

چگونه سازمانی یادگیرنده می‌شود

ترجمه : دکتر صدرا میرمحمدی

نوشته
David A. Garvin
Harvard College 1998

تلخیص مقاله توسط هیأت اجرایی (۱)

برنامه‌های دنباله‌دار توسعه بمنظور تامین نیاز شرکت‌ها برای رسیدن به حاشیه امن به شدت در حال گسترش است. اما متاسفانه تعداد برنامه‌های شکست خورده نیز بسیارند و نرخ توسعه شرکت‌ها پایین است. چرا چنین است؟ چون آنها در بدست آوردن یک حقیقت اساسی شکست خورده‌اند. زیرا قبل از انتظار بر هرگونه توسعه باید می‌آموختند و برای آموختن باید ورای بلاغت گفتار و فلسفه‌بافی بروی نکاتی اساسی متمرکز می‌شدند:

سه موضوع اساسی باید فراهم شود تا هر شرکت یک سازمان یادگیرنده بشود: اول درک معنی سازمان یادگیرنده دوم وجود مدیریت با سرلوح‌های عملی در کار سازمان و سوم وجود مقیاس‌ها یا میزان‌های اندازه‌گیری و درجه‌بندی سازمانی و درجه یادگیری آن.

گاروین سه موضوع فوق را که به (2)

3M معروف است برای سازمانها بعنوان چارچوبی قرار می‌دهد و اضافه می‌کند که سازمان وقتی یادگیرنده می‌شود که در پنج مورد مهارت پیدا کند:

۱- حل سیستمی مسائل (۳)

۲- آزمودن راهکارهای جدید (۴)

۳- درس گرفتن از تجربیات گذشته (۵)

۴- درس گرفتن از بهترین تجربیات دیگران (۶)

۵- انتقال سریع و موثر و نتیجه بخش آموخته‌ها در سازمان

و بالاخره چون کسی در مورد چیزی که اندازه آن را نمی‌داند نباید قضاوت کند، باید مورد ششم هم اضافه شود. یعنی نظام اندازه‌گیری در سازمان، که آن

خود شامل اندازه‌گیری تغییرات در یادگیری (۷) و تغییر در رفتارها و بهبود در نتایج کار می‌شود.

سازمان یادگیرنده یک شبه ایجاد نمی‌شود. موفقیت در این کار مستلزم پرورش دادن دقیق رفتارها، متعهد شدن بر موارد گفته شده و مدیریت صحیح و دقیق است که آهسته ولی با هدف پیش می‌رود.

مقدمه مقاله : قبل از هر سخن باید روشن شود چگونه سازمان می‌تواند قبل از بهبود در یادگیری پیشرفتی بکند، مسئله‌ای را حل کند، محصول جدیدی را معرفی کند و در مراحل کار، مهندسی دوباره کند. سازمان باید قدرت دیدن دنیا را با چراغی تازه پیدا کند و زیر نور آن چراغ عمل کند. اگر یادگیری فراموش شده باشد افراد یا سازمان‌ها بطور ساده رفتار گذشته را تکرار می‌کنند. تغییرات ظاهری می‌شوند و پیشرفت سازمانی تصادفی و زودگذر می‌شود.

معنی، مدیریت، سنجش (3M)

نظریه پردازان در مورد بحث سازمان یادگیرنده بی‌گناه نیستند و نظرات آنها در مورد سازمان یادگیرنده کمی و گاهی تقدیس‌گرایی (۸) و خیال‌پردازانه (۹) بوده است و اصطلاحات اسرارآمیز بکار برده‌اند. بهشتی را باورداشته‌اند که در عمل رسیدن به آن سخت بوده است.

