

رویکرد یادگیری از راهبرد

آلن مام فورد

ترجمه حسن موفقی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه کالیفرنیا جنوب، مدیر عامل شرکت بدیع

چکیده: این مقاله مروری بر تجربه‌های نویسنده درباره راهبرد است و بنابراین تجارب یادگیری از راهبرد می‌تواند و باید یک ویژگی اصلی سازمان یادگیرنده باشد. مقاله مفاهیم و روشهای تدوین راهبرد را توصیف و قضایایی را از نحوه به کارگیری راهبرد به عنوان فرصت یادگیری در سازمانها مطرح می‌کند.

کلید واژه‌ها: یادگیری سازمانی؛ راهبرد؛ سازمانهای یادگیرنده؛ شبکه‌های یادگیری، توسعه مدیریت، مدیریت منابع انسانی

مقدمه

تقریباً تمامی این مقاله مروری بر تجارب شخصی نویسنده^۱ در جلسه‌های بحث درباره راهبرد است. مقاله بر اساس مفاهیم و روشهای برآمده از تجارب متعدد من که در آن زمان ثبت نشده بود، توصیه می‌کند که یادگیری از راهبرد می‌تواند و باید ویژگی مهم یک سازمان یادگیرنده باشد. بنابراین، خوانندگان نیز می‌توانند به همین ترتیب تجارب خود را تحلیل و ارزش بالقوه و روشهای

پیشنهادی را ارزیابی کنند.

در عین حال که مقاله مخصوصاً بر تحلیل تجارب خود من متمرکز است، توضیحات و مثالهایی را نیز از دیگر نویسندگان در بردارد. نشانی برخی از مقالات و کتابهایی که در ارزیابی ایده‌های ارائه شده در این مقاله سودمند خواهد

۱. نویسنده مشاور خصوصی در زمینه پرورش مدیر و توسعه مدیریت در لندن است.

بود، تحت عنوان «مطالب خواندنی دیگر» در پایان مقاله آمده است.

خلق راهبرد

به تعبیری همه سازمانها «راهبرد» دارند. این تعبیر از آنجا قابل توجیه است که هر چند سازمانها ممکن است هیچ راهبرد مکتوب یا ساختار معینی برای تهیه آن نداشته باشند اما در عمل یک راهبرد نانوشته^۱ دارند. یعنی می‌دانند در دنیایی که فعالیت دارند چگونه عمل کنند. به عنوان مثال ممکن است مدعی باشند که هیچ راهبرد مدونی ندارند، اما می‌گویند که در مقابل نیازهای ابراز شده توسط مشتریان یا مراجعان خود با واکنشی سریع عمل می‌کنند. شاید بتوان گفت که این سازمانها ضمن داشتن تمایل به کوچک ماندن، غالباً - اگر نه همیشه - در اوج نوآوری پیوستار توسعه و محصول قرار خواهند داشت.

چنین سازمانهایی احتمالاً یا بدون بهره‌گیری از رویکردهای ساخت‌مند برای راهبرد که مورد حمایت دانشکده‌های مدیریت بسویژه دوره کارشناسی ارشد مدیریت است خلق شده‌اند و یا بسیار بدتر از آن، به خاطر فقدان مداخله دوره‌های کارشناسی ارشد در سازمانهای کوچک، چه از نظر تدریس راهبرد کسب و کار و چه از نظر اجرای آن، با شکست مواجه بوده‌اند. سازمانهایی که راهبرد نانوشته دارند، احتمالاً به پذیرش رویکرد یادگیری مورد حمایت ما تمایلی ندارند. با این حال اگر چنین تمایلی وجود داشت، آنها می‌توانستند حتی سبک یادگیری نانوشته‌ای نیز برای خود فراهم کنند.

این مقاله به دنبال بررسی متداولترین حالت موجود در سازمانهاست که در آن راهبرد مکتوب چیزی نیست که برای اولین بار امسال معرفی شده باشد، بلکه به احتمال زیاد دنباله یکی از لازمه‌های موجود راهبرد سازمان است. در چنین سازمانهایی راهبرد در چارچوب فرآیندی نظیر فرآیندهای زیر مورد بحث قرار خواهد گرفت:

- بازبینی بیانیه راهبرد سال قبل و اصلاح آن
 - پاسخگویی به دیدگاههای یک مدیر اجرایی جدید که به احتمال زیاد، دقیقاً به خاطر نیاز سازمان به تبیین راهبرد جدید منصوب شده است
 - پاسخگویی به دیدگاهها و تجربه فرد جدیدی که به عنوان «مسئول راهبرد یا برنامه‌ریزی سازمان» گمارده شده است
 - معرفی ایده یا ایده‌هایی از یک کتاب جدید یا کنفرانسی که موضوع آن راهبرد بوده است
 - به کارگیری ایده‌ها یا فناوری که از برقراری تماس اتفاقی با یک شبکه کامپیوتری حاصل شده است
- هر یک از فرآیندهای بالا فرصتی را برای یادگیری فراهم می‌کنند، در واقع خودداده‌های کتاب، کنفرانس یا شبکه کامپیوتری نیز به نظر می‌رسد که نتیجه یادگیری باشند. با این حال، بنا به تجربه من، خود فرآیندی هم که از طریق آن یادگیری مذکور حاصل شده و برای تدوین یک راهبرد اثربخش مورد استفاده قرار گرفته است، غالباً چندان روشن نیست.

