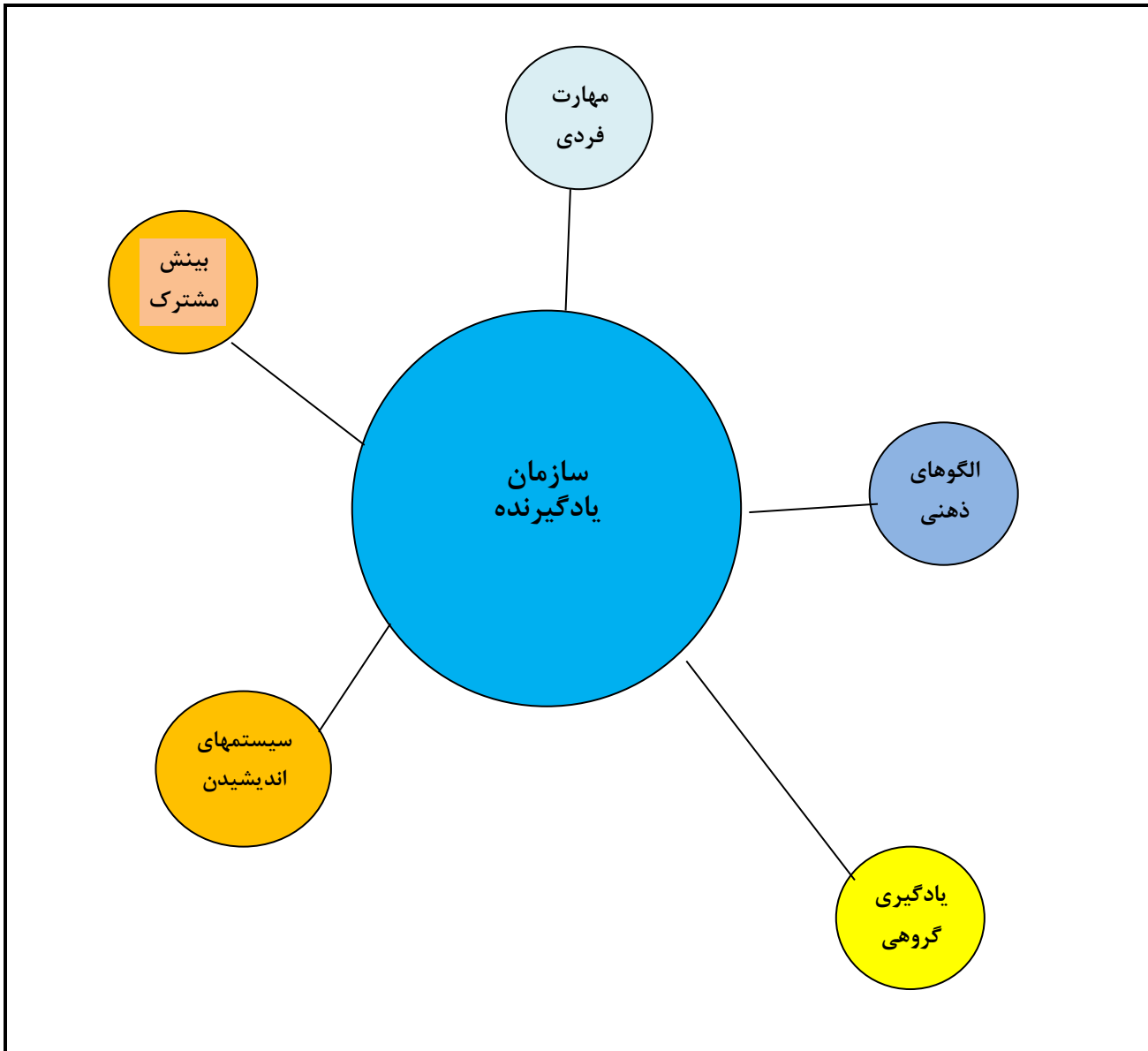
تحولات در جامعه بشری که همچنان سیر شتابان تری می‌یابند، بر سازمانها، بویژه سازمانهای تولیدی و اقتصادی، که نهادهایی اجتماعی نیز بشمار می‌آیند، اثرات چشمگیری گذاشته‌اند. اندیشه‌پردازان قلمرو مدیریت بر این باورند که در جهان کنونی، که رقابت بگونه فزاینده‌ای افزایش می‌یابد، ادامه حیات و پویایی سازمانها زمانی امکانپذیر است که سازمانها بتوانند به «یادگیری مستمر و تغییر دائمی خود بپردازند». همهنگام باید در نظر داشت که در یک سازمان، قدرت واقعی و انرژی از روابط سرچشمه می‌گیرند. بگونه‌ای که الگوی روابط و ظرفیت‌های شکل‌دهی به آنها به مراتب مهم‌تر از وظایف، کارویژه‌ها، نقشها و موفقیتهاست (Margart Wwatley, 2007)