پیتر سنگه (۱۰) که با کتاب پنج دیسپلین (۱۱) خود بیشتر از همه سازمان یادگیرنده را معرفی کرده است، سازمان یادگیرنده را محلی می‌داند که در آن افراد دائماً معلومات خود را برای بدست آوردن نتایج دلخواه گسترش می‌دهند و از الگوهای جدید و گسترده فکر کردن تغذیه می‌گردند و آرزوهای جمعی فراهم شده و مردم دائماً در حال یادگیری هستند که چگونه باهم بیشتر یادگیرند و برای رسیدن به این هدف‌ها، سنگه پنج اصل را پیشنهاد می‌کند:

تفکر سیستمی، تشخیص حرفه‌ای (۱۲)، تصورات ذهنی، آمال‌های مشترک و یادگیری گروهی. در فضایی مشابه، اکوچیرو نوناکا (۱۳) سازمان‌های دانش آفرین (۱۴) را

این تعریف از یک حقیقت ساده شروع می‌کند: ضرورت وجود عقاید نو برای وقوع یادگیری قطعی است. بعضی وقت‌ها اندیشه‌های نو را از برخورد بینش‌ها و خلاقیت‌ها ایجاد می‌کنند و در وقت دیگری در ارتباط با خارج سازمان بدست می‌آورند. منبع هر چه باشد این عقاید منشاء پیشرفت سازمان است. لیکن عقاید نو به خودی خود سازمان یادگیرنده ایجاد نمی‌کنند و باید تغییر در روش‌های انجام کار همراه آن باشد. مطلب اخیر آزمون سختی بوده است برای بسیاری از کسانی که مدعی و داوطلب ایجاد سازمان یادگیرنده بوده‌اند (مثل جنرال موتورز و غیره). . . . بسیاری دانشگاه‌ها در این امر ناموفق بوده‌اند. همه توانسته‌اند دانش جدید پیدا کنند و کمتر موفق شده‌اند روش‌های انجام کار و رفتار سازمانی خود را بردانش‌های نو منطبق کنند (19) TQM. در تمام دانشگاه‌ها تدریس می‌شود در حالی که هنوز تعداد معدودی آنرا مبنای تصمیم‌گیری سازمانی خود قرار می‌دهند. همانطوری که مشاوران سازمان در جهت جامعه پویا و رفتارهای گروهی به مدیریت مشاوره می‌دهند ولی خود کمتر به آن عمل می‌کنند و بسیاری مثال‌های دیگر. . .

طرح یا نقشه کار (2M) دوم یا مدیریت

سازمان‌های یادگیرنده باید در پنج فعالیت اصلی مهارت داشته باشند حل مسائل به طور سیستمی (21)، آزمایش راه کارهای جدید (22)، یادگرفتن از تجربیات خودشان و تاریخ گذشته، یادگرفتن از بهترین کارهای دیگران و انتقال دادن دانش و آموخته‌ها در سازمان به طور سریع و موثر. هر کدام از موارد بالا باید با وسایل و ابزار کار مناسب خود همراه باشد، باید ایده و عقیده ذهنی منظم (23)، مجموعه ابزار (24) و شاخص‌ها و الگوهای رفتاری (25) داشته باشد. بسیاری از سازمان‌ها بوده‌اند که این مهارت‌ها را پیدا کرده‌اند ولی کمتر توانسته‌اند تا آخر کار ادامه دهند زیرا خود را تسلیم اتفاقات یا مثال‌های منزوی شده (26) نموده‌اند. در حالی که اگر سازمان با ایجاد سیستم‌ها در مراحل کار این فعالیت‌ها را پشتیبانی کند و آنها را با

مطرح کرده‌است که در آن ایجاد دانش جدید کار ویژه‌ای نیست. . . این‌گونه سازمان‌ها مجموعه روش‌های رفتاری است و یا راهی برای ماندن است، که در آن همه افراد کارگران دانش آفرین هستند (15). و به نظر ما فقط سه معنی وجود دارد که اگر در سازمان حل شود بنای یادگیری در آنها گذاشته خواهد شد:

اول - معنی سازمان یادگیرنده که باید تعریف دقیق و قابل کاربرد برای آن داده شود.

دوم - مدیریت، (16) باید مدیریت با نسخ عملی و غیرخیالی مستقر گردد.

سوم - اندازه‌گیری و مقیاس، در سازمان‌ها وسایلی دقیق‌تر از گذشته برای تشخیص درجه بندی جایگاه و سطح مقایسه‌ای یادگیری وجود داشته باشد.

هروقت این 3M حاصل شد، مدیران بنیاد مستحکمی را برای بنا نمودن سازمان یادگیرنده فراهم کرده‌اند و بدون این بنیاد، پیشرفت نامحتمل می‌شود.