گرفته شده است.

«راهبرد منابع انسانی» و رابطه آن با راهبرد وسیعتر کل سازمان مسئله مهم خوانندگان این مقاله خواهد بود. عبارت امروز راهبرد منابع انسانی معمولاً به صورت یکی از الزامات راهبرد کل سازمان بیان می‌شود. روزگاری که در آن ادارات منابع انسانی بر اساس راهبردی عمل می‌کردند که از مسایل مالی سازمان متمایز بود سپری شده است. در عین حال که این یک واقعیت است، بعضی سازمانها هم ممکن است راه افراط را رفته باشند و این فکر را القا کنند که راهبرد منابع انسانی فقط ابزاری برای اجرای برنامه‌هایی است که راهبرد کل سازمان معین کرده است. همانگونه که در قضیه الف خواهیم دید، این دو (راهبرد منابع انسانی و راهبرد وسیعتر کل سازمان) باید با هم عمل کنند. سازمانی که راهبرد خود را معین کند و از منابع انسانی، خود بخواهد که فقط براساس آن راهبرد عمل کنند در واقع گودالی کنده است که منابع انسانی، به از افتادن در آن، مورد سرزنش قرار خواهند گرفت که چرا توانایی خارج شدن از آن را ندارند.

قضیه الف

با سمت مشاور توسعه مدیریت به خدمت یک سازمان در آمدم. سازمان مذکور مصمم بود برای تحقق راهبرد «دوبرابر کردن اندازه سازمان طی چهار سال آینده» به امر توسعه تأکید بیشتری داشته باشد. زمانی که خواستم راهبرد یا برنامه کسب و کار خود را به من نشان بدهند شگفت زده شدند. آنها عوامل پرسنلی را به من داده بودند، اما

تعاریف

تعاریف می‌توانند به ایجاد درک بهتر و اقدام مناسبتر کمک کنند. تعریف من برای واژه‌های «یادگیری» به قرار زیر است:

یادگیری: یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که فرد بتواند نشان دهد چیزی را می‌داند که قبلاً نمی‌دانست (دانش) و یا کاری را می‌تواند انجام دهد که قبلاً قادر به انجام آن نبود (مهارت).

سازمان یادگیرنده: محیطی که در آن رفتارها و اعمال دخیل در بهبود مستمر فعالانه مورد تشویق قرار می‌گیرند.

خود را در حدی نمی‌بینم که برای «راهبرد» تعریفی ارائه دهم یا حتی برای آن تعریفی از یک نویسنده دیگر انتخاب و پیشنهاد کنم. بحثهایی که تا کنون با هیئت مدیره‌ها درباره مسایلی چون تفاوت بین چشم‌انداز، راهبرد، برنامه‌های کسب و کار، مأموریت و اهداف داشته‌ام نشان دهنده آن است که تعاریف حکم می‌آوردین مین را دارند. بنابراین بحث این مقاله با این فرض آغاز می‌شود که در عین حال که اصطلاح «راهبرد» برای خوانندگان مختلف معانی متفاوتی خواهد داشت، تأثیر کلی بحث در راستای آن معانی قابل کاربرد است.

با این حال یک توضیح دیگر در اینکه «راهبرد را برای چه کسی» در نظر دارم لازم به نظر می‌رسد. در عین حال که مجموعه توصیه‌های ارائه شده در این مقاله در بسترهای سازمانی متفاوت و برای سطوح مختلف قابل اعمال است، بسیاری از مثالهای من از بالاترین سطح سازمانی یعنی سطح هیئت مدیره یا سطحی معادل آن

باید کسب کرد، اما قضیه الف نکته متفاوت و مهمی را درباره یادگیری نشان داد و آن اینکه این شرکت نسبت به آنچه نمی دانست نیز آگاهی نداشت.

قضیه ب

به منظور تهیه یک برنامه برای توسعه مدیران در هیئت مدیره یک شرکت به عنوان مشاور کار می‌کردم. برنامه بر اساس اصول یادگیری در حین عمل طراحی شده بود، بنابراین با مرور و بازنویسی راهبرد موجود شرکت، دو روز اول برنامه به اجرای یک کارگاه آموزشی برای هیئت مدیره صرف شد. بخش بررسی و مرور فرایند کار نشان داد که راهبرد گذشته آنها، اگر چه سالهای عملیاتی نسبتاً موفقیت آمیزی را برای پیشبرد کسب و کار پشت سر نهاده بود، در زمان برگزاری کارگاه در وضعیتی بود که دیگر از نظر راهبردی قابل ادامه نبود.