چیستی سازمانهای یادگیرنده:

مفهوم سازیهای متفاوتی در مورد سازمانهای یادگیرنده انجام شده است. پیترسنج^۷ (۱۹۹۴) سازمان یادگیرنده را «محلی می‌داند که در آن افراد برای دستیابی به نتایجی مورد علاقه خود به گسترش توانمندیهای خود می‌پردازند، جایی که سرمشق‌های نوین و گسترده اندیشیدن پرورش داده می‌شود، جایی که تمایلات جمعی آزادانه بیان می‌شوند و جایی که افراد همواره یاد می‌گیرند چگونه بیاموزند. به باور سنج سازمان یادگیرنده بر پنج روش تأکید دارد.

-
- 1- Driving Forces
 - 2- Restraining Forces
 - 3- Quasi- Stationary Equilibrium
 - 4- Total System Perspective
 - 5- Participative Management
 - 6- Learning Organization
 - 7- Peter Senge

نمایه ۱: روش‌های بنیادی سازمانهای یادگیرنده



مهارت فردی: افراد یاد می‌گیرند چگونه توانمندیهای شخصی خود را برای رسیدن به دلخواه‌ترین نتایج افزایش دهند. فرهنگ سازمانی بگونه‌ای است که به تمامی همکاران اجازه می‌دهد برای دستیابی به اهداف به توسعه خود بپردازند و تمایلات خود را بیان کنند.

الگوهای ذهنی: امکان می‌دهد که افراد اندیشه‌های خود را بیان کنند و بگونه‌ای مستمر تصور درونی خود از جهان را روشن ساخته و بهبود بخشند و نشان دهند که چگونه تصمیم‌گیری و کارهای خود را شکل می‌دهند.

بینش مشترک: کارکنان بر مبنای بینش مشترک به پایبندی خود نسبت به سازمان می‌پردازند و تصویر خود را از آینده سازمان و اصول راهنمایی که به آینده دلخواه می‌انجام را توسعه می‌دهند.

یادگیری گروهی: به مفهوم مهارت‌های اندیشیدن بگونه‌ای است که افراد گروه را قادر می‌سازد به توسعه هوشمندی خود بپردازند؛ مهارتی است که بزرگتر از جمع توانمندیهای اعضای گروه است.

سیستم‌های اندیشیدن: به مفهوم راه اندیشیدن، و زبانی برای تشریح و درک نیروها و روابط که شکل دهنده رفتار سیستم‌هاست. بکارگیری این روش به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا دریابند چگونه می‌توانند سیستم را بگونه‌ای اثربخش‌تر تغییر دهند تا پاسخگوی نیازهای آنها و دنیای اقتصادی باشد.