معنی (10) "سازمان یادگیرنده چیست" (M اول)

در طول سالیان دراز که تئوری‌های سازمانی مطرح بوده و مطالعه شده بحث سازمان یادگیرنده مبهم و گنگ بوده است. برای مثال گروهی از پژوهشگران (18) اعتقاد داشته‌اند یادگیری سازمانی مستلزم پیش فرض تغییر رفتار سازمانی است. گروهی دیگر روش‌های نو فکر کردن و تعدادی تجزیه و تحلیل اطلاعات را زمینه‌ساز سازمان یادگیرنده دانسته‌اند. بینش مشترک و روش‌های مشترک در سازمان و حتی حافظه مشترک پیش فرض تعدادی دیگر از محققین مدیریت در سازمان یادگیرنده است و بالاخره عده‌ای هم آنرا امر معمول و بدیهی و یا مربوط به اشتباهات، تفسیرها و نرم‌های اشخاص می‌دانند. آنچه ما از بین آنها انتخاب کرده‌ایم تعریف زیر است: "یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، دریافت و انتقال دانش، مهارت پیدا کرده و قادر به تغییر رفتار بمنظور انعکاس و استفاده از دانش‌ها و بینش‌های جدید است."

عملیات روزانه مربوط نماید می‌تواند یادگیری را بطور موثرتر در سازمان مدیریت کند.

۱- حل مسائل به طور سیستمی

حل مسایل به طور سیستمی به عنوان اولین فعالیت به شدت روی روش‌ها و فلسفه‌ها و حرکت‌های کیفی متمرکز شده است و بعضی مفاهیم آن به شرح زیر می‌باشند:

- بر روش‌های علمی کار تکیه می‌کنند.

(از قبیل چرخه Plan ← Do ← Check ← Act مورد بحث Deming) و ازانجام کار و حل مسایل براساس حدس و گمان پرهیز می‌کنند.

- در تصمیم‌گیری‌ها در استفاده از داده‌ها (۲۷) بجای فرضیات شخصی (۲۸) پافشاری می‌کنند. از قبیل دریافت سوابق مربوط به تصمیمات قبلی (۲۹) (یا آنچه مدیران در کنترل کیفیت، مدیریت بر مبنای واقعیت (۳۰) خوانده‌اند.)

- از ابزار ساده آماری از قبیل هیستوگرام‌ها،

چارت Pareto، همبستگی‌ها (۳۱) و نمودارهای علت و معلولی (۳۲) برای نظم‌دادن به اطلاعات و داده‌ها و استنتاج تفسیرها استفاده می‌کنند.

در سازمان یادگیرنده بیشتر برنامه‌های آموزشی ترجیحاً بر روش‌های حل مسایل استوار می‌شود. این ابزار را بطور مستقیم و ساده وسیله ارتباط قرار می‌دهند. گرچه ایجاد شاخص‌های Mind- Set کمی

مشکل بنظر می‌رسد دقت در انجام کار (۳۳) و صراحت (۳۴) در کار به یادگیری کمک می‌کنند. بهر حال همکاران باید در نحوه تفکر خود بیشتر تحت‌نظام باشند و بیشتر متوجه ضرورت یادگیری بشوند. آنها باید دائماً این سوال را در ذهن خود داشته باشند (یعنی در هر اقدام) "از کجا می‌دانیم این درست است؟" (۳۵) و تشخیص بدهند که اگر می‌خواهند یاد بگیرند همیشه نزدیک‌ترین بهترین نیست. آنها باید خود را به پشت بدیهیات برسانند تا قادر شوند علت‌های هر چیز را تشخیص بدهند و در جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری و یا انجام کار آنقدر سماجت داشته باشند که عقل معمول و نرمال آنها (آنطور که تابه

حال کافی بود) نیز از آن عقب بماند. به عبارت دیگر سازمان‌ها نباید زندانی حقایق پنهانی (۳۶) و استدلال‌آوری‌های گل و گشاد (۳۷) بشوند که در آن صورت یادگیری خفه (۳۸) خواهد شد. شرکت زراکس (۳۹) آمریکایی از سال ۱۹۸۳ این رویه را عمل کرده و نتیجه لازم را گرفته است و در سال‌های اخیر از یک جدول شش پله‌ای تصمیم‌گیری در مراحل انجام کار در همه زمینه‌ها از جمله در مورد قضاوت درباره نتایج کاربرد آن جدول استفاده می‌کنند. (۴۰)