هیئت مدیره نیز از طریق اجرای این کارگاه نسبت به تنوع بخشی فرآیند مصمم شد اما متأسفانه این تصمیم با سه سال تأخیر اتخاذ می‌شد و آن کسب و کار نتوانست به بقای خود ادامه بدهد.

قضیه ج

مشاوره شرکتی را به عهده داشتم که ۱۸ ماه قبل از شروع کار من شرکتی را تصاحب کرده بود و هم زمان با ورود من در صدد تصاحب یک شرکت دیگر بود. از آنان سؤال کردم که آیا از تصاحب شرکت اول درسهای مؤثری آموخته‌اند یا خیر.

برای اینکه بتوانم برنامه راهبردی کل شرکت را ببینم باید از مدیر ارشد اجازه می‌گرفتمند. از من انتظار نداشتند که در تصمیماتی دخالت کنم که علت حضور من در سازمان بود. شرایط تأمین منابع و بنابراین قابلیت تحقق پذیری این راهبرد مورد بحث قرار نگرفته بود. هیچ تحلیلی درباره تجربه مدیران موجود برای مدیریت ارشد سازمان و ظرفیت آنها برای تحقق دو برابر شدن اندازه سازمان انجام نشده بود. با این حال این احساس به وجود آمده بود که توسعه سازمان و بنابراین حضور من یک ضرورت است.

ویژگی دیگری از یک سند راهبردی نیز برای ارائه در این مقاله حایز اهمیت است. دو سال قبل از برخورد من با قضیه، شرکتی که در چند محصول تولیدی خود در انگلستان رهبری بازار را در اختیار داشت، مصمم شده بود که محصولات خود را در آلمان نیز گسترش دهد. اما در گزارش روز آن به گونه‌ای اندوهبار آمده بود که رقبای اصلی ما در آلمان بعد از ورود ما به آن بازار در قیمت‌های قبلی خود کاهش عمده‌ای ایجاد کردند. شرکت ما که قبل از آن با چنین رقابت و قیحانه‌ای مواجه نشده بود از توسل رقیب به چنین تاکتیکی به شدت شگفت‌زده شد. هر چند برای یک متخصص منابع انسانی چون من هم تاکتیک رقیب شرکت روشن بود و می‌دانستم که چرا یک رقیب باید رنج کوتاه مدت کاهش منافع خود را برای خارج کردن رقیب جهانی مهم خود از بازار خانگی متحمل شود.

اگر چه من از این ایده به شدت حمایت می‌کنم که هر دانش سازمانی را به شیوه‌ای مؤثر

شود). پاسخ باید روشن کند که چه عواملی در تسهیل اجرای راهبرد یا مانع شدن از اجرای آن مؤثرند؟ به عنوان یک حکم قابل تعمیم بیاید بگویم مدیران ارشد به مزایای راهبرد و تحت شرایطی به عملکرد بعضی از افراد خود اعتقاد دارند و از جمله معتقدان بزرگ به احتمال کامیابی راهبرد به حساب می‌آیند. با این حال در حین بحث دربارهٔ این موضوع با مدیران فرودست نیاز نیست که متخصص زبان ایما و اشاره باشید تا لبخندهای ناتمام، ابروهای بالا رفته یا توجه یکبارهٔ آنها به دیگر اشیای داخل اتاق را به عنوان یک «علامت» تعبیر کنید و دریابید که آنها تردیدهایی دربارهٔ راهبرد دارند. این تردیدها آمیزه‌ای از ناباوری دربارهٔ نتیجهٔ نهایی است که با مخالفت‌های آنان نسبت به فرآیندی همراه است که در خلال آن توافق آنها نسبت به راهبرد جلب شده است.

نکتهٔ دوم: از مدیر ارشد انتظار می‌رود که هم دربارهٔ راهبرد و هم دربارهٔ فرآیند خلق آن رهنمودی بدهد. وقتی خود فرآیند ایجاد راهبرد معیوب باشد چه تضمینی برای احتمال شکل‌گیری رویکرد یادگیری از «موفقیت» یا «شکست» وجود خواهد داشت. از چنین فرآیندی معمولاً شکایت می‌شود ولی کمتر دربارهٔ آن بحث می‌کنند (آرگوس، ۱۹۸۵). بنابراین دومین پیشنهاد این است که افراد سهیم در تدوین بیانیهٔ راهبرد ناگزیر باید هم فرآیندی را که در آن شرکت دارند باور کنند و هم نسبت به یادگیری از کاربرد راهبرد موافقت داشته باشند.