برای درک بهینه سازمانهای یادگیرنده، در جدول ۲ به مقایسه ویژگیهای متفاوت سازمان سنتی و سازمان یادگیرنده می‌پردازیم:

جدول ۲: مطالعه تطبیقی سازمانهای سنتی با سازمانهای یادگیرنده

عناصر	سازمان سنتی	سازمان یادگیرنده
ارزشهای مشترک	اثربخشی و کارآیی	نوسازی سازمان به عالیترین وجه
الگوی مدیریت	کنترل	تسهیل‌گر و مربی
راهبرد/ برنامه عمل	رویکرد بالا به پایین نقشه راه	با همگان رایزنی می‌شود نقشه یادگیرنده
ساختار	سلسله مراتبی	ساختار مسطح شبکه‌های پویا
ویژگیهای کارکنان	افرادی که می‌دانند (کارشناس) افرادی که یاد می‌گیرند	دانایی توانایی است. اشتباهات به مثابه بخشی از یادگیری و تجربه آموزی نادیده انگاشته می‌شوند
مهارتهای متمایز کارکنان	فراگیران انطباق پذیر	فراگیران خلاق و نوآور
سیستم سنجش و ارزیابی	سنجش مالی	سنجش مالی و غیر مالی
گروهها	گروههای کاری محصور در گروهها	تیمهای عملیاتی بین گروهی

عوامل موفقیت در سازمانهای یادگیرنده

۱- عامل نخست موفقیت: مردم [نیروی انسانی]

لازم است به جذب، برانگیختن و توسعه افراد توانمندی پرداخت که نسبت به ارزشها و نگرشهای ما احساس تعهد می‌کنند. راهبردهایی که به موفقیت این عوامل می‌انجامند عبارتند از:

- ایجاد محیط کاری گیرا برای کارکنان؛
- کنش‌هایی که موجب شود تا کارکنان بتوانند تمامی توان بالقوه خود را توسعه دهند؛
- تعهد به توسعه رهبری اثربخش.

۲- دومین عامل موفقیت: بهبود مستمر

ریشه‌دار ساختن فرهنگ بهبود مستمر در تمامی کارهایی که انجام می‌دهیم. راهبردهایی که می‌توانند به موفقیت این عامل بیانجامند عبارتند از:

- مشخص ساختن فرصت‌های بهبود بخشی از طریق سنجش و تحلیل فرایندهای کاری؛
- توانمند ساختن کارکنان برای ایفای نقش مؤثر در بهبود مستمر؛
- بهینه‌گزینی فرایندهای کلیدی کار؛
- تشویق و توسعه گروه‌های کاری؛
- آسان‌سازی مهارت‌یابی کارکنان؛
- مسطح ساختن ساختار سازمانی.

فعالیت‌های یک سازمان یادگیرنده

۱- حل مسئله روشمند^۲

- برخورداری از رویکرد نظام‌مند در اندیشیدن،
- تأکید بر داده‌ها بجای تأکید بر فرضیات؛
- بکارگیری ابزار آماری.

۲- به آزمون گذاردن رویکردهای نوین

- کسب اطمینان از جریان داشتن منظم اندیشه‌های نو در سازمان؛
- وجود انگیزه برای خطرپذیری (ریسک‌پذیری)؛
- به نمایش در آوردن برنامه‌ها

1- Teamwork

2- Systematic Problem Solving

۳- یادگیری از تجربیات خود و گذشته سازمان

- بازشناسی ارزش شکست تولیدی از موفقیت غیر تولیدی

۴- یادگیری از تجربیات و عملکرد دیگران

- اقتباس علاقه‌مندان از دیگران

۵- انتقال سریع و مؤثر دانش در درون سازمان از راههای زیر:

- گزارش‌ها
- انجام بازدیدهای جمعی
- چرخش کارکنان در درون سازمان
- برنامه‌های مهارت آموزی

چهار ویژگی لازم برای اجرای تغییرات

۱- یادگیری توزیع قدرت در سراسر سازمان بگونه‌ای که به هرج و مرج نیانجامد. چنانچه توزیع قدرت با «توانمندسازی» افراد همراه نباشد می‌تواند به بی‌نظمی در سازمان بیانجامد. توزیع قدرت باید بگونه‌ای باشد که خود- تنظیمی جایگزین نظم تحمیلی شود. لازم است تمایلات، ارزشها و چشم‌اندازها جایگزین دیوان سالاری شود.