۲- آزمایش (۴۱)

این فعالیت شامل جستجو و آزمایش دائمی دانش جدید است و کاربرد روش‌های علمی از ابزار ضروری این فرآیند است و بطور مشهودی موازی حل سیستمی مسایل می‌باشد، اما انگیزش آزمایش معمولاً در رابطه با فرصت‌ها و افق‌های فکری است در حالی که حل سیستمی مسایل در رابطه با مشکلات جاری فعال می‌شود. آزمایش به دو فرم "برنامه‌های جاری (۴۲)" و انجام به صورت یک "پروژه نمایشگر (۴۳)" می‌باشد.

برنامه جاری آزمایش

این فرآیند شامل حل یک سری آزمایش‌های کوچک و دائمی می‌گردد و به منظور اضافه کردن بهره‌وری دانش (۴۴) استفاده می‌شود. این آزمایش‌ها رکن اصلی (۴۵) اغلب برنامه‌های مداوم بهبود بوده و عموماً در برنامه آزمایش‌های نمایشی در ورودی کارخانه گنجانده می‌شوند. فرآیند برنامه‌جاری آزمایش دارای ویژگی‌هایی از جمله موارد زیر است:

- آنها به سختی می‌کوشند که جریان عقاید نو را مداوم‌کنند، حتی اگر این عقاید را از خارج سازمان بیاورند و مانند بعضی از موسسات که مدیران خود را برای مرخصی‌های آموزشی هر چند سال یک بار به کشورهای دیگر در سراسر دنیا می‌فرستند (۴۶) تا با دانشگاه‌ها و مدیران موسسات صنعتی مواجه شده و دانش و روش‌های جدید کار را یاد گرفته و برای کاربرد روزانه به محیط کار خود بیاورند.

- بطور فشرده‌ای سیستم پذیرش خطر را می‌پذیرند.

- کارکنان باید احساس کنند که نتایج آزمایش‌ها از هزینه‌های آن بیشتر است.

- و بالاخره این برنامه نیازمند مدیران و کارکنانی است که برای انجام و ارزشیابی آزمایش تربیت شده باشند و این مهارت‌ها به ندرت به صورت تجربی و خودبخودی حاصل می‌شود بلکه باید برای آن آموزش‌های هدف دار ترتیب داده شده باشد. این مهارت‌ها گستره وسیعی (۷۷) را در برمی‌گیرد شامل: روش‌های آماری، شبیه طرح آزمایش مراحل که تعداد زیادی از بدیل‌ها را بطور موثر مقایسه می‌کنند. روش‌های گرافیکی از قبیل تجزیه و تحلیل مراحل کار که به منظور اصلاح روش‌های جریان کار استفاده می‌شوند. روش‌های خلاق از قبیل نقش‌آفرینی و بازسازی فرآیند که جاری بودن عقاید تازه را حفظ می‌کند، از موثرترین برنامه‌های مهارت‌یابی، یاد دادن روش‌ها و تکنیک‌های کار متناسب با نیاز کارکنان است.

پروژه‌های نمایش‌گر

این آزمایش معمولاً بزرگ‌تر و پیچیده تر از برنامه‌های جاری است و شامل تغییرات جامع‌الاطراف (فراگیر) سیستم‌ها می‌شود. در این فرآیند یک سازمان ویژه (۷۸) و مستقل با هدف توسعه ظرفیت‌های جدید سازمانی تشکیل می‌شود زیرا این‌گونه پروژه‌ها به شدت از گذشته بریده شده و کار را از صفر (۷۹) شروع می‌کنند و یک سنگ لوح یا نامه اعمال سفید (۸۰) را برای شروع کار انتخاب می‌کنند. کارخانه تولید غذای توپکا (۸۱) یکی از اولین موسسات آمریکایی است که به شدت به انجام کارهای سیستمی متعهد بوده است و شروع کننده "پروژه نمایش‌گر" برای معرفی عقیده تیم‌های خود مدیری با دادن استقلال کامل به کارکنان بوده است و در ایران شاید بتوانیم پروژه طرح شهید رجایی را به عنوان یک مثال در این زمینه (فقط از لحاظ ایده کلی) به حساب آوریم. در حالیکه پروژه‌های نمایش‌گر باید واجد خصوصیتی به شرح زیر باشند:

- معمولاً اولین پروژه‌هایی در سازمان هستند که اصول و راهکارهایی که قرار است در آینده در کل سازمان انجام شود تجربه می‌کنند و به همین دلیل بیشتر فعالیت گذرا دارند و نقطه نهایی نیستند و لذا به شدت یادگیری با انجام کار (۵۲) و اصلاح روش در نیمه‌های راه در آنها مطرح است.

- بطور ضمنی سیاست‌ها و قواعد کار آینده را مستقر می‌کنند. به همین دلیل مدیران باید بیشتر درباره آنها حساس باشند و باید علائم آگاهی‌دهنده در فرم‌های انجام کار آنها قوی باشد.

- معمولاً با آزمون جدی تعهد کارکنانی مواجهند که باید نقشی داشته باشند و در حقیقت باید تغییر کنند.

- آنها معمولاً تیم‌های قوی چند فعالیتی (۵۳) که مستقیماً به مدیران ارشد گزارش می‌دهند برای انجام کار تشکیل می‌دهند. (برای پروژه‌هایی که با هدف درگیر نمودن کارکنان برای افزایش کیفیت در طول کار تشکیل می‌شوند). تیم‌ها باید علاوه بر چند فعالیتی، چند مرتبه‌ای (۵۴) هم باشند. به عبارت دیگر در اینگونه تیم‌ها سطوح سازمانی باید به حداقل برسد.

- در صورتی که اگر هدف از ایجاد پروژه‌های نمایش‌گر انتقال یادگیری به طور صریح و روشن نباشد، اینگونه پروژه‌ها بایستی فقط ارتباط محدودی با بقیه سازمان داشته باشند.

۳- یادگیری از تجربه گذشته (۵۵)

هر سازمانی باید شکست‌ها و موفقیت‌های گذشته خود را مرور کرده و مشخص نموده و به طور سیستمی درس‌هایی از آن ضبط کند به شکلی که کارکنان بفهمند و به آن دسترسی داشته باشند. یک کارشناس این عمل را "مرور سانتایانا" نامگذاری کرده است. فیلسوفی که گفته است "کسانی که نتوانند گذشته را بیاد بیاورند محکوم به تکرار آن هستند" (همه می‌دانیم که بزرگان، ادبا و شعرا ما نیز بسیار این درس را تکرار کرده‌اند). اما متأسفانه بسیاری از مدیران امروز کاری دیگر می‌کنند و حتی با گذشته لجاجت (۵۶) می‌کنند و با محروم کردن خود از

انعکاس آنها در خود اجازه می‌دهند دانش‌های با ارزشی از دست برود. در تحقیقی که در مورد ۱۵۰ محصول جدید شده نتیجه گرفته‌اند که دانشی که از شکست‌ها بدست آورده‌اند اغلب موجب موفقیت در ایجاد آن محصولات شده است. به زبان ساده شکست، معلم آخر است. (۵۷) برای مثال کامپیوتر مدل ۳۶۰ آی بی ام (سودآورترین محصولی که تاکنون ساخته شده) براساس فن‌آوری بدست آمده از شکست در سری قبل آن بوجود آمده است. (گرچه در این مثال یادگیری به صورت اتفاقی حاصل شد و نه با استفاده از برنامه‌ریزی) (۵۸)

۴- یادگیری از دیگران:

شرح این قسمت به دلیل نزدیکی بسیار به عنوان و خلاصه مقاله ترجمه نشده است و به قضاوت خواننده واگذار می‌شود (۵۹)

۵- انتقال دانش:

در خلاصه مقاله و در تعریف سازمان یادگیرنده این موضوع گنجانده شده و کافی به نظر می‌رسد و لذا این قسمت هم ترجمه نشده است.