پاسخ دادند بلی درسهای زیادی گرفته‌ایم. اما وقتی از محل نگهداری اطلاعات کسب شده و نحوهٔ دسترسی افراد درگیر در تملک شرکت دوم به آن اطلاعات سؤال کردم، سکوتی حاکم شد که می‌توانست به «بهت‌زدگی» یا «به فکر فرو رفتن» تعبیر شود. البته جای طرح سؤال دیگری نیز وجود داشت که از آنها بپرسم تصمیم راهبردی آنها برای تصاحب شرکت دوم چگونه می‌توانست از یادگیری آنان از تملک شرکت اول تأثیر گرفته باشد؟ اما در آن زمان چنین سؤالی را مطرح نکردم.

نکتهٔ اول: یادگیری دربارهٔ راهبرد با یادگیری

از تجربهٔ خود افراد شروع می‌شود

قضیهٔ ۵

بخشی از کارهای بسیار جالب مرا تقاضاهایی تشکیل می‌دهد که برای کمک به تهیهٔ برنامه توسعهٔ شخصی مدیران دریافت می‌کنم. عنصر دیگر این فرآیند آن است که معمولاً استفاده از چهره‌ای دیگر را به سازمانها پیشنهاد می‌کنم. از آنجا که حاصل «برنامهٔ توسعهٔ شخصی» با صحبت من با تک تک مدیران همراه است، فرصت مطرح شدن موضوعات اساسی زیادی چون «کارکرد هیئت مدیره» و موضوعات تأثیرگذار بر احتمال موفقیت سازمان پیش می‌آید. معمولاً سؤال مشخصی را دربارهٔ راهبرد مطرح می‌کنم تا از طریق آن میزان درک آنان از راهبرد خودشان و ارتباط آن با «برنامهٔ توسعهٔ شخصی» مشخص شود (این سؤال قبل از انجام مصاحبه مطرح می‌شود تا مناسب بودن یا عدم تناسب بیانیهٔ راهبرد معلوم

قضیه ۵

در این شرکت انتشاراتی شخصاً هیچ اطلاعی دربارهٔ راهبرد نداشتیم. آن راهبرد مدتها قبل از ورود من تعیین شده بود. در هیئت مدیره بین افرادی که خواستار حجم زیاد تولید و فروش با قیمت نسبتاً پایین بودند و افرادی که مطرح می‌کردند قیمت‌گذاری برآمده از یک مدل کامپیوتری باشد کشمکش به وجود آمده بود. مدیران حامی دیدگاه اخیر که فروش کمتر ولی سود بیشتر را پیشنهاد می‌کردند در این مجادله برنده شده بودند. این راهبرد اساساً تصمیمی برآمده از یک نظریه و الگوی مالی بود اما متعاقب به اجرا در آمدن، اثربخشی آن معلوم شد و سازمان نحوهٔ به‌کارگیری راهبرد را در شرایط بسیار پیچیده و با شیوه‌ای بسیار سودآورتر یاد گرفت.

قضیه ۶ و

بسیاری از بیانیه‌های منتشر شده دربارهٔ راهبرد توسط افراد علمی یا مشاورانی تدوین شده است که آنان در مقایسه با مدیران مسئول طراحی و به‌کارگیری راهبرد از انتشار آن سود بیشتری برده‌اند. مدیر ارشدی از آشنایان من مدل سودمندی را بر اساس تجربهٔ خود تهیه کرده بود. تجربه متضمن الگوی ورود به یک بنگاه و پرسیدن سوالاتی دربارهٔ راهبرد آن بود. آنچه مایهٔ شگفتی من شد این بود که آن تجربه اساساً مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌های فروش را در بر می‌گرفت که با لفاظی‌های عالی و اثرگذار تقویت شده بود. هیچ فرآیندی برای مورد چالش قرار دادن فرضیات موجود یا فراهم ساختن بینش‌های اساسی برای یک محیط در

حالت تحول به چشم نمی‌خورد. این تجربه تلاش‌های زیاد و عزم راسخی را به کار می‌گرفت تا برای غلبه بر عدم تمایل افراد برای رها کردن راه‌های امن گذشتهٔ اجرای راهبرد راه جدیدی را برای اجرای آن القا کند. برای بسیاری از شرکتها «راهبرد» آنها به جای اینکه بازی ایده‌ها باشد به صورت بازی اعداد در آمده است و به جای اینکه «یک فرایند اکتشاف» باشد نوعی «برنامه‌ریزی تشریفاتی» است (پیترسون، ۱۹۹۹).

نکته سوم: راهبرد باید هر آنچه را که بدیهی و شناخته شده است زیر سؤال ببرد. راهبرد قبلی ممکن است شما را به موفقیت به جایی که هستید رسانده باشد، اما موفقیت گذشته شاخص محتوم و مقدری برای موفقیت آینده نیست. مورد چالش قرار دادن راهبرد موجود ممکن است همانند قضیه (و) ایدهٔ یک مدیر ارشد جدید باشد یا مانند قضیه (ه) با چالش دانشی متفاوت به دست آمده از کتابها یا کنفرانسها آغاز شود.