۲- دومین ویژگی سازمانهای موفق برخورداری از درک نظام‌مند است. ما معمولاً در درک مسائلی که مناسب برای راه‌حل علمی و فروکاهنده^۱ [تقلیل گرایانه] است مشکلی نداریم. اما نسبت به درک موضوعاتی که نیازمند درک سیستم‌ها و روابط میان آنهاست با مشکل روبرو هستیم.

۳- ویژگی سوم نیاز به گفتگو و مذاکره در سازمان است. گفتگو یکی از بزرگترین ابزار سازمانی است و به باور برخی از اندیشه‌پردازان از یارانه و پژوهشهای پیچیده نیز با اهمیت‌ترند. ما معمولاً در باب گفتگوهای کوتاه مشکلی نداریم... اما به هنگام رویارویی با مسائل دنباله‌دار، از جمله هنگامی که دو اصل با ارزش در تقابل با یکدیگر قرار می‌گیرند... ما از سازوکارهای دفاعی زیادی برخورداریم که به قطع گفتگوها و ارتباطات می‌انجامد. لازم است تمهیداتی فراهم آورد که به گفتگوی مستمر بیانجامد.

۴- بسیاری از رهبران سازمانها در اندیشه برخورداری از افراد داوطلب نیستند. آنها بیشتر در اندیشه کنترل سازمان هستند. لازم است سازمان بدنبال رهبرانی باشد که بدنبال پیروان داوطلب باشد.

نقشهای مهم افراد در سازمانهای یادگیرنده

۱- رهبران رده بالا و مدیران، با به مشارکت نهادن اهداف یادگیری، خود نقش الگوهای یادگیرنده را بازی می‌کنند و دیگران نیز به یادگیری تشویق می‌کنند. آنها همچنین نیاز به یادگیری کارکنان را در تمامی سطوح به رسمیت می‌شناسند.

1- Reductionnist

- ۲- کارکنان لازم است مسئولیت شغلی و یادگیری شخصی خود را بپذیرند آنها نباید در انتظار ترسیم کارراهه خود از طریق سازمان باشند.
- ۳- لازم است یادگیری و رشد فردی در سازمان تشویق و پاداش داده شود. این تشویق و پاداش‌دهی موجب ایجاد انگیزه‌های فردی برای تقویت مهارت‌هایشان می‌شود.
- ۴- لازم است کارکنان نسبت به عملکرد خود پاسخگو شوند و به بهترین وجه پاداش داده شوند.
- ۵- لازم است فرایندها و سیاستها بگونه‌ای تنظیم شوند که موجب تضمین بازاریابی بهنگام مجموعه‌های مهارت‌های شغلی و الزامات آنها شوند. لازم است الزامات کاری و توصیف آنها بطور منظم مورد بررسی قرار گیرند، بگونه‌ای که مهارت‌های لازم به عملکرد بهینه بیانجامد.

مهارت‌های عمومی فردی مورد نیاز در سازمانهای یادگیرنده

- ۱- توانایی در درک فرهنگ سازمانی
- ۲- توانایی به فراموشی سپردن اسطوره‌های قدیمی
- ۳- توانایی در ثبت و ضبط الگوهای زبانی به مثابه شاخص
- ۴- توانایی در توسعه چشم‌انداز شفاف و باز
 - توانایی در حفظ آرامش
 - خوش اخلاقی - توانایی برای خندیدن
 - آشنایی با دیرینه سازمان
 - بدور انداختن خط قرمزها و ترس در سازمان
 - توانایی در کاوش اطلاعات
- ۵- توانایی در ایجاد انرژی با افزایش عزت نفس!
- ۶- توانایی در یادگیری برای همیشه
- ۷- توانایی در خودی سازی کار
- ۸- توانایی در ایجاد «محیط امن» برای دیگران
- ۹- توانایی در پاسخگویی سریع و بهنگام.