اندازه‌گیری یادگیری

مدیران از دیرباز می‌دانند که اگر نتوان چیزی را اندازه‌گرفت قطعاً نمی‌توان بر آن مدیریت کرد. این فرآیند به اندازه‌سایر فرآیندها در مورد یادگیری سازمانی مصداق دارد. بطور سنتی منحنی (۶۰) یادگیری از پیشرفت فعالیت‌های تولیدی به عنوان ابزار اندازه‌گیری شناخته شده است. منحنی و پیشرفت فرآیند تولید هم به دوران Discovery مربوط به دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ برمی‌گردد. زمانی که هزینه‌های تولیدات فضایی به صورت روزافزون اضافه شده، افزایش هزینه‌ها به عنوان جبران کشفیات مربوط به تولید دانش بیشتر معرفی شدو تاثیر اینگونه هزینه‌ها در زمینه دستمزد مورد توجه قرارگرفت و بعد مطالعات بر مجموع هزینه تولید و تاثیر تجربیات بر روی صنایع بعدی مثل ساخت کشتی، تصفیه نفت و غیره متمرکز شد. معیار غالب نیز اندازه‌گیری نرخ‌های یادگیری (۶۱) با اندازه‌های ۸۰ درصد و ۸۵

درصد بود با وجودی که تنوع‌یادی هم وجود داشت (به معنی اینکه هر بار که مقدار تولید دو برابر شده باشد هزینه‌ها باید نسبت به قبل بین ۸۰ تا ۸۵ درصد شود). موسساتی شبیه گروه مشاورین بوستون در دهه ۱۹۷۰ این عقیده را به شکل وسیع‌تری مورد توجه قرار دادند. آنها به منطبق (۶۲) منحنی یادگیری توجه کردند و اینطور اظهار عقیده می‌کردند که صنایع به طور کلی با منحنی تجربه مواجهند و هزینه‌ها و بهایی را برای مقادیر قابل پیش‌بینی در نظرمی‌گرفتند که براساس آن باید صنایع رشد کرده و محصولات اضافه شود. با این ملاحظات پیشنهاد مشاورین مذکور به عنوان قانون آهنین رقابت معرفی شد که باید شرکت‌ها از منافع تجربه بهره‌مند شده و به سرعت تولیدات خود را با بهایی کمتر از رقبا افزایش دهند و به این ترتیب سهم خود از بازار محصول (۶۳) را افزایش دهند.

هنوز منحنی تجربه و منحنی یادگیری هر دو به طور وسیعی مورد استفاده است بخصوص در صنایع فضایی، دفاعی و الکترونیک. بطور مثال شرکت بوئینگ در کارخانجات خود در هر ایستگاه فعالیت (۶۴) منحنی یادگیری جداگانه مستقر کرده است که از آنها در نشان دادن بهره‌وری و تعداد کارکنان و تعیین قیمت‌ها و حاشیه سود هواپیمایی جدید استفاده می‌شود. اما برای سازمان‌هایی که امیدوارند سازمان یادگیرنده باشند، به‌رحال این مقیاس‌های اندازه‌گیری ناقص است. زیرا آنها فقط بر مقیاس‌های مجرد مربوط به بازدهی (هزینه یا قیمت) متمرکز شده‌اند و یادگیری‌هایی را که بر جنبه‌های دیگر متغیرهای رقابت موثرند مورد اغماض قرار داده‌اند، متغیرهای رقابت از قبیل کیفیت، حمل و معرفی محصولات جدید. آنها همچنین با محدود کردن خود به منحنی یادگیری در مورد حجم تولید، یادگیری در موسساتی که از حداکثر ظرفیت خود استفاده می‌کنند (۶۵) و مواردی که بازده‌ها گسترده و مستقل از هم هستند و موارد یادگیری خارج از سازمان و از همه مهمتر از اهرم‌های تغییر موثر در یادگیری غافل شده‌اند.

بینش‌های جدید میشوند (جزء باورشان بشود) (۷۱) و رفتارهای قبلی را تغییر دهند (نه اینکه انتظار تغییر در رفتار سازمانی دیگران را داشته باشند) (۷۲) و سومین پله پیشرفت، نحوه انجام است. با تغییر رفتار باید پیشرفت‌های قابل اندازه‌گیری در عملیات مشاهده شود از قبیل کیفیت برتر، حمل بموقع و بهتر، افزایش سهم بازار و سایر یافته‌های قابل اندازه‌گیری و هر سه مرحله باید مشمول ممیزی میزان یادگیری شود.