برآیند نکات (۱) و (۳): نکتهٔ اول حاکی از آن است که باید تجربهٔ خود را بفهمید و به کار گیرید، اما در عین حال تجربهٔ شخصی در نکتهٔ سوم با افزودن تجارب دیگران مورد چالش قرار گرفته است.

قضیه ۷

هیئت مدیره‌ای که من برای کمک به توسعهٔ آن تلاش می‌کردم، با مشکلات متعدد کسب و کار مواجه بود. مدیر ارشد، متفکر توانمندی در سبک‌های یادگیری و در دیگر تجلیات رفتاری خود، خواهان بازبینی راهبرد بود. دو تن از قویترین

خود در مجله هاروارد بیزینس ری ویو، تحت عنوان «برنامه‌ریزی وسیله یادگیری» (۱۹۸۸) و سپس از طریق کتاب خود «شرکت پویا» (۱۹۹۷)، برخی از شکستهای خود در عملیات برنامه‌ریزی را بر مبنای سناریوهایی که برای تأثیرگذاری در مسیر واقعی شرکت شل تدوین می‌شد با وضوح کامل تشریح کرده است. در بازنگری سناریوها می‌توانستیم به روشنی ببینیم که آنها متضمن یک گزارش از مسیر آزمایش شده، از پیش بینیهایی منطقیاً قابل اطمینان در طول زمان بوده‌اند. با این حال نمی‌توانستیم به افراد شکاک، هیچ مدرک قابل ارایه‌ای نشان دهیم که گروه شل رفتار خود را تغییر داده یا سازگارتر کرده است. در بهترین حالت فقط پیوند ضعیفی بین دانش پیشرفته ما و تصمیمات واقعی کسب و کار وجود داشت که آن هم در طول دهه قبل به تدریج ایجاد شده بود (دوگس، ۱۹۹۷).

این ماجرا اباعادی دارد که کنجکاوی مرا بر می‌انگیزد. چرا نه برنامه‌ریزان و نه مخاطبان و مشتریان آنها در طول سالهایی که تأثیر برنامه آن چنان اندک بود، به طور ضمنی، رنج تحلیل آن را بر خود هموار نکردند؟ درحالی که دوگس و همکاران او ظاهراً نگران آن بودند که سناریوهای اعجاب انگیزشان تأثیر مورد انتظار نداشته باشد. ظاهراً، که از دوره قبل از آمدن مدیر ارشد جدید، شاهدهی وجود ندارد که هر نوع فکر اساسی به علل اثربخش نبودن آن سناریوها معطوف شده باشد. به نظر من اگر شرکت شل برای خود راهبردی خلق می‌کرد و فرآیند یادگیری از راهبرد را عملاً به کار

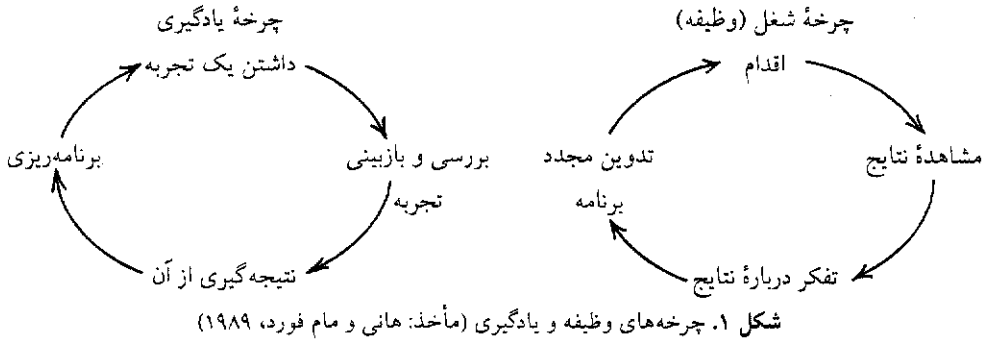
همکاران او که مسئول بخش عملیاتی کسب و کار و مدیران بسیار فعالی بودند، تمایل داشتند که وقت جلسه هیئت مدیره به بحث درباره مشکلات هفته گذشته و نحوه غلبه بر آنها صرف شود. دیدگاه مدیر ارشد خطاب به من این بود: «مشکل این است که مدیر ارشد تصمیم‌گیری نمی‌کند. من خیلی خوشحال می‌شوم که بتوانم تصمیم بگیرم، اما نه زمانی که دیگران توانایی انتقال حقایق را ندارند که من بتوانم بر اساس آنها تصمیم درستی اتخاذ کنم.»