چگونه یک سازمان یادگیرنده ایجاد کنیم

سنگ بنای سازمانهای یادگیرنده: مهم‌ترین پیش نیازهای ایجاد یک سازمان یادگیرنده را می‌توان چنین چکیده‌سازی کرد:

- آگاهی: سازمانها باید دریابند که یادگیری پیش زمینه ایجاد سازمان یادگیرنده است. ممکن است این نکته کمی عجیب بنظر برسد، یادگیری نه تنها باید در سطح مدیریت بلکه در تمام سطوح سازمان جای بگیرد.
- زیست بوم (محیط): ساختارهای متمرکز و ماشینواره^۲ محیط مناسبی برای سازمانهای یادگیرنده بشمار نمی‌آیند. در چنین ساختارهایی افراد تصویر کاملی از سازمان و اهداف آن نخواهند داشت. بنابراین ساختارهای

1- Self- Steam

2 Mechanistic

انعطاف‌پذیر و اندامواره^۱ بایستی شکل بگیرند. منظور از چنین ساختاری، ساختاری مسطح و غیر سلسله‌مراتبی است که نوآوری را تشویق می‌کند. ساختارهای مسطح موجب چرخش آزادتر اطلاعات میان کارکنان می‌شود و به این ترتیب سطح اطلاعات آنها افزایش می‌یابد.

زیست بوم مناسب، زیست بومی است که مدیریت، باز بودن^۲ و انعطاف‌پذیری را تشویق می‌کند و اشتباهات و عدم قطعیت را می‌پذیرد. اعضا لازم است بتوانند بدون ترس در مورد تصمیم‌گیریها پرسش کنند. این پرسشگری می‌تواند مشکلات را زودتر برجسته سازد و به کاهش زمانبری اشتباهات بیانجامد. یکی از راههای کاهش ترس از پرسشگری، انجام آن بصورت گمنام می‌باشد.

• **رهبری:** رهبران سازمان باید مفهوم تفکر سیستمی را بنا سازند. مسئولیت رهبر کمک به بازساختارسازی نگرشهای فردی اعضای تیم است. بعنوان مثال، رهبران لازم است کمک کنند تیمها دریابند **رقابت نوعی یادگیری است نه دشمنی با یکدیگر.**

• **توانمندسازی:** توانمندسازی لازم است جایگزین کنترل مکانیکی و از بالا شود. با توانمند ساختن کارکنان می‌توان آنها را مسئول عملکردشان دانست. البته این پاسخگویی به مفهوم از میان رفتن مشارکت و تعهد مدیران نیست. مدیران لازم است به تشویق، برانگیختن کارکنان و هماهنگی میان آنها بپردازند.

لازم است کارکنان از حق مشارکت برابر برخوردار شوند تا بتوانند همزمان از یکدیگر بیاموزند. این روش از یادگیری شباهتی به یادگیری سنتی ندارد که در برگیرنده ساختار از بالا به پایین (مانند کلاس درس) است و تاریخ مصرف آن گذشته است.

• **یادگیری:** برای رسیدن به این هدف راهها و روشهای گوناگون و نوینی ایجاد شده است. در هر صورت یادگیری باید بگونه‌ای باشد که کارکنان بتوانند با استفاده از آنچه موجب ناکامی آنها در دسترسی به اهداف سازمان در گذشته شده است، از اشتباهات آینده جلوگیری کنند. مدیران مسئولیت تدارک فضایی باز و انعطاف‌پذیر برای سازمان را برعهده دارند.

در سازمانهایی که به رایانه و اینترنت دسترسی دارند ایجاد فضای گفتگو بویژه در صورت لزوم بصورت گمنام می‌تواند اثربخش باشد.

1- Organic

2 Openess