بررسی‌ها، پرسشنامه‌ها، مصاحبه‌ها هم برای مقاصد فوق‌مفید می‌باشند و در سطح شناخت بایستی بر منش‌ها و عمق درک مفاهیم تاکید شود. مثل داشتن همکاری که بطور واقعی معنی خودسازی یا خودآفرینی (۷۳) و کارگروهی را درک کرده‌اند.

براساس نیازهای اخیر و ملحوظ نمودن مواردی که برای سازمان یادگیرنده توضیح داده شده مقیاس جدید منحنی Half-Life که توسط آنالوگ دیوایس طراحی شده مورد استفاده قرار گرفته است. این منحنی میزان زمان لازم برای بدست آوردن ۵۰٪ پیشرفت در یک فعالیت را اندازه‌گیری می‌کند. وقتی که این زمان‌ها به صورت گرافیک نشان داده می‌شود اندازه یا نرخ عیب‌ها (۶۶)، حمل به موقع، زمان مورد لزوم برای پیدا کردن خریداران با مقیاس‌های لگاریتمی در محورهای عمودی نقطه چین می‌شود و اندازه زمان‌ها (روز، ماه و سال) به صورت افقی نقطه چین می‌گردد و شیب‌های تندتر منحنی نشان‌دهنده یادگیری سریع‌تر خواهد بود. به مثال زیر توجه کنید:

منطق این مقیاس ساده است: شرکت‌ها، بخش‌ها و یا قسمت‌هایی که زمان کمتری برای پیشرفت کار نیاز دارند باید سریع‌تر از رقبا یاد بگیرند و در زمان طولانی فعالیت، منحنی کوتاه یادگیری آنها موجب برتری فعالیت می‌شود (۶۷) اما مقیاس Half-Life هم دارای کمبود است، زیرا در انجام فقط به نتایج توجه می‌شود در حالی که بعضی از انواع یادگیری به زودی قابل هضم نیستند و فقط مقدار کمی تغییر در یک دوره طولانی در یک فعالیت ایجاد می‌شود. برای مثال ایجاد فرهنگ کیفیت جامع (۶۸) یک تغییر سیستمی مشکل است و بنابراین مقیاس‌های Half-Life یا منحنی یادگیری و منحنی تجربه که فقط بر روی نتیجه آنها در مقاطع زمان خاص متمرکز است اینگونه یادگیری‌های طولانی و زمان‌بر را اندازه‌گیری نمی‌کنند و لذا یک چارچوب جامع‌تر برای اندازه‌گیری پیشرفت یادگیری لازم است.

یادگیری سازمانی معمولاً به سه مرحله (با مقاطع مشترک) ردیابی می‌شود. اولین پله (یا مرحله) تشخیص یا شناخت (۶۹) است. در این مرحله اعضای یک سازمان به طرف دریافت عقاید نو، گسترده نمودن دانسته‌ها و شروع به متفاوت با گذشته فکر کردن (۷۰) هدایت می‌شوند. در مرحله یا پله دوم، رفتار مورد نظر است، همکاران هدایت به قبول

- 47) Broad Sweep
- 48) Site
- 49) Design From Scratch
- 50) Clean Slate
- 51) General Food's Topeka Plant
- 52) Learning by doing
- 53) Multifunctional
- 54) Multilevel
- 55) Learning from Past Experience
- 56) Hostile
- 57) Failure is the Ultimate Teacher

58 - در اینجا بد نیست توجه خوانندگان را به مقاله اینجانب در شماره قبل حسابداری برق جلب کنم و این نکته را یادآوری کنم که با وجود اینکه در این مقاله یادگیری از شکست را معلم آخر خوانده است من عقیده دارم کسانی که شکست خود را درک می‌کنند) به دلخواه نه با جبر و زور دیگران (زیاد نیستند. زیرا مدل‌های ذهنی) Mental Image یا (Mental Models) افراد که اکثراً" همیه صورت ناخودآگاه وجود دارد و افراد خود از آن آگاه نیستند، به عقیده Senge، Dixon، و دیگران مانع ورود مطالب جدید آنطور که نیستند به مغز انسان می‌شوند و لذا اجازه نمی‌دهد که افراد شکست خود را باور کنند و در بعضی از جوامع عوامل دیگری نیز باعث می‌شوند که مدیران بویژه شکست رانپذیرند و گاهی شکست‌های آنها برایشان موفقیت تلقی گردد که به سه مورد اشاره می‌شود:

الف - معمولاً انسان به تنهایی قادر به تجزیه و تحلیل شکست نیست و نیاز به کمک افراد دیگری دارد. اگر افراد نزدیک به فرد از راه دلسوزی یا تملق شکست‌ها و اشکالات شخص را نگویند و گاهی از آن هم بدتر تعریف و تمجید کنند شکست مشخص نمی‌شود.

ب- برای تشخیص شکست ابزار لازم است و بایستی به صورت علمی مشخص شود همانگونه که در این مقاله تشریح شده است و لذا عقاید اشخاص برای تعریف شکست و یا موفقیت نیز ناقص است.

ج- مدیران ممکن است با مواردی برخورد کرده باشند که افرادی که خوداعتراف به شکست بکنند زودتر محکوم به از دست دادن موقعیت می‌شوند. در حالی که ممکن است مشابه آن شکست در دیگران هم باشد ولی بخودی خود نمی‌پذیرند

- 1) Executive Summary in Harvard Business College
- 2) Meaning, Management, Measurement
- 3) Systematic Problem Solving
- 4) Experimentation with new Approaches
- 5) Learning from Past Experiences
- 6) Learning from the Best Practices of Others
- 7) Cognitive
- 8) Reverential
- 9) Utopian
- 10) Piter Senge
- 11) The Fifth Discipline
- 12) Personal Mastery
- 13) Ikujiro Nonaka
- 14) Knowledge - Creating

15- مشابه این‌ها کسان دیگری که برای این بحث بیشتر لازم نیست). مترجم)

- 16) The Question of Management
- 17) Meaning
- 18) Scholars
- 19) Total Quality Management
- 20) Building Blocks
- 21) Systematic Problem Solving
- 22) Experimentation with new Approaches
- 23) Mind-set
- 24) Tool-Kit
- 25) Pattern of Behavior
- 26) Isolated Examples
- 27) Data
- 28) Assumption
- 29) Backgrounds
- 30) Fact- Based M
- 31) Correlation
- 32) Cause- and -Effect Diagrams
- 33) Accuracy
- 34) Precision
- 35) How do We know That's True
- 36) Gut Facts
- 37) Sloppy reasoning
- 38) Stifle
- 39) Xerox

41- جدول Xerox تنها یک نمونه و مثال است به دلیل طولانی بودن مقاله ترجمه نشده است.

- 41) Experimentation
- 42) Ongoing Programs
- 43) One- of- a- Kind - Demonstration- Projects
- 44) Incremental Gains in knowledge
- 45) Main Stay
- 46) Sabbaticals

دیگران هم از آنها قبول می‌کنند. بخصوص در سازمان‌هایی که مقایسه بین کسانی است که اصولاً کار می‌کنند و شکست هم دارند و کسانی که کار زیادی نمی‌کنند تا اشکالات عدیده در کارشان مشخص شود. 59- خوانندگان می‌توانند متن آنرا از دفتر مطالعات و بررسی‌های مالی مطالبه کنند.

60) Curve

61) Learning Rates

62) Logic

63) Market Share

64) Workstation

65) Mature Industries

66) Defect Rates

67- بزرگترین امتیاز این مقیاس اندازه‌گیری یادگیری در گروه‌هایی است که فعالیت آنها برای پرداخت پاداش‌های کار مورد مقایسه قرار می‌گیرد - مترجم

68) Total Quality Culture

69) Cognitive

70) Begin to Think Differently

71) Internalize new Insights

72- البته منظور از تغییر رفتار هم فقط رفتارهای اخلاقی و اجتماعی نیست بلکه رفتارها و روش‌های انجام کار و یا برخورد با مسایل را هم در برمی‌گیرد.

73) Self Direction