یک جنبه از شیوه همکاری آنها، مخصوصاً برای «رویکرد یادگیری از راهبرد» بسیار مهم به نظر می‌رسد. مدیر ارشد به بررسی فرآیند جلسات، از این که چه کسی چه سهمی در مذاکرات داشت و چه تأثیری گذاشت، بسیار علاقه‌مند بود. عملکرد او حرکت مدیران فرودست را که فقط به پیشبرد امور تمایل داشتند جهت می‌داد. این ایده که آنها بتوانند از یکدیگر یاد بگیرند چیزی نبود که هیچیک از آن سه نفر واقعاً آمادگی گردن نهادن به آن را داشته باشند.

نکته چهارم: درست همانگونه که راهبرد یک سازمان تعیین نحوه به کارگیری قوت‌های احتمالی آن است رویکرد یادگیری از راهبرد نیز باید با قوتها و ضعفهای افرادی هماهنگ شود که در تولید آن راهبرد مشارکت داشته‌اند.

قضیه ج

اری دوگس^۱ بعد از بازنشسته شدن از مسئولیت خود به عنوان برنامه‌ریز گروه شل، شهرت جهانی قابل توجهی کسب کرده است. او ابتدا در مقاله



پرسشهای زیر برای شروع مرور یادگیری مناسب به نظر می‌رسند.

- درباره فرآیندی که طی آن بیانیه آخرین راهبرد خود را تدوین کردیم چه چیزهایی یاد گرفته‌ایم؟
- درباره اجرای بیانیه آخرین راهبرد خود چه آموخته‌ایم؟

۳. چرخه شغلی و چرخه یادگیری: مدل‌های چرخه شغلی و چرخه یادگیری ارائه شده در این مقاله به خاطر سادگی و سهولت فهم و نشان دادن توالی بحث در ایجاد یک رویکرد یادگیری از راهبرد به سادگی قابل اعمال هستند. مدیران و کارگزارانی که در دوره‌هایی از این دست شرکت کرده باشند که در آن چرخه‌های یادگیری (همراه با مدل سبک‌های یادگیری) هم در طراحی و هم در اجرای رویداد مورد استفاده قرار می‌گیرد از پی‌بودن به اینکه آن مدل‌ها را در یک مقوله کاربردی مانند راهبرد نیز می‌توان به کار گرفت اگر نه شگفت‌زده لاف‌لاقل کنجکاو شده‌اند.

۴. تقسیم دانش: اینکه مردم بخواهند یافته‌های روشنگر خود درباره ایجاد و اجرای راهبرد را در اختیار دیگران قرار دهند آسانتر از آن

می‌گرفت، می‌توانست هزینه‌های زیادی را صرفه‌جویی یا مبالغه‌معتنابهی را کسب کند و یا از هر دو همزمان بهره‌مند شود. البته در چنان حالتی دوگس نیز فرصت نوشتن مقاله و کتاب خود را پیدا نمی‌کرد.

نکسته پنجم: «رویکرد یادگیری از راهبرد» مستلزم فرهنگ و فرآیندی است که در آن یادگیری از هر فعالیتی به روشنی طراحی می‌شود و در اولویت قرار می‌گیرد.

از قضایا تا راه‌حل‌ها

۱. وظیفه و یادگیری: خلق راهبرد یک وظیفه است، اما فرایند تفکر دخیل در خلق آن نیز همانند خود راهبرد است و باید با فرایند یادگیری همراه باشد (شکل ۱).

۲. بررسی نحوه یادگیری: فرایند یادگیری درباره راهبرد، با کار بر روی آن و به منظور سهیم‌شدن در تدوین آن از طریق یک فرایند روشن حاصل می‌شود. من این فرایند را مرور یادگیری می‌نامم. بعضی از سازمانها با واژه یادگیری چندان راحت نیستند. آنها کاملاً آزادند تا تعبیر و تفسیر خاص خود را برای آن داشته باشند.

تدوین می‌شود مسئله بسیار مهمی است. در طول دهه گذشته ایده «سازمان یادگیرنده» نظر نویسندگان، مشاوران و صد البته نهایتاً دانشکده‌های بازرگانی^۳ را به خود معطوف داشته است. سیاستها، مقررات و رفتارهای مورد نیاز برای خلق یک سازمان یادگیرنده همان چیزهایی است که راهبرد کمابیش اثربخشی را برای سازمان به وجود می‌آورد (در واقع این نکته برای تدوین راهبرد ایجاد یک سازمان یادگیرنده نیز مصداق دارد). کار خود من با شرکت هانی راههای عملی خوبی را فراهم کرده است. از آن جمله می‌توان به شیوه سنجش اینکه محیط سازمانی تا چه میزان از مبادله یادگیری حمایت و آن را تشویق می‌کند و به شیوه بهبود فرایند مبادله اشاره کرد. در اینجا نمونه‌هایی از محتوای پرسشنامه ما درباره محیط یادگیری را می‌آورم.

- من تماماً افراد را به اتخاذ «رفتارهای یادگیری» نظیر «پرسیدن سؤال»، «تجربه کردن» و «بازبینی و مرور موقعیتها و خطاها» ترغیب می‌کنم.
- جریمه‌هایی را که سازمان من به خاطر نبود یادگیری سازمانی متحمل می‌شود خاطر نشان می‌شوم.
- تجربه‌های خود را به روشنی مرور می‌کنم و در پرتو درسی که از تجربه آموخته‌ام تصمیم می‌گیرم برای کار بهتر / متفاوت‌تر از قبل چه باید بکنم.

است که بخواهند آن را فقط برای خود نگهدارند، زیرا رویکرد اخیر (نگهداری اطلاعات) احتمالاً با نوعی سیاست بازی، خودخواهی و ترس همراه خواهد بود. در این ارتباط آنگونه که آرگریس (۱۹۸۵) توضیح داده است، با درک اهمیت «معیارهای حفاظتی»^۱ می‌توان یک دیدگاه نسبتاً کم‌ضررتر را پذیرفت. این معیارها ابزاری هستند که به کمک آنها از بحث درباره موضوعات حساس جلوگیری می‌شود. رو به رو شدن با یافته‌های روشنگر دیگری که آرگریس درباره وجود معیارهای حفاظتی ارائه داده بود و ظرافتی که در انتخاب آنها به کار گرفته می‌شد موجب خوشحالی من بود. بینش ضمنی فوق‌العاده در پیشنهاد آرگریس این بود که خود «معیارهای حفاظتی» طراحی شده برای مانع شدن از بحث در برخی مقولات خاص نیز غیر قابل بحث هستند.

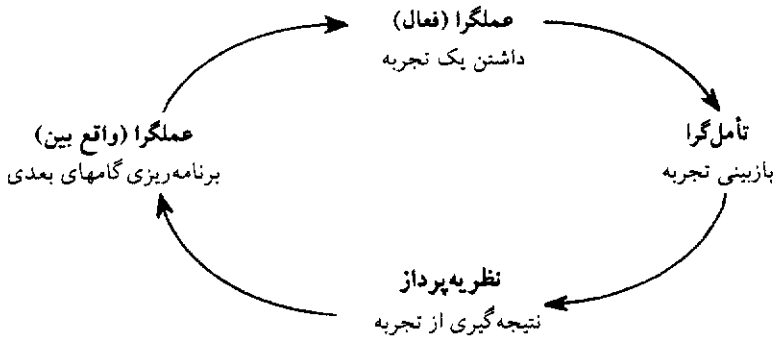
۵. پایین آوردن سطح بحث در موارد حساس: مشکلات ذاتی که احتمالاً از بحث در موضوعات بسیار حساس ناشی می‌شود، نباید به کلی انجام بحث را منتفی کند. شاید لازم باشد بحث در سطوحی نسبتاً پایینتر و کم‌چالشتر انجام گیرد. به نظر من در اغلب موارد اساساً شروع بحثها از سطوح پایین و کم‌چالش مطلوبتر خواهد بود. این یک نمونه خاص از یک پیشنهاد عام است که من درباره مطلوبیت درگیر شدن در یادگیری تدریجی و تکاملی در مقایسه با رویاهای دست‌نیافتنی درباره یادگیری جهشی^۲ دارم.

۶. سازمان یادگیرنده: از نظر فرهنگی، اینکه راهبرد در چه سازمانی یا برای چه نوع سازمانی

1. defensive routines

2. Transformational Learning

3. Business School



شکل ۲. چرخه یادگیری و سبک‌های یادگیری (منبع: هانی و مام فورد ۱۹۸۶)

باید به آموزشهای خارج از کلاس یا مطالعه هنری پنجم شکسپیر اختصاص داده شود؟ عامل دیگر پیچیدگی مسئله این است که برای افرادی که در یک شیوه یادگیری خاص، عملکرد قوی یا ضعیف داشته باشند هر شیوه دیگری کمابیش جاذبه خواهد داشت. شیوه‌ای که شما به عنوان یک فرد با آن یاد می‌گیرید، ممکن است با شیوه‌ای که بسیاری از افراد در سازمان شما با آن یاد می‌گیرند، متفاوت باشد (شکل ۲). در ارتباط با راهبرد نیز برخی از افراد با مطالعه قضایا و بعضی دیگر با گوش دادن به سخنرانی بهتر یاد می‌گیرند. با این حال توسل به یکی از راههای اساسی یادگیری یک باید است و آن مرور تجربه یادگیری فردی است که مسئولیت ابداع راهبرد و اجرای آن را برعهده داشته است. این واقعیت که این فرآیند برای کسانی که در اصطلاح سبک‌شناسی تأمل‌گرا^۱ (اهل اندیشه و تأمل) هستند مطلوبتر خواهد بود تا افراد عملگرا^۲ (اهل فعالیت و کسب تجربه دست اول)، موضوعی که مستلزم بحث و توضیح

● آنچه را از تجارب گوناگون خود آموخته‌ام با دیگران در میان می‌گذارم.
 ● فرایندهایی را برای گردآوری و نگهداری بانک داده‌ها از تجارب و درسهای آموخته از آن به کار می‌گیریم و آن را به عنوان منبع یادگیری در دسترس دیگران قرار می‌دهم.
 ● افسرد خود را به بررسی وظایف و فعالیت‌هایشان و امی دارم تا بسینند چه درسهایی از آن می‌توان گرفت.
 ۷. فرصتهای یادگیری: طبعاً رویکرد یادگیری از راهبرد، یادگیری از تجارب دیگران را نیز در بر می‌گیرد. این یادگیری را می‌توان از طریق خواندن کتابها و مقاله‌ها، شرکت در کنفرانسها، شرکت در دوره‌های آموزشی و بازدید از دیگر سازمانها تحقق بخشید. باید دانست که هر یک از اینها، منبع خاصی برای یادگیری است و ما را از منابع دیگر بی‌نیاز نمی‌کند. به بیان دیگر هر روش یادگیری ممکن است برای انتقال دانش یا مهارت مرتبط با آن کمابیش کارآیی داشته باشد. آیا سخنرانیها یا کتابها تنها شیوه قابل انتخاب برای یادگیری درباره راهبرد به حساب می‌آیند؟ کجا

1. reflectist

2. activist

- Nicholas Brealey, London.
- De Geus A, 1988, "Planning as learning", Harvard Business Review.
 - Pietersen, W. G, 1999, "Strategic learning, a leadership challenge", Working Paper, Columbia Business School.
 - Further reading
 - Ansoff, H. I., 1984, imparting Strategic Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 - Dixon, N, 1998, Dialogue at Work, Lemos and Crane.
 - Dixon, N, 1999, The Organizational Learning Cycle, 2nd ed, Gower, Aldershot.
 - Garratt, B, 2000, The Twelve Organizational Capabilities, Harper Collins, Philadelphia, PA.
 - Hamal, G, Prahalad C. K, 1994, Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, MA.
 - Honey, P, Mumford, A, 1992, The Manual of learning Styles, Honey, Maidenhead.
 - Honey, P, Mumford, A, 1996, Using Your Learning Styles, Honey, Maidenhead.
 - Honey, P, Mumford, A, 1996, How to Manage Your Learning Environment, Honey, Maidenhead.
 - Leavy, B, 1998, 'The concept of learning in the strategy field', Management learning, 2, 4.
 - Mintzberg, H, 1994, The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 - Mumford, A, 1997, How to Choose the Right Development Method, Honey, Maidenhead.
 - Pedler, M, Burgoyne, J, Boydell, T, 1997, The learning Company, 2nd ed, McGraw Hill, New-York, NY.
 - Smith, P. and Bay, 2000, "A Strategic Planning as action learning", Organisations and people,

است. با این حال انتخاب روش مناسب یک ضرورت است. در صورت وجود اقلیت قابل اعتنا یا حتی اکثریتی در یک تیم که در یادگیری عملگرا هستند، شاید بتوان در مورد میزان وقتی که باید برای تأمل و اندیشه صرف شود نوعی توافق حاصل کرد.

بررسی مرور یادگیری برای خوانندگان

- با در نظر گرفتن تأکیدی که در این مقاله به بررسی نحوه یادگیری شده است، بی‌مناسبت نیست که به خوانندگان توصیه شود نحوه یادگیری خود را بررسی کنند. به عنوان یک یادگیرنده در حین عمل من طرفدار شیوه طرح سؤال برای تسهیل یادگیری هستم. در عین حال که خوانندگان خود باید سوالات خود را مطرح کنند سوالات زیر به عنوان نقطه شروع سودمند به نظر می‌رسد.
- چه تجارب مشابهی با تجربه‌های ارایه شده در مقاله داشته‌ام.
 - دیدگاه من در ارتباط با هر یک از قضایای مطرح شده چیست؟
 - درباره راه‌حلهای ممکن من چه فکر می‌کنم؟
 - راه‌حلهایی را که با آنها موافقم چگونه می‌توانم به اجرا در آورم.

منبع

- Mumford, A., Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today Volume 12 Number 7K 2000 pp. 265-271
- Argyris, C, 1985, Strategy, Change and Defensive Routines, Pitman, London.
- de Geus, A, 1997, The Living Company,

مرجعها

- Watkins, K. E, Marsick, V. J, 1993, Sculpting the Learning Organization, Jossey-Bass, San-Francisco, CA.

7, 1.

- Stata, R, 1989, "Organizational learning. The Key to management innovation". Sloan Management Review, 12, 1.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی