



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

عدم موفقیت در یادگیری و یادگیری عدم موفقیت (از لحاظ عقلانی): سازمانهای بزرگ

چگونه عدم موفقیت را برای نوآوری و بهبود بکار می گیرند.

چکیده

سازمانها وسیعا تشویق به یادگیری از قبال عدم موفقیت هایشان می شوند، ولیکن این امر کاری است که اغلب مردم حمایت از آن را اسانتر از اجرایش می یابند. این مقاله تحقیقات وسیع نویسندگان را در مورد این موضوع برای ارائه راهکاری جهت دستیابی به هدف معرفی می کند. چارچوب کاری آنها موانع فنی و اجتماعی را به سه فعالیت کلیدی ربط می دهد (شناسایی عدم موفقیت، تحلیل عدم موفقیت و آزمایشات کنکاشی) تا شش توصیه را برای اقدام بوجود آورد. آنها پیشنهاد می کنند که این توصیه ها به شکل مجموعه ترکیبی عملکردها توسط رهبرانی به کار برده شوند که می توانند به گفته عمل کرده و برای تغییر چارچوب ذهنی مدیریتی به شیوه ای کار کنند که باعث تعریف مجدد عدم موفقیت بدور از روابط زشت آنها بشود و در عوض آنها را به عنوان اولین مرحله مهم در سفر کشف و یادگیری ببینند.

مقدمه

این ایده که مردم و سازمانهایی که در آن کار می کنند باید از عدم موفقیت ها یاد بگیرند دارای حمایت متداول و قابل ملاحظه ای می باشد (و حتی ظاهرا حمایت مشهودی دارد) با اینحال سازمانهایی که به طور سیستماتیک از عدم موفقیت های خود یاد می گیرند نادر می باشند. این مقاله بینشی را نسبت به آنچه باعث می شود یادگیری از عدم موفقیت اینقدر مشکل بشود، به مرحله عمل می گذارد (یعنی ما این سوال را مطرح می کنیم که چرا سازمانها موفق به یادگیری از عدم موفقیت نمی شوند).

همچنین یادآور شده ایم که تعداد معدودی از سازمانها به طور موثر آزمایش انجام می دهند (یعنی فعالیتی که الزاما ایجاد عدم موفقیت هایی می کند حین اینکه سعی در کشف موفقیت ها می کند) تا فرصت یادگیری از عدم موفقیت را به حداکثر برساند و هزینه اش را به حداقل برساند. به طور خلاصه، بحث کرده ایم که سازمانها نباید فقط از عدم موفقیت خود یاد بگیرند (باید یاد بگیرند که به طور عقلانی به عنوان یک راهکار اختیاری موفق نشوند

تا نوآوری و بهبود را ترویج نمایند.) در این مقاله ما به شناسایی موانع مندرج در هر دو سیستم های فنی و اجتماعی می پردازیم که چنین استفاده هوشمندانه ای را از عدم موفقیت نادر در سازمانها بعمل می آورند، و توصیه هایی را برای مدیران که در جستجوی بهبود توانایی سازمان خود برای یادگیری از عدم موفقیت می باشند، ارائه می دهیم.

بنیانهای تحقیقاتی و ایده های اصلی

طی دهه گذشته یا بیشتر، تحقیق ما موانعی را برای یادگیری سازمانی از عدم موفقیت براساس سطوح متعدد تحلیلی آشکار کرده است. اولین نویسندگان به تحقیق درباره پاسخ های روانشناختی افراد به عدم موفقیت های خودشان پرداخته است و هیجانانگیز و وابسته به بیزاری را که مردم تجربه می کنند و اینکه چگونه این امر مانع از یادگیری می شود، را نشان داده است. دومین نویسندگان به شناسایی عوامل گروهی و سازمانی پرداخته که یادگیری از عدم موفقیت را در گروه ها و سازمانها محدود می سازد. ما با هم یک تعداد سالهایی کار کردیم تا توصیه هایی را برای شیوه اجرای یادگیری سازمانی از عدم موفقیت مفهوم سازی و ایجاد کنیم، که برگرفته از تحقیقات خودمان و سایرین بوده است. در این مقاله، ما امیدواریم که باعث تفکر عمیق شده باشیم و به قابلیت های عملکرد مدیریتی از طریق سنتز ایده های گوناگون و مثالهایی اشاره کرده ایم که هم چالش ها و هم مزیت های یادگیری از عدم موفقیت را روشن ساخته است.

در اینجا ما سه هدف اصلی داریم. اول اینکه هدفمان فراهم سازی بینش هایی درباره این است که چه چیزی یادگیری سازمانی را از عدم موفقیت مشکل می سازد، و توجه خاصی را به آنچه به شکل کمبود درک فرایندهای ضروری متضمن یادگیری از عدم موفقیت در یک سیستم سازمانی پیچیده مانند یک شرکت، بیمارستان، دانشگاه، یا موسسه دولتی دیده ایم، مبذول داشته ایم.

دوم اینکه، با نتیجه گیری از تحقیقات حوزه خودمان که طی دهه گذشته صورت گرفته و نیز از منابع دیگر، یک مدلی را متشکل از سه مرحله کلیدی تدوین کرده ایم که از طریق آن سازمانها می توانند یاد بگیرند که چگونه از عدم موفقیت یاد بگیرند. ما اینگونه بحث کرده ایم که یادگیری سازمانی از عدم موفقیت کاری عملی است ولیکن شامل مدیریت ماهرانه سه فرایند بهم مرتبط ولی مجزا می باشد: شناسایی عدم موفقیت، تحلیل عدم موفقیت، و آزمایشات اختیاری. این فرایندها و مراحل که به طور ماهرانه مدیریت شده اند به مدیران کمک می کنند تا از درس

هایی بهره گیرند که عدم موفقیت ها ارائه می دهند، که در غیراینصورت تمایل به نادیده گرفته شدن یا سرکوبی در اکثر سازمانها دارد.

سوم اینکه ما بحث می داریم که اکثر مدیران قدرت موانع فنی و نیز موانع اجتماعی را برای یادگیری سازمانی از عدم موفقیت ها دست کم می گیرند که منجر به انتقادگرایی ساده سازی شده کلی سازمانها و مدیران برای عدم بهره برداری از فرصتهای یادگیری می شود. هرچند مقالات قبلی بیشماری از یادگیری از روی عدم موفقیت طرفداری می کنند، توصیه اندکی وجود دارد مبنی براینکه چگونه بر موانع غلبه کنیم تا این امر اتفاق بیافتد. به طور خلاصه، نقش مورد نظر این مقاله توضیح دادن درباره چالش های یادگیری سازمانی از روی عدم موفقیت و پایه ریزی براساس این توضیح می باشد تا راهکارهای جدیدی را برای عملکرد و اقدام طراحی کنیم. راهکارهای ما از طریق یک چارچوبی مبادله می شود که به دو نوع موانع بر سر سه فعالیت کلیدی مربوط می شود تا شش حیطه برای عملکرد پدید آورد. در کل، چارچوب کاری ما، مثالها و توصیه هایی که آورده ایم برای ارائه یک نقطه شروع جهت اقدام مدیریتی واقعی و ملموس می باشد.

تعریف عدم موفقیت سازمانی

عدم موفقیت در سازمانها و هر جای دیگری انحراف از نتایج مورد انتظار و دلخواه می باشد. این امر شامل خطاهای قابل اجتناب و نتایج منفی غیرقابل اجتناب آزمایشات و اتخاذ ریسک می باشد. ما عدم موفقیت را به طور وسیع تعریف کرده ایم تا هم شامل عدم موفقیت های بزرگ و هم کوچک در حوزه هایی بشود که از نوع فنی (یک عیب در طراحی یک دستگاه جدید) تا بین فردی (عدم مبادرت به ارائه تذکره به کارمندی درباره مشکل اجرایی) را شامل بشود. با استنباط از تحقیقات خودمان و سایر افراد، ما پیشنهاد می کنیم که توانایی یک سازمان برای یادگیری از روی عدم موفقیت ها به بهترین نحوی با شیوه سروکاریابی با مجموعه ای از نتایج بزرگ و کوچک اندازه گیری می شود که برگرفته از نتایج مورد انتظار به جای تمرکز انحصاری بر نحوه سروکاریابی با فجایع اصلی می باشد. انحراف از نتایج مورد انتظار می تواند مثبت یا منفی باشد، یا حتی انحرافات مثبت نمایانگر فرصتهایی برای یادگیری می باشد. ولیکن، ما بر موارد غیرمترقبه منفی به دلیل چالشهای روانشناختی و سازمانی منحصر به فرد مربوط به یادگیری از آنها تمرکز کرده ایم.

موارد غیرمترقبه منفی دارای چالشهای روانشناختی و سازمانی منحصر به فرد مربوط به یادگیری از آنها می باشند.

عدم موفقیت های کوچک در برابر عدم موفقیت های بزرگ

عدم موفقیت های بزرگ و مشهور سازمانی (مانند تراژدی های فضاپیمای شاتل کلمبیا و چلنجر، مرگ آتش نشان های South Canyon در کلرادو ، خطای دارویی کشنده که یک گزارشگر Boston Globe را در بیمارستان Dana Farber در بوستون کشت، رسوایی های حسابداری Parmelat و Enron) به نفع لزوم یادگیری از روی عدم موفقیت بحث می کنند. با تشخیص نیاز به درک و یادگیری از روی حوادث دارای عواقب مانند نظایر اینها، مدیران اجرایی و قانونگذاران اغلب گروه های تحقیقاتی را تعیین می کنند تا علل و درس های عدم موفقیت های به شدت مشهود را کشف کرده و به اطلاع برسانند. بنا به ماهیت آنها، بسیاری از چنین اقداماتی برای هدف یادگیری سازمانی از روی عدم موفقیت دیگر خیلی دیر خواهد بود. علل متعدد عدم موفقیت های بزرگ معمولاً عمیقاً در سازمانهایی نهفته است که در آن عدم موفقیت رخ داده است، سالیان سال نادیده گرفته شده یا سالیان سال است که پذیرفته شده اند ولی به ندرت آسان هستند تا صحیح شوند.

یک دلیل مهم این امر که اغلب سازمانها از عدم موفقیت ها یاد نمی گیرند می تواند فقدان توجه آنها به عدم موفقیت های کوچک روزمره سازمانی باشد بویژه درمقایسه با کمیسیون های تحقیقاتی یا تحقیقات بعد از عمل رسمی که به دلیل عدم موفقیت های بزرگ فاجعه امیز شروع شده اند. عدم موفقیت های کوچک اغلب نشانه های اخطار اولیه است که اگر شناسایی شود و مطرح گردد می تواند کلیدی باشد برای اجتناب از عدم موفقیت فاجعه امیز در آینده.

تحقیق ما در زمینه های سازمانی از اتاق عمل بیمارستان گرفته تا هیئت مدیره شرکت حاکی از آنست که فرایند هوشمندانه یادگیری سازمانی از روی عدم موفقیت نیاز به شناسایی پیش فعالانه و یادگیری از روی عدم موفقیت های کوچک دارد. عدم موفقیت های کوچک اغلب نادیده گرفته می شوند چرا که زمانی که رخ میدهند به نظر اشتباهات کوچک بی اهمیت یا ناهنجاری های مجزایی بوده و از اینرو سازمانها نمی توانند به موقع از این فرصتهای یادگیری مهم استفاده ببرند. ما دریافته ایم که وقتی عدم موفقیت های کوچک وسیعاً شناسایی نشوند، بحث نشوند و تحلیل نشوند، خیلی برای عدم موفقیت های بزرگتر مشکل می شود که از آن جلوگیری کرد.

موانع بر سر راه یادگیری سازمانی از روی عدم موفقیت

یادگیری از روی عدم موفقیت یک نشانه شرکتهای نوآورانه است ولیکن همانگونه که قبلا اشاره گردید، بیشتر در توصیه ها متداول است تا در عمل. اغلب سازمانها کار ضعیفی برای یادگیری از روی عدم موفقیت ها انجام می دهند، چه بزرگ باشد و چه کوچک. در تحقیقات ما، دریافته ایم که حتی شرکتهایی که پول و تلاش متنابهی را سرمایه گذاری کرده اند تا به سازمانهای یادگیرنده تبدیل شوند (با توانایی یادگیری از روی عدم موفقیت) وقتی نوبت به چارچوب ذهنی روزمره و فعالیت های یادگیری از روی عدم موفقیت می رسد، به تقلا می افتند.

در عوض، خصوصیات بنیانی سازمانها معمولا دست به دست هم می دهد و باعث می شود که انجام فرایند منطقی تشخیص و تصحیح علل عدم موفقیت ها کاری مشکل گردد. یک روش معمول و برجسته در تحقیقات مدیریتی بررسی اهمیت در نظرگیری هم خصوصیات اجتماعی و هم خصوصیت فنی سازمانها به عنوان سیستم ها می باشد. با تشخیص اینکه سازمانها همزمان سیستم های اجتماعی و سیستم های فنی هستند، محققان مدیریت مدت مدیدی است که نیاز به بررسی این امر را در نظر گرفته اند که چگونه ویژگی های وظایف و فناوریها همراه با عوامل اجتماعی، روانشناختی و ساختاری شکل دهنده نتایج سازمانی می شوند. ما از این چارچوب پایه استنباط هایی را برای طبقه بندی موانع بر سر یادگیری سازمانی از روی عدم موفقیت به شکل علل فنی و اجتماعی برگرفته ایم. سپس سه فرایند یادگیری ویژه را شرح می دهیم که از طریق آن می توان بر این موانع غلبه کرد.

موانع متضمن در سیستم های فنی

تحقیقات در زمینه یادگیری نشان داده است که محدودیت ها در شهود انسانی و معنایابی می تواند باعث شود که مردم به سمت نتیجه گیری اشتباه کشیده شوند که از یادگیری جمعی و فردی هر دو ممانعت به عمل می آورد. با اینحساب، موانع فنی برای یادگیری از روی عدم موفقیت شامل فقدان یک روش شناسی علمی پایه برای توانایی استنباط از روی تجربیات به نحو سیستماتیک، و نیز حضور سیستم های پیچیده یا فناوریهایی است که به لحاظ ذاتی درک مشکلی دارند. در جمع، وقتی تشخیص رابطه علت و معلولی به لحاظ فنی دشوار می باشد، یادگیری از روی عدم موفقیت نیز الزاما چالش اور نخواهد بود.

طراحی کار می تواند باعث پنهان سازی عدم موفقیت ها بشود. برای مثال، سیاهه کار اضافی در جریان یا WIP کشف خطاهای فرایند تولید را کند می سازد. تا موقعی که دسته تولیدی بزرگی از سیاهه دارای نقص به مرحله

تولید بعدی برسد، خطا چندین مرتبه تکرار شده است به حدی که منجر به دوباره کاریهای بیشتری نسبت به موقعی می شود که فوراً خطا را تشخیص داده باشند. از اینرو یک بینش اصلی نسبت به تولید کم سود و ضعیف، همان طراحی مجدد کارها و وظایفی است که باعث شفاف سازی عدم موفقیت ها با کاهش سیاهه WIP از طریق اندازه های بسته های تولیدی کوچکتر و کوچکتر می شود.

موانع فنی برای برچیدن دروس عدم موفقیت شامل درک نامناسبی از روش علمی و عدم توانایی شرکت رد جنبه های بعدی تحلیل شدید می باشد: تشخیص مشکل، طراحی آزمایشی، تحلیل سیستماتیک داده های کیفی، کنترل‌های فرایند آماری، و تحلیل آماری.

موانع موجود در سیستم های اجتماعی

موانع اجتماعی بر سر راه یادگیری از عدم موفقیت با واکنش های روانشناختی قوی شروع می شود که بیشتر افراد نسبت به واقعیت عدم موفقیت دارند. تحت احترام بالا بودن از جانب سایر مردم، بویژه کسانی که فرد با آنها مرتب مراد دارد، یک میل انسانی اساسی و قوی است و بیشتر مردم به طور ضمنی باور دارند که اشکار شدن عدم موفقیت باعث به مخاطره افتان این پندار می افتد. هر چند مردم ممکن است از افشای عدم موفقیت سایرین درس گرفته و آنرا تصدیق کنند، برداشت مثبت نسبت به سایرین می تواند به شیوه های زیرکانه از طریق فرایند افشا خراب شود. با اینحساب، بیشتر مردم دارای تنفر طبیعی نسبت به افشای عدم موفقیت یا حتی تصدیق عمومی آن می باشند.

تحت احترام بالا بودن از جانب سایر مردم، یک میل انسانی اساسی و قوی است مردم به طور غریزی عدم موفقیت خودشان را نادیده گرفته یا خود را از آن جدا می کنند.

حتی خارج از حضور سایرین، مردم دارای میل ذاتی برای انکار، انحراف، نادیده انگاری یا جداسازی خود از عدم موفقیت های خودشان می باشند یعنی میلی که ظاهراً ریشه های عمیق روانشناختی دارد. میل بنیانی انسان به حفظ عزت نفسبالا با میلی به این باور همراه است که ما یک میزان منطقی کنترل را بر نتایج مهم شخصی و سازمانی داریم. روانشناسان بحث کرده اند که این امیال و آرزوها منجر به خیالهای مثبت می شود (به لحاظ غیرواقع گرایانه دیدگاه مثبت از خود، که همراه با خیالات کنترل می شود) که در واقع باعث می شود که مردم انرژی گرفته و خوشحال شوند و از افسردگی اجتناب ورزند. برخی حتی بحث می کنند که خیالات مثبت نشانه سلامت ذهنی

و روانی است. ولیکن خیالات مثبتی که بتواند عزت نفس را شکوفا ساخته و حس کنترل و کارایی را بالا ببرد می تواند با یک تصدیق صادقانه از عدم موفقیت ناسازگاری داشته باشد و با اینحساب حین ترویج خوشبختی می تواند از یادگیری جلوگیری نماید.

مدیران انگیزه اضافی دارند تا خود را از عدم موفقیت جدا کنند چرا که بیشتر سازمانها موفقیت را پاداش داده و عدم موفقیت را جریمه می کنند. با اینحساب، حفظ یک منصب مدیریت اجرایی یا رهبری در یک سازمان مبین توانایی تصدیق عدم موفقیت خود فرد نیست. تحقیقات عمیق سیدنی فینکلشتاین درباره عدم موفقیت های عمده در بیش از ۵۰ شرکت حاکی از آن بود که خلاف این گفته ممکن است صدق کند:

«به قدر کافی عجیب است که هرچه افراد در سلسله مراتب مدیریتی جایگاه بالاتری داشته باشند، بیشتر تمایل دارند که کامل بودن خود را با عذرهای توخالی تکمیل کنند، و ریاست بخش ها عمولا بدتر از همه می باشند. برای مثال، در یک سازمان بررسی کردیم که ریاست شرکت مصاحبه ۴۵ دقیقه ای کامل را صرف توضیح همه عللی کرده است که چرا سایرین بخاطر مصیبتی که شرکت وی را دچار کرد قرار بود سرزنش شوند. قانونگذاران، مشتریان، دولت و حتی سایر مدیران اجرایی در شرکت همگی مسئول بودند. هیچ اشاره ای ولیکن به قابلیت مجازات شخصی نگردید.»

ساختارها، سیاستگزاریها و روشهای سازمانی در کنار رفتار مدیریت ارشد می تواند باعث عدم تشویق و دلسردی افراد از شناسایی و تحلیل عدم موفقیت ها و از آزمایش کردن بشود. بسیاری فرهنگ های سازمانی اندک تحملی برای عدم موفقیت دارند و انرا تنبیه می کنند. یک پیامد طبیعی تنبیه عدم موفقیت ها این است که کارمندان یاد می گیرند آنها را شناسایی نکنند، و تحلیل آنها را به کناری نهاده یا اینکه اگر نتیجه ممکن است غیرقطعی باشد، آزمایش آنها را به کناری می نهند. حتی در سازمانهای با تحمل تر، بیشتر مدیران رفتارهایی را که تصدیق کننده عدم موفقیت است با ارائه افزایش حقوق، ارتقای شغلی یا سایر امتیازات پاداش نمی دهند.

بعد، وقتی عدم موفقیت ها شناسایی شدند، عوامل اجتماعی از بحث و تحلیل سازنده ای که از طریق آن یادگیری مشترک رخ می دهد، ممانعت به عمل می آورند. اغلب مدیران مهارتهای قوی برای سروکار داشتن با هیجانات گرمی که اغلب در چنین جلساتی ظاهر می گردد ندارند (در خود یا سایر افراد). با اینحساب، بحث هایی که تلاش دارد قابلیت یادگیری را از روی عدم موفقیت آزاد سازد می تواند به سهولت به فرصتهایی برای سرزنش کردن، با

انگشت نشان دادن یا توهین کردن انحطاط یابد. آبروریزی جلوی مردم یا تمسخر در محافل خصوصی می تواند باعث شود شرکت کنندگان با احساس خیلی بد و روابط پرکشمکش به جای یادگیری ترک شوند. به همین دلیل، یادگیری و گزارش گیری موثر از روی عدم موفقیت نیاز به مهارت بین فردی اساسی دارد.

واقعیت نامیمون برای اکثر سازمانها این است که موانع بر سر یادگیری از قبیل شکست که قبلا توضیح داده شد همگی به شدت به سیستم های اجتماعی در هم پیچیده است و به شدت باعث کاهش توانایی اکثر سازمانها برای یادگیری از روی عدم موفقیت می شود. با اینحساب، نه تنها سازمانهای معدودی به لحاظ سیستماتیک درسهای عدم موفقیت را فرا می گیرند، بلکه اغلب مدیران هم فاقد درک روشنی از این امر هستند که یک فرایند پیش فعال یادگیری از روی عدم موفقیت شبیه به چه چیزی می باشد.

بدون یک مدل روشن و واضح از آنچه باید از عدم موفقیت یاد گرفته شود، سازمانها در رویارویی با این موانع در یک طرف زیان آور قرار دارند. حین تصدیق کامل بزرگی این چالش، ما پیشنهاد می کنیم که تجزیه فرایند یادگیری به فعالیت های ملموس تر تشکیل دهنده تا حد زیادی باعث تقویت احتمال گردآوری درسهای عدم موفقیت می شود. در بخش بعدی به شناسایی و توضیح سه فرایند مجزا می پردازیم که از طریق آنها سازمانهای موثر و کارآمد می توانند به طور پیش فعال از روی عدم موفقیت یاد بگیرند.

سه مرحله برای یادگیری سازمانی از روی عدم موفقیت

یادگیری از روی عدم موفقیت به همان اندازه که یک نتیجه و پیامد است یک مرحله و فرایند می باشد. شناسایی فعالیتهای هر قسمت که این فرایند می تواند از طریق آنها رخ بدهد، یک گام اولیه در ایجاد چنین امری است. ازاینرو، ما سه فعالیت سازمانی اصلی را پیشنهاد می کنیم که از طریق آنها سازمانها از روی عدم موفقیت یاد می گیرند: (۱) شناسایی عدم موفقیت، (۲) تحلیل عدم موفقیت، و (۳) آزمایش اختیاری. اینها به ترتیب افزایش چالش ارائه شده است (چه سازمانی و چه از لحاظ مهارتهای فنی و بین فردی لازم). تجزیه این فرایند یادگیری سازمانی جامع به بخشهای تشکیل دهنده باریک تر حاکی از یک راهکاری برای ایجاد کفایت های جدیدی است که با حداقل فرایند چالش برانگیز شناسایی عدم موفقیت و تبدیل به نوع چالش برانگیزتر آزمایش اختیاری شروع می شود. در این بخش، ما این فعالیت ها را بیشتر توضیح داده و مثالهایی از سازمانهایی می آوریم که به طور موفقیت

امیزی به آن عمل کرده اند. این مثالها به طور اختیاری از صنایع و سازمانهای متعددی جمع اوری شده تا دست اندرکاران و محققان در زمینه های گوناگون را مطلع سازد.

شناسایی عدم موفقیت

شناسایی پیش فعال و به موقع عدم موفقیت ها یک مرحله اول و ضروری در فرایند یادگیری از آنها می باشد. یکی از تحولات انقلابی در امر تولیدات (یعنی محرک کاهش سیاهه به پایین ترین سطح ممکن) تشویق به مرئی کردن سریع خطاها و مشکلات تا آنجا که می شود بنا به اراده و میل افراد طبق میل به اجتناب از هزینه های دیگر مرتبط با سیاهه می باشد. طبق اشارات Hayes و همکارانش، اشکارسازی خطاها قبل از اینکه پیچیده بشوند، و با سیستم های بزرگتر ترکیب بشوند یا اینکه غیرقابل فسخ بشوند یک مرحله اساسی در دستیابی به کیفیت بالا می باشد. در واقع یکی از تراژدی های یادگیری سازمانی این است که عدم موفقیت های فاجعه امیز اغلب بعد از عدم موفقیت های کوچکتر می آیند که ارزشی برای بررسی و یادگیری از آنها قائل نشده بودند. در واقع، این عدم موفقیت های کوچک اغلب علائم هشدار اولیه کلیدی است که می تواند هشدار بیدارباشی را که برای جلوگیری از رفتن بیشتر فاجعه به سمت دره مورد نیاز است، فراهم سازد. موانع سیستم اجتماعی اغلب محرک کلیدی این نوع مشکلات می باشد. به جای تصدیق و عنوان یک عدم موفقیت کوچک، افراد تمایل به انکار عدم موفقیت، انحراف از واقعیت عدم موفقیت یا پوشاندن آن دارند، و گروه ها و سازمانها تمایل به سرکوبی از آگاهی از عدم موفقیت ها دارند. تمایل به نادیده گرفتن عدم موفقیت می تواند به عدم موفقیت ها امکان تکرار داده و یک عدم موفقیت کوچکتر را به یک عدم موفقیت بزرگتر تبدیل کند. برای مثال، فینکلشتاین Jill Barad را در Mattel بعنوان مثالی از عدم موفقیت برای تصدیق و یادگیری از روی اشتباهات به شیوه ای به موقع مطرح کرده است. در ادغام نافرجام Mattel با شرکت آموزشی، Barad ابتدا مسائلی را نادیده گرفت که سازمان قبل از ادغام به آن دچار بود. یک فرصت برای تصدیق عدم موفقیت زمانی پیش می آید که سه چهارم عایدی و درآمد سال ۱۹۹۹ تبدیل به یک زیان ۱۰۵ میلیون دلاری گردید به جای سود ۵۰ میلیون دلاری که وی انتظار داشت. ولیکن به جای مطرح کردن عدم موفقیت، وی خوش بین باقی مانده و سود متناهی را برای فصل بعد پیش بینی کرد. در عوض یک زیان ۱۸۴ میلیون دلاری وجود داشت. باز مجدداً، به جای تصدیق عدم موفقیت و یادگیری از آن، وی همان اشتباه را برای دو فصل بعدی هم مجدداً تکرار کرد و با اینحساب همان اشتباه را برای کل چهار فصل صورت دارد.

مشابهها، یک بررسی روی شرکت شکست خورده بیمه HHH در استرالیا نشان داده است که سقوط سازمانی اغلب طی مجموعه ای از مراحل از جمله مرحله اخطار زودهنگام آشکار می شود که طی آن رهبران معمولاً به طور آشکار به شناسایی یا پاسخ گویی سازنده به عدم موفقیت ها می پردازند. به جای تصدیق عدم موفقیت و پاسخ گویی مناسب، مدیریت برای پنهان سازی عدم موفقیت از هیئت مدیره و سایرینی می پردازد که ممکن است به مطرح سازی مسائل به طور موثرتر یاری رسانند. همچنین مطالعه ای روی عدم موفقیت شرکت T. Eaton Co. Ltd. (که زمانی بزرگترین خرده فروشی بزرگ کانادا بود و بزرگترین فروشگاه زنجیره ای چند طبقه و خصوصی دنیا به شمار می آمد) نتیجه گیری کرد که عدم توانایی شرکت به شناسایی یک مجموعه عدم موفقیت ها به شیوه ای به موقع در نابودی شرکت نقش داشته است.

برعکس ریاست یک پیمانکار مکانیک ارزش افشای عدم موفقیت و اطلاع همگانی انرا برای کمک به کارمندان برای یادگیری از یکدیگر و عدم تکرار همان اشتباه تشخیص داد. آن ریاست می گوید:

یک اشتباه ۴۵۰ دلاری از قسمت آشغالدانی شرکت و نصب آن روی یک پلاک و نامگذاری آن تحت عنوان عدم اشتباه پاداش داده می شود برای قطعات گم شده صورت گرفت. یک مراسم نمایش هم در قسمت کباب پزان شرکت برگزار شد. می توانید شرط ببندید که دیگر اشتباهی از کسی سر نزد. و برنده که اول کار شرمنده بود اکنون در واقع غرور دارد که اشتباه وی برای شرکت پول زیادی صرفه جویی کرد.

می توانید شرط ببندید که هیچ کس دیگر اشتباهی نکرد.

مثالهایی از شناسایی سیستماتیک عدم موفقیت

غلبه بر موانع روانشناختی برای شناسایی عدم موفقیت نیازمند شجاعت رویارویی با حقیقت تلخ می باشد. ولیکن موانع سازمانی کلیدی برای شناسایی عدم موفقیت اغلب باید با عدم قابلیت دسترسی به داده های ضروری برای شناسایی عدم موفقیت ها سروکار یابد. برای غلبه بر این موانع، رهبران سازمانی باید جنبشی را برای تدوین سیستمی ها و عملیاتی اتخاذ کنند که داده های ضروری را برای شناسایی و یادگیری از روی عدم موفقیت ها قابل دسترس سازد. برای نشان دادن این امر، دکتر Kim Adcock از Kaiser Permanente به طور پیش فعال به جمع اوری و سازماندهی داده هایی برای شناسایی عدم موفقیت پزشکان در خواندن ماموگرام ها پرداخت. به دلیل مشکلات ذاتی در خواندن ماموگرام ها به طور صحیح، حرفه پزشکی بنا به انتظار ۱۰ الی ۱۵ درصد میزان خطا

دارد و حتی در میان متخصصان این رشته هم چنین است. در نتیجه، کشف اینکه یک خواننده یک یا حتی چند تومور را از دست داده است الزاما نشانه توانایی تشخیصی آن خواننده نیست و نمی تواند برای یادگیری از روی عدم موفقیت انگیزه بیشتری فراهم سازد. برعکس وقتی دکتر Adcock رییس بخش رادیولوژی Kaiser Permanente Colorado گردید، از داده های طولی موجود در بایگانی HMO برای شناسایی پیش فعال عدم موفقیت و تولید نظرسنجی مفصل سیستماتیک از جمله جداول استوانه ای و گراف ها برای هر متخصص اشعه ایکس استفاده کرد. برای اولین بار هر متخصص می توانست بفهمد که نزدیک به خطاهای قابل قبول یا خارج از آن دچار اشتباه بوده است. Dr. Adcock نیز برای متخصصان فرصتی را برای بازگشت به اشعه ایکس های اشتباه خوانده شده فراهم کرد به نحوی که بتوانند درباره علت ندیدن تومور خاصی تحقیق کنند و یاد بگیرند که مجددا همان اشتباه را انجام ندهند.

در مقیاسی وسیعتر، شرکت Electricite De France که ۵۷ نیروگاه هسته ای را می گرداند، یک مثال از شناسایی و یادگیری از قبال عدم موفقیت های احتمالی را فراهم می سازد. سازمان هر کارخانه را برای هر گونه موارد جزئی خارج از معمول رهگیری می کند و سیاست تحقیق سریع و گزارش دهی عمومی هر گونه ناهنجاری را در کل سیستم دارد تا کل سیستم بتواند یاد بگیرد.

جستجوی نظرسنجی نیز شیوه موثری برای شناسایی بسیاری انواع عدم موفقیت می باشد. نظرسنجی از سوی مشتریان و کارمندان و سایر منابع می تواند عدم موفقیت ها را نشان بدهد و شامل خرابی تبادلات و عدم موفقیت برای تحقق اهداف یا رفع نیازهای مشتری است. جستجوی پیش فعال نظرسنجی از سوی مشتریان می تواند برای تولیدکنندگان و عرضه کنندگان خدمات جهت شناسایی و مطرح سازی عدم موفقیت ها به شیوه ای به موقع ضروری باشد.

برای مثال، تنها پنج الی ده درصد از مشتریان ناراضی اینگونه انتخاب می کنند که بعد از عدم موفقیت خدمات شکایت کنند. در عوض، اغلب با سادگی به عرضه کنندگان مراجعه می کنند. این امر یکی از دلایلی است که شرکت های خدماتی نمی توانند از عدم موفقیت ها یاد بگیرند و از اینرو مشتریان را از دست می دهند. محققان مدیریت خدمات Tax و Brown به شرکت های جنرال الکتریک و United Parcel Service به عنوان دو سازمان اشاره کرده اند که به طور پیش فعال در جستجوی داده هایی هستند که به آنها در شناسایی عدم موفقیت

ها کمک خواهند کرد. جنرال الکتریک یا GE یک شماره تلفن ۸۰۰ را مستقیماً برای هریک از محصولات قرار داده و مشتریان را تشویق کرده تا به شرکت هر مسئله ای را اطلاع دهند. GE یک مرکز پاسخ گویی دارد که بیست چهار ساعت روز و همه روزهای سال آماده دریافت تقریباً ۳ میلیون تماس مشتریان در سال می باشد. خدمات بسته رسانی ایالات متحده یا UPS مثال دیگری از شیوه نظرسنجی درون شرکت می باشد. شرکت نیم ساعت در هفته را در برنامه زمانی هر یک از راننده ها را برای دریافت نظرات ایشان و پاسخ به سوالات اختصاص داده است. این تکنیک های ساده مثالی از روشهای شناسایی عدم موفقیت به شیوه ای به موقع می باشد به نحوی که سازمانها بتوانند یاد بگیرند، به سرعت پاسخ گویند و مشتریان را حفظ کنند.

در عین حال، این تکنیک ها اجرای آسانی ندارد. کارمندان، به طور آگاهانه و غیرآگاهانه، ممکن است فعالانه از فرصتهایی برای اشکارسازی و یادگیری از عدم موفقیت های خود اجتناب ورزند. شناسایی موثر عدم موفقیت متضمن اشکارسازی عدم موفقیت ها به محض امکان می باشد، و به یادگیری به شیوه موثر و مقرون به صرفه امکان می دهد. این امر اغلب مستلزم تلاشی پیش فعال از جانب مدیران برای اشکارسازی داده های موجود در زمینه عدم موفقیت و استفاده از آن به شیوه ای است که باعث یادگیری بشود.

عدم موفقیت در شناسایی عدم موفقیت

یک مثال فاجعه امیز اخیر درباره عواقب شناسایی با تاخیر و حداقل سازی شده عدم موفقیت را می توان در فاجعه کلمبیا جستجو کرد. بنا به بحث درباره گزارش هیئت بررسی حادثه کلمبیا، مدیران ناسا مدت ۱۶ روز را صرف کم اهمیت جلوه دادن این احتمال کردند که ضربه های فوم به طرف چپ فضاپیما باعث یک مسئله جدی شده (یک عدم موفقیت حقیقی) و رویدادها را به شکل محرکی برای اجرای تحلیل مفصل وضعیت نمی دیدند. در عوض ضربه ها یک رویداد معمولی، درون مرزهای تجربه گذشته، تلقی شدند یعنی تفسیری که بعدها با در نظرگیری اندازه بزرگ زوائد پوچ و احمقانه به نظر رسید. عقیده مشترک مبنی بر اینکه اندک کاری وجود دارد که بتوانند انجام بدهند در فقدان تحلیل پیش فعال و بررسی علاج احتمالی نقش دارد. متأسفانه تحلیل های فرارویدادی حاکی از احتمال این است که اقدامات موثر بتواند صورت گیرد اگر عدم موفقیت شناسایی شده و زودتر در این مجال بررسی شده بود.

چون عوامل روانشناختی و سازمانی دست به دست هم می دهند تا شناسایی شکست را کاهش بدهند، یک جهت گیری مجدد بنیانی مورد نیاز است که طی آن افراد و گروه ها انگیزه شرکت در کار چالش برانگیز هیجانی جستجوی عدم موفقیت ها را داشته باشند. مشهودا، سازمانهایی که عادت دارند کلاغ خوش خبر باشند که عدم موفقیت را شناسایی و به اطلاع برسانند این فرایند را مردود خواهند دانست.

مشهودا، سازمانهایی که عادت دارند کلاغ خوش خبر باشند فرایند جستجوی عدم موفقیت ها را مردود خواهند دانست.

فرهنگ هایی که شناسایی عدم موفقیت را ترویج می کنند.

ایجاد یک محیطی که در آن مردم انگیزه دارند (یا دست کم یک عدم انگیزه ندارند) تا عدم موفقیت ها را شناسایی و اشکار کنند همان شغل رهبری می باشد. برای مثال بیمارستان کودکان در Minneapolis یک سیستم گزارش دهی بدون سرزنش را ایجاد کرده که باعث تشویق کارمندان برای اشکارسازی خطاهای پزشکی به طور فوری و نیز اشتراک اطلاعات اضافی می شود که می تواند برای تحلیل علل خطا بکار گرفته شود. مشابه، نیروی هوایی امریکا به طور اختصاصی انگیزه صحبت زودهنگام را با جریمه سازی خلبانان برای عدم گزارش دهی خطاها در عرض ۲۴ ساعت ایجاد کرده است. خطاهای گزارش شده به شکل فوری جریمه نمی شود. خطاهایی که گزارش نشده اند ولی بعدا کشف شده اند به شدت جریمه می شوند.

به طور خلاصه، موانع اجتماعی گسترده، از نوع روانشناختی و سازمانی، باعث مردودسازی گزارش دهی عدم موفقیت می شود درست مانند موانع فنی نظیر پیچیدگی سیستم و جاه طلبی سببی که از شناسایی عدم موفقیت ممانعت به عمل می آورد.

تحلیل عدم موفقیت

به ندرت لازم است بگوییم که سازمانها نمی توانند از عدم موفقیت ها یاد بگیرند اگر مردم بحث و تحلیل آنها را انجام ندهند. با اینحال همچنان یک بینش مهم باقی مانده است. یادگیری که احتمالا موجود است ممکن است درک نشده باشد مگر اینکه تحلیل اندیشمندان و بحث درباره عدم موفقیت صورت بگیرد. برای مثال برای Dr. Adcock در Kaiser کافی نیست که بدانیم یک دکتر خاصی بیش از تعداد قابل قبول یا خطا صورت داده است. یادگیری از آنچه باید تصحیح شود مشکل است مگر اینکه تحلیل عمیق تری از ماهیت خطاهای رادیولوژیست ها

اجرا شود. درمقیاس وسیعتر، ارتش امریکا را برای اجرای بررسی ها و تحقیقات بعد از عمل می شناسند که باعث می شود شرکت کنندگان تحلیل و بحث و یادگیری از موفقیت ها و هم شکست های انواع فعالیت های نظامی را صورت دهند. مشابه بیمارستان ها از کنفرانسهای مرگ و میر M&M استفاده می کنند (که در آن پزشکان برای بحث روی اشتباهات و مرگ های غیرمنتظره بحث می کنند) که به شکل جلساتی برای شناسایی و بحث و یادگیری از روی عدم موفقیت هاست. این تحلیل تنها در صورتی می تواند موثر واقع شود که مردم آشکارا درباره آنچه می دانند سخن گویند و اگر سایرین گوش بدهند باعث درک جدیدی از آنچه در گروه جمعی ظهور یافته می شود. ولی بسیاری از این وسایل برای تحلیل تنها باعث مطرح سازی عدم موفقیت های اساسی به جای شناسایی و یادگیری از روی انواع کوچکتر می شود.

مثالی درباره تحلیل موثر عدم موفقیت در تحلیل دقیق و موشکافانه یافت شده است که به درک تصادف یک هواپیما پرداخته می شود. صدها ساعت می تواند صرف جمع آوری و تحلیل داده هایی برای درک دقیق وقایع رخ داده و درسی که می توان یاد گرفت ، بشود. این نوع تحلیل را با آنچه در اکثر سازمانها بعد از یک عدم موفقیت مقایسه نمایید.

همانگونه که قبلا گفته شد، سیستم های اجتماعی تمایل دارند که این نوع تحلیل را مردود بدانند. اول اینکه افراد هیجانات منفی را هنگام بررسی عدم موفقیت های خود تجربه می کنند و این امر می تواند اعتماد به نفس و عزت نفس را از بین ببرد. اغلب مردم ترجیح می دهند که اشتباهات گذشته را پشت سر بگذارند به جای اینکه مجددا آنها را بازبینی کرده و برای درک بهتر تجزیه کنند.

دوم اینکه اجرای یک تحلیل عدم موفقیت نیاز به روحیه تفحص و گشودگی و صبر و تحمل برای جاه طلبی دارد. ولیکن اغلب مدیران بخاطر مصمم بودن و کارایی و اقدام پاداش داده شده و ستایش می شوند تا به خاطر تفکر عمیق و تحلیل موشکافانه.

سوم اینکه روانشناسان دهه ها زمان را صرف مستندسازی مکاشفات و سوگیری های روانشناسی و خطاهایی کرده اند که باعث کاهش صحت ادراک انسان، معنایابی و تخمین و نقش می شود. اینها می تواند توانایی انسان را برای تحلیل عدم موفقیت به طور موثر دچار تعلل کند.

افراد تمایل دارند نسبت به شواهدی که باعث می شود آنچه را می خواهند باور کنند، باور نمایند، مسئولیت عدم موفقیت ها را انکار کنند و مشکل را به سایرین یا به سیستم نسبت دهند، به شکل راحت تری توجه کنند. ما ترجیح می دهیم که به موارد دلپذیرتر کشیده شویم. تحلیل شدید شکست باعث می شود که مردم دست کم به طور موقت این تمایلات را به کناری نهند تا حقیقت تلخ را بررسی کنند و مسئولیت شخصی به عهده گیرند. شواهد مربوط به این مسئله توسط مطالعه یک شرکت مخابراتی بزرگ اروپا فراهم شده است که مشخص کرده است که یادگیری خیلی اندک از مجموعه ای از عدم موفقیت های بزرگ و کوچک طی یک دوره بیست ساله رخ داده است. به جای تحلیل واقع گرایانه و کامل مدیران تمایل داشتند که منطق گرایی آماده ای را برای عدم موفقیت ها ارائه بدهند. بویژه، مدیران عدم موفقیت های بزرگ را به رویدادهای غیرقابل کنترل خارج از سازمان (برای مثال اقتصاد) و به مداخله افراد خارج از سازمان نسبت داده اند. عدم موفقیت های کوچک به شکل اتفاق هایی تفسیر می شوند به شکل پیامدهای طبیعی آزمایشات تفسیر می شوند یا به شکل نمایشی از حماقت عدم پیروی دقیق از عقاید اصلی شرکت تفسیر می شوند.

مشابهها، ما روابط مشاوره ناموفق را در تحقیقات میدانی خود مشاهده کرده ایم که در آن مشاوران به سادگی عدم موفقیت را به مشتریان نسبت می دهند و نتیجه می گیرند که مشتری واقعا به تغییر متعهد نیست یا اینکه مشتری تدافعی یا مشکل ساز است. برعکس، معدودی از مشاوران با جهت گیری شدید مبتنی بر یادگیری قادر به فعالیت در بحث و تحلیلی بودند که شامل مطرح سازی سوالاتی درباره این است که چگونه خودشان در مسئله نقش دارند. در این جلسات تحلیلی، مشاوران سوالاتی را نظیر اینها مطرح کرده اند. آیا چیزی هست که من بگویم یا انجام بدهم که در تدافعی بودن مشتری نقش داشته باشد؟ آیا بحث من درباره ایده ها و بحث ها روشن و متقاعد کننده بوده است؟ آیا تحلیل من به شیوه ای دچار کمبود بوده و منجر به تردید مشروع مشتری شده است؟ مطرح سازی چنین سوالاتی باعث افزایش شانس مشاوران برای یادگیری چیزی مفید از روی رابطه ناموفق می شود ولیکن نیاز به کنجکاوی شخصی عمیقی برای یادگیری آنچه ممکن است جواب باشد، دارد. سرزنش مشتری خیلی ساده تر، راحت و متداول می باشد.

پیش آمدن سوالات درباره نقش آنها در عدم موفقیت باعث افزایش یادگیری مشاوران از روابط شکست خورده می شود، ولیکن نیازمند کنجکاوی شخصی عمیق می باشد. سرزنش مشتریان خیلی راحت تر می باشد.

تحقیق اخیر در محیط بیمارستانی توسط Ticker & Edmondson نشان داده است که سازمانهای بهداشت و درمان معمولاً در تحلیل یا انجام تغییرات شکست می خورند حتی زمانی که مردم به خوبی از این عدم موفقیت ها آگاه می باشند. خواه خطاهای پزشکی خواه مشکلات ساده در فرایند و عملیات کاری، معدود سازمانهای بیمارستانی به قدر کافی عمیق می شوند تا یادگیری احتمالی را از روی عدم موفقیت ها درک و کسب کنند. فرایندها و عملیات، منابع، و انگیزه ها برای آوردن دیدگاه هایی متعدد و اذهان متعدد کنار هم برای تحلیل دقیق آنچه اشتباه شده است و شیوه پیشگیری از رخداد عدم موفقیت های مشابه در آینده در اکثر سازمانها وجود ندارد.

با اینحساب، عملیات یا جلسات رسمی برای بحث، تحلیل و بکارگیری دروس عدم موفقیت در جای دیگر از سازمان لازم است تا تضمین شود که تحلیل موثر و یادگیری از روی عدم موفقیت رخ داده است. چنین گروه هایی زمانی به نحو موثر عمل می کنند که افراد دارای مهارت های فنی، تخصص در تحلیل و دیدگاه های گوناگون بوده که به آنها امکان طوفان فکری و بررسی تفسیرات مختلف از علل و عواقب یک شکست را بدهد. چون این امر معمولاً شامل قابلیت کشمکشی است که می تواند تشدید شود، افراد ماهر در عملیات بین فردی یا گروهی، یا تسهیلگران متخصص خارج سازمانی می توانند به حفظ بهره وری فرایند کمک کنند.

بعد، مهارتها برای مدیریت یک فرایند و عملیات گروهی تحلیل یک عدم موفقیت با روحیه تحقیق و درک مناسب از روش علمی یک ورودی ضروری برای یادگیری از روی عدم موفقیت به عنوان یک سازمان می باشد. بدون یک ساختار تحلیل شدید و کاوش عمیق، افراد تمایل دارند که به طور دائمی به نتیجه گیری های غیربنیانی و درک اشتباه مسائل پیچیده بپردازند. اندکی درک و فهم نسبت به اصول پویایی سیستم، توانایی دیدن الگوها، کنترلهای فرایند اماری، و اصول پویایی گروه می تواند خیلی مفید باشد. برای نشان دادن اینکه چگونه این شیوه در سازمانهای واقعی کار می کند ما به چند مثال موردی در ذیل می پردازیم.

مثالهایی از تحلیل سیستماتیک عدم موفقیت

Edmondson و همکارانش گزارش کردند که چگونه Julie Morath ریاست عملیاتی در بیمارستان کودکان مینه پولیس عملیات مرحله ای و جلسه هایی را برای تحلیل موثر عدم موفقیت ها چه بزرگ و چه کوچک اجرا کرد. وی دانش فنی خودش را نسبت به طریقه تفحص عمیق تر درباره علل عدم موفقیت در بیمارستان ها با حضور در جلسات اجرایی درباره خطاهای پزشکی و ایمنی بیمار در دانشگاه هاروارد تقویت کرده اند که تاکید کرده به جای اینکه تقصیر از یک نفر باشد، اشتباهات پزشکی تمایل دارند علل متعدد و سیستماتیک داشته باشند. بعلاوه، وی تغییرات ساختاری را درون سازمان صورت داد تا زمینه ای را ایجاد کند که در آن عدم موفقیت بتواند شناسایی گردد، تحلیل گردد و از روی آن یادگیری به عمل آید.

برای ایجاد یک گروه برای یادگیری از روی عدم موفقیت، Morath یک کمیته بررسی ایمنی بیمار به نام PSSC را تاسیس کرد. این کمیته نه تنها در امر جستجوی شناسایی عدم موفقیت ها پیش فعال بود بلکه مطمئن می شد که همه عدم موفقیت ها در معرض تحلیل قرار می گیرند به نحوی که می تواند رخ بدهد. برای مثال، PSSC مقرر کرد که مطالعات رویداد متمرکز نه تنها بعد از حوادث پزشکی جدی انجام بگیرد بلکه حتی بعد از خطاهای در مقیاس کوچکتر یا تقریباً فراموشی ها هم صورت بگیرد. این مطالعات رسمی شامل گروه هایی هستند که اشکارا به منظور یادگیری از اشتباهات از طریق تفحص عمیق درباره علل آنها طراحی شده بودند. بعلاوه، تیم های دارای عملکردهای گوناگون به نام تیم های اقدام ایمنی به طور خودبخودی در برخی حیطه های بالینی تشکیل شدند تا بهتر درک کنند که چگونه عدم موفقیت ها رخ می دهد که به موجب آن به طور پیش فعال باعث بهبود ایمنی پزشکی می شود. وقتی گروه بالینی چیزی را میساخت یک عملیات ثبت رخدادهای روزانه خوب را فراخوانی می کردند تا اطلاعاتی را ثبت کند که می توانست در درک بهتر و کاهش خطاهای پزشکی مفید باشد. سایر گروه ها در بیمارستان به سرعت از نمونه آنها تبعیت کرده و ایده مزبور را جذاب و عملی یافتند.

در صنعت داروسازی، حدود ۹۰ درصد از داروهایی که تازه ساخته شده اند در مرحله آزمایش شکست می خورند و با این حساب شرکتهای دارویی مقادیر متنابهی فرصتها برای تحلیل عدم موفقیت در اختیار دارند. شرکتهایی که در تحلیل عدم موفقیت خلاقانه عمل می کنند به دو طریق سود می کنند. اول اینکه تحلیل یک داروی شکست خورده گاهی اوقات اشکار می کند که این دارو می تواند یک استفاده دیگر کامیاب و موفق داشته باشد. برای مثال، داروی Viagra ساخت شرکت Pfizer در اصل برای درمان آنژین طراحی شده بود که یک بیماری قلبی دردناک

است. مشابهها، Eli Lilly کشف کرد که یک داروی ضدبارداری شکست خورده می تواند باعث درمان پوکی استخوان بشود و با این حساب داروی خود را با یک میلیارد دلار در سال به نام Evista تولید کردند درحالیکه داروی Strattera که یک داروی ضدافسردگی شکست خورده بود بنا به کشف یک درمان موثر برای اختلال کمبود توجه و بیش فعالی بوده است.

دوم اینکه یک تحلیل کاوشی عمیق می تواند گاهی اوقات یک داروی به ظاهر شکست خورده را برای منظور اصلی اش نجات دهد همانگونه که در مورد داروی Alimta ساخت شرکت Eli Lilly دیده شد. بعد از اینکه این داروی شیمی درمانی آزمایشی در آزمایشات بالینی شکست خورد، شرکت آماده انصراف بود. دکتر مسئول آزمایشات شکست خورده داروی Alimta تصمیم گرفت بیشتر درباره این عدم موفقیت تفحص کرده و با استفاده از یک ریاضی دان که شغلش در شرکت Lilly اشکارا تحقیق درباره عدم موفقیت ها بود این کار انجام شد. آنها به اتفاق یکدیگر کشف کردند که بیمارانی که از اثرات منفی داروی Alimta رنج برده اند کمبود اسید فولیک داشته اند. تحقیقات بیشتر نشان داد که صرفا دادن اسید فولیک به بیماران در کنار داروی Alimta باعث حل مسئله می شود و به موجب آن یک دارویی را نجات دادند که سازمان آماده بود انرا دور اندازد.

تحلیل عدم موفقیت می تواند فراتر از دیوارهای شرکت برود و مشتریان را هم شامل بشود. تحلیل سیستماتیک از عدم موفقیت های کوچک به شکل کاهش مشتری در شرکت زیراکس بنا نهاده شده که با استفاده از یک سیستم شبکه ای به نام Eureka بوده است. با کسب انعام تعمیرات و اشتراک آن به تعداد ۳۰ هزار تا، این شرکت حدود صد میلیون دلار در سال را از طریق کارایی های عملیات خدمات صرفه جویی کرده است. تحلیل Eureka همچنین اطلاعات مهمی را برای طراحی محصول جدید فراهم کرده است.

تحلیل کارمندان و نواقص مشتری برای کسب دروس

برای کمک به ایجاد توانایی یک سازمان برای تحلیل عدم موفقیت های خودش، منابع خارجی کمک فنی در تحلیل عدم موفقیت می تواند دخیل باشد. برای مثال فردریک ریچهد در Bain و شرکت ارزش یک تحلیل عمیق کمکی عدم موفقیت را در نواحی نواقص مشتری و کارمند نشان داده است. در یک نمونه این حقیقت که بیشتر مشتریانی که از یک بانک خاص کنار کشیده اند میزان سود را به عنوان دلیل عوض کردن بانک ها مطرح کرده اند به نظر حاکی از آنست که میزان سود بانک اصلی آنها رقابتی نبوده است. ولیکن، تحقیقات اضافی وی نشان داد که هیچ

تفاوت معنی داری در میزان سوددهی بین بانک ها وجود نداشت. کاوش دقیق از طریق مصاحبه ها نشان داد که بسیاری مشتریان به این دلیل از بانک رفته بودند که از این حقیقت ناراحت شده بودند که به طور تهاجمی بخاطر یک کارت اعتباری که بانک ارائه بدهد درخواست داده بودند و بعد تقاضای آنها نادیده گرفته شده بود. یک تحلیل سطحی از ترک مشتری منجر به این نتیجه گیری شده است که میزان سود بانک رقابتی نبوده است. یک تحلیل عمیق تر منجر به یک نتیجه گیری دیگر شده است: بخش بازاریابی بانک باید یک کار بهتری برای بررسی پیشاپیش مشتریانی انجام می داد که چنین کارتی برای آنها تبلیغ شده بود.

اهمیت تحلیل مربوط به میزان تغییرات در تعداد کارمند در شرکت دیگر می باشد که طی آن وقتی مدیران تغییرات بالا را در میان بخش فروش می بینند نگران شده و تحقیقاتی را انجام می دهند. بسیاری از کارمندان دلیل رفتن خود را ساعات بسیار زیاد کاری عنوان کرده اند. در آغاز، به نظر می رسد که تغییر کارمندان ممکن است چیز بدی نبوده باشد (روپهمرفته کی به کارمندانی احتیاج پیدا می کند که متعهد به کار سخت نباشند؟ ولیکن جمع آوری داده های بیشتر آشکار کرده است که بسیاری کارمندان که از کار دست کشیده اند در میان موفق ترین افراد فروش آنها بوده اند و متعاقبا شغلهایی که نیاز به طور متوسط ۲۰ درصد ساعت کاری کمتر دارد را پیدا کرده اند. باز دوباره کاوش عمیق و تحلیل یک درک حقیقی تر را از این وضعیت بدست داده است.

مزیت های تحلیل عدم موفقیت

علاوه بر جنبه های فنی تحلیل سیستماتیک، بحث درباره عدم موفقیت دارای مزیت های اجتماعی و سازمانی مهمی می باشد. اول اینکه این بحث فرصتی را برای سایرین فراهم می سازد که ممکن است مستقیما در کار عدم موفقیت برای یادگیری از روی آن نباشند. دوم اینکه سایرین ممکن است دیدگاه های جدید و بینش های جدیدی را به ارمغان آورند که باعث عمیق شدن تحلیل شده و به مقابله با سوگیری های شخصی و مستقل کمک کند که می تواند طرز تلقی سایرین را که مستقیما در عدم موفقیت دخیل هستند رنگی تازه ببخشد. بعد از آزمایش عدم موفقیت، مردم معمولا درسزانش زیادی سایر افراد و نیروهای فراتر از کنترل خود نقش دارند. اگر این تمایل بدون بررسی بماند، باعث کاهش توانایی یک سازمان برای کاوش یادگیری کلیدی می شود که می تواند ناشی از تجربه گردد.

...ارزش یادگیری از روی آنالیز و بحث درباره اشتباهات ساده اغلب نادیده گرفته می شود.

سرانجام، ارزش یادگیری که می تواند از تحلیل و بحث درباره اشتباهات ساده ناشی بشود اغلب نادیده گرفته می شود. بسیاری اکتشافات علمی از افرادی نتیجه شده که متوجه اشتباهات ساده ای در آزمایشگاه شده اند. برای مثال محققان در یک آزمایشگاه پلیمری المانی قدیمی گاهی اوقات به اشتباه کوره بونسون را در طول هفته روشن نگه می داشتند. به محض کشف این اشتباه در صبح دوشنبه شیمی دانان به سادگی نتایج پخت بیش از حد را نادیده گرفته و روز خود را ادامه دادند. ده سال بعد یک شیمی دان در یک آزمایشگاه پلیمری در DuPont همان اشتباه را انجام داد. ولیکن به جای نادیده گیری ساده اشتباه، شیمی دان Dupont به این نتیجه اندکی تحلیل داد و کشف کرد که فیبرها سفت شده اند. این کشف اولین گام به سوی اختراع نایلون بود. با توجه مشابه به عدم موفقیت های جزئی در آزمایشگاه المانی، آنها ممکن بود یک دهه شروع زودتری در باب نایلون می داشتند که احتمالاً سالیان سال بر بازار سوار بودند.

این دو بخش اول با عدم موفقیت های غیرعمدی سروکار داشته اند. اگر یک شرکت بتواند چنین عدم موفقیت هایی را شناسایی و تحلیل کند، و بعد از روی آنها یاد بگیرد، می تواند قادر به بازیابی برخی ارزش ها از روی آنچه در غیراینصورت یک نتیجه منفی دارد، بشود. ولیکن عدم موفقیت همیشه نیاز به درنظرگیری از روی یک نقطه نظر دفاعی ندارد. سومین بخش ما به شرح یک شیوه مهاجم به یادگیری از روی عدم موفقیت می پردازد یعنی آزمایش اختیاری. سه فعالیت ارائه شده در این مقاله یعنی شناسایی عدم موفقیت، تحلیل عدم موفقیت و آزمایش اختیاری به عنوان یک فرایند سه مرحله ای متوالی نگریسته نمی شود بلکه در عوض به طور منطقی کفایت های مستقلی برای یادگیری از روی عدم موفقیت می باشند. اینها به طور معنی داری می توانند در کنار هم آزمایش شوند چرا که هر یک به سهولت توسط عوامل اجتماعی و فنی مهار می شوند.

آزمایش اختیاری

سومین فرایند فعال که توسط سازمانها برای یادگیری از روی عدم موفقیت بکار گرفته می شود بحث انگیزترین مسئله است. یک مجموعه سازمانهای استثنایی نه تنها جویایی شناسایی و تحلیل عدم موفقیت ها می باشند، بلکه فعالانه باعث افزایش شانس خود برای تجربه عدم موفقیت از طریق انجام آزمایش می شوند. آنها عدم موفقیت را به شکل محصول جانبی لازم آزمایش حقیقی تشخیص داده اند. یعنی آزمایشات انجام شده برای بیان هدف یادگیری و

نوآوری می باشند. با ایجاد یک بخشی از انرژی شان برای امتحان کارهای جدید، و دریافتن اینکه چه فایده دارد و چه ندارد، شرکتها یقینا ریسک افزایش فراوانی عدم موفقیت را به جان می خرند. ولی همچنین قابلیت ایجاد راه حل های نوین را برای مسائل و ایده های نوین را برای محصولات و خدمات و نوآوری ها می گشایند. به این شیوه، ایده های جدید به ازمون گذاشته شده ولیکن در زمینه ای کنترل شده چنین می شوند.

آزمایشات درک می شود که دارای نتایج غیرقطعی بوده و برای یادگیری طراحی شده اند. علی رغم میزان افزایش یافته شکست که همراه با آزمایشات اختیاری می باشد، سازمانهایی که به طور موثر آزمایش می کنند احتمالا نوآورانه تر بوده و بهره وری و موفقیت بیشتری نسبت به کسانی دارند که چنین ریسکی را قبول نمی کنند. مشابهها، تحقیقات دیگری تایید کرده اند که آندسته گروه های تحقیقات و توسعه که مکرر آزمایش کرده اند بهتر از سایر گروه ها اجرا داشته اند.

سیستم های اجتماعی می توانند آزمایشات اختیاری را دشوار سازند چرا که اغلب سازمانها به موفقیت و نه به شکست پاداش می دهند. عمل آزمایش از روی قصد و با اینحساب ایجاد و پذیرش برخی عدم موفقیت ها در کنار موفقیت ها هر چند امری منطقی است در فرهنگ تجارت عمومی دشوار است که در آن عدم موفقیت ها ننگین به شمار می روند. اجرای آزمایشات نیز شامل تصدیق این امر است که وضعیت کنونی ناقص است و می تواند از تغییر نفع ببرد. یک سوگیری روانشناسی که انرا دام تایید می نامند و بدان معناست که مردم تمایل دارند در جستجوی تایید دیدگاه خود به جای یادگیری از این امر باشند که چرا آنها ممکن است اشتباه کنند، باعث می شوند برنامه ریزی مخاطره امیز شود و می تواند باعث یادگیری بشود ولیکن به همان اندازه می تواند بویژه دشوار باشد. آزمایش اختیاری مستلزم آنست که مردم نه فقط دیدگاه خود را درست انگارند بلکه واقعا ایده های خودشان را در معرض تست بگذارند و طراحی آزمایشاتی را (حتی کوچک خیلی غیررسمی) بر عهده گیرند که طی آن دیدگاه هایشان می تواند نقض شود.

مثالهایی از آزمایش موثر

یک مثال خوب درباره توانایی غلبه بر موانع روانشناختی توسط شرکت طراحی برنده جایزه و تاثیرگذار IDEO فراهم شده است. آنها این دیدگاه را با شعارهایی مانند «عدم موفقیت اغلب برای موفقیت زودتر» و «خطا و آزمایش

روشن سازی شده بر برنامه ریزی فقط هوشمندانه فایق می آید.» اطلاع رسانی کرده اند. این گفته ها همراه با آزمایشات کوچک و مکرر همراه با شوخ طبعی بسیار بیشتر درباره عدم موفقیت ها می باشد. مشابهها، شرکت PSS/World Medical آزمایش را در انواع شیوه ها تشویق کرده و گاهی اوقات حتی فراتر رفته و کارمندان را تشویق به آزمایش درباره حرکت های شغلی می کند. PSS/World Medical دارای یک سیاستگزاری کنترل فرود است: اگر یک کارمند یک منصب جدید را امتحان کند، ولی از پس تلاش خوبی بر نیاید، آن کارمند می تواند شغل قبلی خودش را پس بگیرد. این سیاست فرود کنترل شده یک تشخیص ضمنی از این امر است که آزمایشات دارای نتایج غیرقطعی بوده و اینکه مردم بیشتر خواهان این خواهند بود که آزمایش کنند آیا سازمان از منافع آنها حمایت می کند یا خیر.

مهارت های فنی در اجرای یک فرایند آزمایش اختیاری مهم و حیاتی می باشد. اول اینکه چون تحلیل عدم موفقیت بخشی از این فرایند می باشد، افراد کلیدی باید در تحلیل نتایج آزمایشات مهارت داشته باشند. دوم اینکه چون تلاشی برای طراحی آزمایشاتی نیاز است که به طور موثر فرضیه های را تایید کرده یا نمی کند تا یادگیری موثری را ایجاد نماید. تحت برخی شرایط، می تواند به شدت چالش برانگیز باشد. برای مثال، رضایت مشتری از یک مرکز تفریحی بزرگ تحت تاثیر بسیاری جنبه های مستقل تجربه مشتری خواهد بود. اگر مرکز تفریحاتی با نوآوری های احتمالی متفاوتی برای تقویت رضایت مشتری آزمایش انجام بدهد، چگونه اثر آنها را تعیین می کنند؟

طراحی آزمایشات در سیستم های پیچیده بین هم مرتبط یک رویداد چالش برانگیز برای متخصصان تحقیقات است. علاوه بر دانش طراحی و تحلیل آزمایشی، افراد نیاز به منابع دارند که آزمایشات را در بخش های مختلف سازمان اجرا کنند و یادگیری را کسب کنند.

شرکت 3M Co. به طور غیرمعمول در فراهم سازی انگیزه ها و سیاستگزاری هایی موفق بوده که باعث تشویق آزمایشات اختیاری شده است. شرکت شهرتی را برای نوآوری محصول موفقیت آمیز با تشویق آزمایشات اختیاری و با بهره برداری از یک فرهنگی که تحمل داشته و حتی با پاداش به عدم موفقیت ها کسب کرده است. عدم موفقیت ها در شرکت 3M به شکل مرحله ضروری در یک فرایند بزرگتر ابداع محصولات موفقیت آمیز و نوآورانه دیده می شود. اکنون داستان های افسانه ای نظیر Arthur Fry و چسب سوپر شکست خورده که صنعت کاغذ خود چسب یادداشت را ایجاد نمود هم داخل و هم خارج از شرکت پخش شده است. تعیین اهدافی مانند داشتن ۲۵ درصد از

درآمدهای یک بخش ناشی از محصولات معرفی شده در عرض پنج سال گذشته می باشد بدان معنا که قسمت های مختلف باید همواره آزمایش کنند تا محصولات جدید ایجاد کنند.

بانک امریکا یک مثال جالبی از آزمایش را در محیط خدماتی ارائه کرده است. با جستجوی نوآوری بیشتر، مدیریت ارشد تصمیم گرفته که با آزمایش اختیاری و هوشمندان در شعب به پیش برود (آزمایشاتی که به طور اجتناب ناپذیری بر مشتریان اثر گذاشته و برای ایشان قابل رویت است). با ارزیابی یک رهبر صنعت در نوآوری، بانک یک برنامه ای را برای ایجاد فرایند و فرهنگ نوآوری در چند آزمایشگاه زندگی واقعی برقرار کرد: «راه اندازی کامل شعب بانکداری که در آن مفاهیم محصول و خدمات جدید نظیر خودپردازهای ویدئویی توسط کارمندان و مشتریان تست گردید.»

مدیران ارشد اجرایی موانع سازمانی را با تامین بودجه و ابداع یک گروه نوآوری و توسعه برای مدیریت این فرایند مطرح کرده اند. یک برنامه موفقیت آمیز متضمن استخدام افراد با مهارتهای تحقیقات فنی برای مطرح سازی تعدادی از سوالات پیچیده می باشد از جمله نحوه سنجش موفقیت یک مفهوم، نحوه اولویت بندی اینکه کدام مفاهیم تست شود. نحوه اجرای چندین آزمایش در یک حال، و نحوه اجتناب از خود عامل تازگی از تغییر نتیجه آزمایش. آزمایشات موفقیت آمیز که براساس رضایت مصرف کننده یا رشد درآمد تعیین شده است انگاه برای یک نوآوری ملی توصیه گردیده است.

مدیریت ارشد قویا آزمایش را تایید کرد ... آنها تشخیص دادند که آزمایش الزاما در طول راه ایجاد عدم موفقیت می کند.

مدیریت ارشد قویا از نوآوری و آزمایشات در این شعب حمایت کرد. برای مثال آنها تشخیص دادند که امتحان نمودن ایده های نوآورانه الزاما باعث عدم موفقیت هایی در طول راه می شود از اینرو میزان عدم موفقیت ۳۰ درصدی را مورد هدف قرار دادند که نشان دهنده تلاش کافی برای اقدامات حقیقتا تازه ای است که صورت گرفته است. ولیکن پاداش کارمندان اساسا برپایه شاخص هایی است که عملکرد روزمره را اندازه گیری می کند (مانند باز کردن حساب مشتری جدید) و پرداخت غرامت شخصی آنها اغلب وقتی که زمانی را صرف آزمایش ایده های جدید می کنند یا اینکه آزمایش آنها شکست می خورد، دچار اشکال می شود. در نتیجه کارمندان میلی به امتحان آزمایشات برجسته

ندارند تا زمانی که مدیریت تغییراتی را برای همترازی سیستم های پاداش دهی در کنار ارزش تایید شده نوآوری توسط سازمان صورت بدهد.

عواملی که آزمایش اختیاری را ترویج می کنند.

تحقیقات آزمایشی در روانشناسی اجتماعی توسط Lee و همکارانش این نکته را تایید کرده است که اهداف مورد جانبداری افزایش نوآوری از طریق آزمایش وقتی که پاداش ها عدم موفقیت ها را جریمه سازی می کنند به همان موثری وقتی که پاداش ها و ارزش ها همتراز با هدف ترویج آزمایش می باشند، نیستند. طبق مثالهای میدانی و آزمایشی، هر چند آزمایش یک فعالیت ضروری متضمن نوآوری است، اجرای هوشمندانه آن به لحاظ فنی و اجتماعی هر دو چالش آور است. یکی از مزیت های اغلب اشکال آزمایش این است که عدم موفقیت ها می تواند خارج از سازمان واقعی رخ بدهد (یعنی در اجرای تمرینی، شبیه سازی ها و سایر انواع موقعیت های عملی که در آن عدم موفقیت هزینه ای دربر ندارد). ولیکن حتی در این موقعیت ها هم، ترس های بین فردی می تواند منجر به اکراه و بی میلی نسبت به اتخاذ ریسک و محدود سازی موثر بودن آزمایشات بشود. بعلاوه برخی آزمایشات باید درون سیستم کاری رخ بدهد و در شرایط واقعی باشد که در آن مشتریان مستقیماً با عدم موفقیت ها در تعامل می باشند.

گذاشتن عدم موفقیت برای کار در نوآوری و بهبود

منطق پایه ما اینست که هر چند موانع بر سر یک فرایند یادگیری سیستماتیک از روی عدم موفقیت در سازمانها ریشه عمیقی دارد و بیشمار است، با تجزیه این فرایند به فعالیت های تشکیل دهنده اش، سازمانها می توانند به اهستگی ولی مطمئناً بایگانی رهگیری خود را از یادگیری از روی عدم موفقیت های خود بهبود بدهند. درحالیکه عدم موفقیت های فاجعه آمیز همیشه و حقیقتاً باعث توجه می شود، ما می گوییم که تمرکز بر فرصتهای یادگیری از روی عدم موفقیت های کوچک می تواند به سازمانها و مدیران شان امکان دهد تا ماهیت تهدیدبرانگیز ذاتی عدم موفقیت را به حداقل برسانند تا تجربه و شتاب را در این فرایند یادگیری کسب نمایند.

بخش قبلی به تحلیل موانع فنی و اجتماعی بر سر فعالیت در کارهای یادگیری از روی عدم موفقیت پرداخته است. این بخش تحلیلی را برای ایجاد چارچوبی برای بررسی این امر می سازد که سازمانها برای غلبه بر این موانع چه می توانند بکنند.

جدول ۱ به خلاصه سازی این توصیه راجع به دو نوع موانع بر سر راه سه فعالیت حیاتی برای یادگیری از روی عدم موفقیت می پردازد که حاکی از شش توصیه عملی است. بخش بالایی به فهرست موانع سیستمی فنی بر سر فعالیت های یادگیری می پردازد و توصیه هایی را با تاکید بر آموزش و پرورش و استفاده مدبرانه از متخصصان فنی ارائه می کند درحالیکه بخش پایینی موانع سیستم اجتماعی را فهرست می کند و نمایانگر توصیه هایی برای ایجاد قابلیت های روانشناختی و سازمانی برای شناسایی عدم موفقیت و تحلیل عدم موفقیت و آزمایش می باشد.

توصیه ها در زمینه موانع فنی

برای غلبه بر موانع فنی ابتدا کمک به کارمندان را توصیه می کنیم تا ببینند که شناسایی عدم موفقیت مستلزم یک جستجوی پیش فعال و ماهرانه است که شهود انسانی اغلب در استخراج یادگیری کلیدی از روی عدم موفقیت کفایت ندارد و اینکه طراحی آزمایش هوشمندانه یک ابزار مهم برای نوآوری و یادگیری می باشد.

جدول ۱- چارچوبی برای امکان یادگیری سازمانی از روی عدم موفقیت

فرایندهای کلیدی در یادگیری سازمانی از روی عدم موفقیت			
آزمایش	تحلیل عدم موفقیت ها	شناسایی عدم موفقیت ها	
فقدان دانش طراحی آزمایش	فقدان مهارت و تکنیک ها برای استخراج درسهایی از روی عدم موفقیت ها	سیستم های پیچیده باعث مبهم شدن بسیاری عدم موفقیت های کوچک می شود.	موانع در سیستم های فنی
توصیه ۳: شناسایی افراد کلیدی برای آموزش در طراحی آزمایش. استفاده به عنوان مشاوران داخلی برای توصیه پروژه های آزمایشی و سایر آزمایشات خطی عملیاتی	توصیه ۲: ساختاری برای بررسی و تحقیق بعد از عمل یا سایر جلسات رسمی که از خط مشی های خاصی برای تحلیل موثر عدم موفقیت ها تبعیت کرده و تضمین دسترسی به متخصص تحلیل داده ها	توصیه ۱: ایجاد سیستم های اطلاعاتی برای کسب و سازماندهی داده ها و ایجاد شناسایی ناهنجاریها و تضمین موجودیت تخصص تحلیل سیستم ها	توصیه ها
سازمانها ممکن است آزمایشات شکست خورده را جریمه کنند	فرایند گروهی غیرموثر باعث محدودیت کارایی بحثهای تحلیل عدم	تهدیدات برای عزت نفس از تشخیص عدم موفقیت های خود	موانع در سیستم های اجتماعی

	<p>شخص جلوگیری می کند و فرهنگ شرکت که خبرچینی باعث محدودیت گزارش دهی عدم موفقیت ها می شود.</p>	<p>موفقیت می شود. افراد فاقد کارایی برای سروکارایی با مسائل داغ می باشند.</p>	<p>که میل به تحمل عدم موفقیت را بخاطر یادگیری مهار می سازد.</p>
توصیه ها	<p>توصیه ۴: تقویت ایمنی روانشناختی در کل سیاستگزاریهای سازمانی مانند سرزنش، سیستم های گزارش دهی، از طریق آموزش مدیران خط اول در مهارتهای مربیگری، و با اطلاع رسانی همگانی عدم موفقیت ها به عنوان وسیله ای برای یادگیری</p>	<p>توصیه ۵-تضمین موجود بودن متخصصان در گفتگوی گروهی و یادگیری جمعی و سرمایه گذاری در ایجاد کفایت های سایر کارمندان در این مهارتها</p>	<p>توصیه ۶-انتخاب حیطة های کلیدی عملیات هایی که در آن هدایت یک آزمایش و اطلاع رسانی نتایج چه مثبت و چه منفی به طور وسیع داخل شرکت (برای مثال بانک امریکا) صورت می گیرد. تعیین میزان عدم موفقیت هدف برای آزمایشات در خدمات نوآوری و تضمین اینکه سیستم های پاداش دهی با این هدف تناقضی ندارند.</p>

با این درک پایه، کارمندان بهتر قادرند تا تشخیص دهند چه زمانی نیاز به دریافت آموزش تخصصی ترشان دارند یا چه موقع نیاز به یاری از کسی دارند که از چنین آموزشی برخوردار بوده است.

توصیه ۱: غلبه بر موانع بر سر راه شناسایی عدم موفقیت

سازمانها سیستم های پیچیده ای هستند که اغلب شناسایی عدم موفقیت های کوچک و گاهی اوقات حتی بزرگ را مشکل می سازند. شکست ها طبق گفته فوق انحرافات از موارد مورد انتظار و دلخواه می باشند. اگر سیستمی دارای بخشها و تعاملات پیچیده بسیاری باشد، چنین انحرافات می تواند مبهم باشد. عدم موفقیت اولیه فضایی

کلمبیا نمونه ای از این پدیده است. این امر برای دست اندرکاران روشن نبود تا زمانی که بعداً ضربه فوم در واقعاً به عنوان یک عدم موفقیت شناسایی بشود.

مثال کلمبیا همچنین روشن کننده سطح اشتباه اعتمادی است که افراد به تفسیرات اولیه خود دارند مبنی بر اینکه هیچ چیزی واقعا اشتباه نیست. تقویت توانایی فرد برای شناسایی عدم موفقیت های (بویژه کوچک) مستلزم آموزش می باشد. برای مثال آموزش در کنترل فرایند اماری SPC برای شناسایی عدم موفقیت در خط مونتاژ مفید می باشد. بدون SPC، افراد برای کشف اینکه آیا تغییر مزبور نشان می دهد که چیزی واقعا اشتباه است (یعنی یک اخطار) یا اینکه آیا صرفاً سروصدای طبیعی در یک فرایندی است که تحت کنترل است، دچار معایبی می شوند. مشابهاً، کارمندان در سازمانهای پیچیده و به هم مرتبط از آموزش تفکر سیستم ها و تحلیل علمی بهره خواهند برد. این امر باعث تقویت توانایی ایشان برای شناسایی عدم موفقیت و مشخص سازی منابع آن و بویژه درک نقش حیاتی عدم موفقیت های کوچک در ایجاد عواقب بزرگ در سیستم های پیچیده می باشد.

برخی عدم موفقیت ها می تواند تنها زمانی تشخیص داده شود که داده های کافی جمع اوری و بررسی شده باشد نظیر آنچه در مثال Kaiser Mammogram دیده ایم که در آن میزان خطای بالاتر از متوسط برای یک پزشک تشکیل دهنده عدم موفقیت بود هر چند خطاهای منفرد را شواهدی از عدم موفقیت در نظر نمی گرفتند. با این حساب شناسایی عدم موفقیت می تواند با سیستم های اطلاع رسانی موثری تضمین گردد که باعث تسهیل جمع اوری و تحلیل تجربیات در غیراینصورت پراکنده می شوند. همچنین مورد شرکت Electricite De France را به یاد آوردی که یک سیستمی را برای شناسایی ناهنجاری ها و تغذیه اطلاعات به گردانندگان ایجاد کرده بود. همچنین شماره تلفن ۸۰۰ شرکت GE و قرار دادن همیشگی آن روی محصولات باعث ایجاد فرصتی برای ایجاد داده ها توسط مصرف کنندگان و جمع اوری آنها توسط شرکت GE شده و وقتی مقدارش برای تحلیل معنی دار کافی بشود، بررسی می گردد.

توصیه ۲: غلبه بر موانع فنی بر سر راه تحلیل عدم موفقیت

اغلب مردم تمایل دارند تا تشخیص دهند که فاقد اطلاعات کامل هستند یا اینکه تحلیل آنها مستحکم نیست و از اینرو سریعاً به نتیجه گیری قابل سوالی می پردازند حین اینکه اعتماد دارند که حق به جانب ایشان است. این تمایل نشان دهنده استخراج درسهای درست از عدم موفقیت است. درک اینکه کدام جنبه از یک موقعیت شامل

عوامل اثرگذار در کاری است که طبق انتظارپیش نرفته، یک کار پیچیده است. به همین دلیل، سازمانها به افرادی نیاز دارند که مهارت و تکنیک های لازم را برای تحلیل سیستماتیک داده های سازمانی پیچیده داشته باشند. در بیمارستان کودکان Minneapolis اقدامات برای ایمنی بیمار شامل مراقبت قابل ملاحظه برای تضمین این امر است که مهارتهای فنی مناسب برای کسب مناسب ترین درس ها از هر اشتباه و اتفاق بد چه بزرگ و چه کوچک وضع شده است.

غلبه بر موانع فنی مستلزم این نیست که هم کارمندان مهارتهای فنی لازم را داشته باشند. استفاده عاقلانه از متخصصان فنی و متفکران سیستم های محدود و در جایگاه مناسب می تواند برای ایجاد شناسایی قابل اتکاتر عدم موفقیت امری کافی باشد. در بیمارستان کودکان، متخصصان ایمنی برای کمک به بیمارستان جهت شناسایی عدم موفقیت های نهفته استخدام شده و یک تسهیلگر ماهر هر جلسه ای را که شامل تحلیل یک عدم موفقیت معین می شد، هدایت می نمود. باز ریاضی دان شرکت Eli Lilly که استخدام گردید تا به درک عدم موفقیت ها کمک کند، مثال دیگری از این است که چگونه متخصص فنی می تواند در ساختار سازمانی بگنجد.

برعکس، بعد از راه اندازی فضایی کلمبیا، یک برنامه شبیه سازی توسط شرکت بوئینگ طراحی گردید که برای تحلیل تهدیدات احتمالی ضربه های فوم هنگام ارسال استفاده گردید. ولیکن فناوری برای این کار دچار چندین کمبود بود. ابزار برای قطعات فوم بزرگتر از سه اینچ مکعب اندازه کالیبراسیون نشده بود ولیکن قطعه فومی که به کلمبیا ضربه زد ۴۰۰ برابر بزرگتر بود. باز، اینکه مدل کامپیوتری صدمه به نوع خاصی از قطعه را شبیه سازی می کرد که از نوع قطعه ی موجود در محیط ضربه خورده در لبه هدایت پذیر بال فضایی نبود. اگر متخصصان فنی درست با ابزار درست قادر به کار روی تحلیل بودند، نتایج پرواز نهایی کلمبیا می توانست متفاوت از واقعیت باشد.

توصیه ۳: غلبه بر موانع فنی بر سر راه آزمایش موثر

برای ایجاد یادگیری باارزش، آزمایشات باید به نحو موثری طراحی شوند. ولیکن حتی محققان آزمایشگاه PhD با سالیان سال تجربه می توانند در تقلا قرار گیرند تا یک طراحی آزمایشی را به نحو درست انجام دهند. بعلاوه، اغلب محیطهای سازمانی تنها توانایی محدودی را برای جداسازی متغیرها و کاهش نویز دارند که باعث طراحی آزمایشات برای چالش برانگیزی یادگیری سازمانی می شود. در حالت پایه، طراحی آزمایشات برای یادگیری مستلزم تفکر دقیق درباره انواع داده های مورد جمع اوری و شیوه ارزیابی نتایج آزمایش می باشد. برای مثال بانک امریکا درباره

سنجش رضایت مشتری و موارد مالی در شعب بانکی آزمایشی خود کار می کرد. کلید کار همان در نظرگیری نتایج ممکن بطور پیشاپیش و دانستن شیوه تفسیر آنها می باشد.

برای ایجاد یادگیری باارزش، آزمایشاتی باید به طور موثر طراحی شود. کلید این کار در نظرگیری پیشاپیش روش تفسیر همه نتایج ممکن است.

باز، لازم نیست که همه کارمندان را متخصص در امر روش شناسی آزمایشی بنماییم. بیشتر مهم است که بدانیم چه موقع کمک از سوی متخصصان داخل و خارج درباره مهارت‌های پیچیده مورد نیاز است. سازمانها می توانند بر این مانع با استخدام و حمایت از متخصصان در جایگاه خوب و اعلام وجود ایشان به سایر افراد غلبه کنند. با این حساب بانک امریکا با این مشکل به نحو هوشمندانه ای با ابداع تیم نوآوری و توسعه و تامین کارمندان برای آن از میان متخصصانی که اسیب پذیری های مربوط به هدایت آزمایشات تحقیقاتی را در یک شرایط دنیای واقعی درک می کنند و نحوه کار کردن در اطراف آنها را می دانند، برخورد کرده است.

توصیه در باره موانع اجتماعی

علاوه بر اجرای توصیه های فوق برای مدیریت موانع فنی، مدیران باید همچنین با موانع به دلیل سیستم های اجتماعی که مطرح سازی ظریفتر و گسترده تر و دشوارتری دارند، سروکار یابند. حتی بدون انگیزه های اشکار علیه عدم موفقیت، بسیاری سازمانها هنجارها و عملکردهایی دارند که به طور غیردوستانه برای آزمایش و نیز شناسایی و تحلیل و یادگیری از روی عدم موفقیت کار می کند. سه توصیه بعدی این مسائل را به نحو مستقیم دنبال می کند.

توصیه ۴- غلبه بر موانع اجتماعی برای شناسایی عدم موفقیت

برای ترویج شناسایی به موقع عدم موفقیت، سازمانها باید از خبرچینی اجتناب کرده و در عوض انگیزه های سازنده ای را برای صحبت کردن وضع کنند. افراد باید احساس کنند می توانند درباره عدم موفقیت هایی که از آنها آگاهند صحبت کنند خواه روشن باشند خواه مبهم باشند. برای انجام چنین کاری، رهبران باید یک جو ایمنی روانشناختی را برای کم کردن ریسک هایی برای عزت نفس و ظاهر کار دیگران پرورش بدهند. ایجاد ایمنی روانشناختی با مدلسازی رهبر برای رفتارهای مطلوب شروع می شود که به طور مشهودی نشان میدهد که چگونه می خواهند زبردستان و همتایان رفتار بنمایند.

مدلسازی رهبری به دو هدف مهم عمل می کند. اول اینکه برای تبادل رفتار مورد انتظار و مناسب، مهم است که رهبران به صحبت خود عمل کنند. دوم اینکه مدلسازی رهبری می تواند به زیردستان کمک کند تا یاد بگیرند که به این فرایندها چگونه عمل کنند. چون این رفتارها ممکن است در بسیاری سازمانها ناآشنا باشند، داشتن مدلی برای مشاهده می تواند خیلی در تسهیل یادگیری زیردستان مفید واقع شود. رهبران می توانند به طور موثر با ایجاد ایده های جدید، فاش سازی و تحلیل شکست و دعوت به انتقاد گرایي سازنده و توضیحات دیگر و کسب و بعد استفاده از یادگیری اقدام به مدلسازی کنند.

سرانجام اینکه ایمنی روانشناختی نمی تواند با تقاضای از بالا به پایین تامین شود. در عوض گروه کاری با گروه کاری از طریق نگرشها و فعالیت های مدیران محلی ناظران و همتایان پدید می آید. طبق تحقیقات و یافته های نویسنده دوم، ابداع مهارتهای مربی گری مدیریتی راهی برای کمک به ایجاد این نوع محیط آموزشی است. بعلاوه، سیاستگذاریهی سازمانی می تواند یا از ایجاد ایمنی روانشناختی حمایت کند یا آن را دست کم گیرد. برای مثال، یک سیستم سرزنش سازمانی گسترده برای گزارش دهی خطاها انگونه که توسط بیمارستان کودکان Minneapolis صورت گرفته یک پیام فرهنگی را ارسال می دارد که شناسایی و اشکارسازی عدم موفقیت ها کاملاً ایمن و بی خطر است.

شاید یکی از مشکلترین جنبه های تحلیل عدم موفقیت به اصول پویایی بین فردی و تمرکز توصیه بعدی ما مربوط باشد.

توصیه ۵- غلبه بر موانع اجتماعی برای تحلیل عدم موفقیت

ایجاد یک محیط که در آن مردم احساس کافی امنیت برای شناسایی شکست و صحبت بکنند برای کمک به تضمین شناسایی شکست لازم است ولیکن برای تولید یادگیری از عدم موفقیت کافی نیست. تحلیل موثر شکست مستلزم وقت و فضای تحلیل و مهارت مدیریت دیدگاه های متناقض است که می تواند پدید آید. برخی سازمانها چنین زمان و وقتی را فراهم می سازند. استفاده نظامی «تحقیقات بعد از اقدام» و کنفرانسهای مرگ و میر بیمارستانها برای تحلیل عدم موفقیت از آن جمله اند.

علاوه بر ایجاد چنین ساختارهایی، رهبران لازم است افراد را درگیر دیدگاه ها و مهارتهای گوناگون برای ایجاد یادگیری عمیقتر نمایند. درحالیکه معرفی آنها می تواند باعث ایجاد محصولات جانبی غیرقابل اجتناب تنش و

کشمکش بشود، تجربه ایشان می تواند به حفظ گفتگوی مبتنی بر یادگیری کمک کند. دهه ها تحقیق توسط مهندس یادگیری پیشروی سازمانی Chris Argyris نشان داده است که مردم در عدم موافقت به ندرت از یکدیگر نوع سوالات صادقانه ای را می پرسند که برای یادگیری از یکدیگر به آن نیاز است. افراد اغلب سعی دارند دیدگاه های خود را به طرف دیگر تحمیل کنند به جای اینکه با توضیح منطقی بنیانی پشت دیدگاه های خود به آنها آموزش بدهند.

افراد در عدم توافق به ندرت از یکدیگر از نوع سوالات صادقانه لازم برای آنها جهت یادگیری از یکدیگر می پرسند.

برای مثال، طی کنفرانس راه دور شب قبل از پرتاب فضاپیما چلنجر مهندسان و مدیران هر دو عدم توانایی داشتن نوعی از بحث را که بتواند منجر به درک هر طرف از نگرانی های یکدیگر بشود را به اثبات رساندند. به جای سعی در توضیحی اینکه در داده های خود (ناقص) چه می بینند که به مدیران آموزش دهند و جاهای خالی را در ادراک خود پر کنند، مهندسان جملاتی انتزاعی و چکیده را مانند بهتر است توصیه دیگری نکنید و خیلی روشن و مطلقا روشن است، صورت دادند. به نوبه خود، مدیران اجرایی نگرانی های خود و سوالات خود را به طور اندیشمندانه تبادل نکردند بلکه در عوض در یک بحث قطبیتی نقش داشته که در آن کفایت های مهندسان رد شده بود. سرانجام اینکه افراد با بیشترین قدرت یعنی مدیران ارشد ناسا تصمیم خود را گرفتند.

با اینحساب، ما ایجاد یا استخدام تسهیل گران ماهری را توصیه می کنیم که می توانند تضمین کنند که بحثهای مبتنی بر یادگیری هنگام تحلیل عدم موفقیت های سازمانی رخ بدهد. مدیران می توانند آموزش ببینند تا فرضیه ها را به آزمون گذارند و دیدگاه های سایرین را جویا شوند و دیدگاه های خود را (صرفنظر از اینکه اینها برایشان چقدر صحیح یا کامل به نظر آید) به عنوان توجیهات ناقص یا جزئی از واقعیت ارائه کنند. این مهارتهای بین فردی می تواند یاد گرفته شود صرفنظر از اینکه کند بوده و همراه با تلاش قابل ملاحظه ای باشد همانطور که تحقیقات عملکرد نشان داده است. وقتی مدیران چنین مهارتهایی دارند، قادر هستند که هم این رفتار را مدل سازی کنند و هم مربی گری فعالانه ای را برای سایرین فراهم کنند تا به آنها کمک کنند تا در تولید یادگیری از بحثهای داغ که اغلب وقتی عدم موفقیت تحلیل می شود، ایجاد می شوند، موثرتر باشند. سرانجام هرچند یک آموزش اندک ممکن

است مهارت فوری ایجاد نکند، می تواند به مدیران درباره نیاز به فعالیت در بحث هایی یادآوری کند که ممکن است در غیراینصورت از آن اجتناب کرده و به آنها اندکی اعتماد اضافی بدهد.

توصیه ۶- غلبه بر موانع اجتماعی بر سر آزمایشات

طبق گفته Lee و همکارانش، وقتی محرک ها با ارزشهای مورد نظر هماهنگ نباشد که از یادگیری از عدم موفقیت حمایت می کنند، آزمایش حقیقی نادر خواهد بود. مدیران از اینرو باید انگیزه هایی را همتراز کرده و منابعی را ارائه دهند تا آزمایش موثری را ترویج کرده و تسهیل کنند. سیاستگزاریهای سازمانی مانند رهنمود ۳M مبنی بر اینکه ۲۵ درصد از درآمدهای یک قسمت سازمان ناشی از محصولات ایجاد شده در پنج سال اخیر است، و شرایط بانک امریکا، سطح مورد انتظار برای آزمایشات شکست خورده در ۳۰ درصد موارد می تواند راهی طولانی را در ارسال این سیگنال برود که سازمان به آزمایش خلاقانه ارج می نهد. تشویق افرادی که روی آزمایش زمان کافی با ایده های نوین سرمایه گذاری کرده اند یک پیام مشابهی را ارسال می دارد.

بعلاوه، هدایت بنا به مثال امری حیاتی است. مدیرانی که به طور هوشمندانه خودشان آزمایش می کنند و هم عدم موفقیت ها و هم موفقیتها را به گوش همگان می رسانند، نشان دهنده ارزش این گونه فعالیت ها بوده و به سایرین کمک می کنند تا ببینند که ایده آل یادگیری از روی عدم موفقیت در سازمان آنها کاری بیش از صحبت کردن است. به عنوان مثال، Burton گزارش کرده که چگونه ریاست علوم Eli Lilly طرفهای عدم موفقیت ها برای احترام به آزمایشات هوشمندانه و با کیفیت بالای علمی معرفی کرد که در غیراینصورت در دستیابی به نتایج مطلوب شکست خورده بودند. بعلاوه، مربیگری و هدایت روشن می تواند در کمک به زیردستان به درک اینکه کدام نوع آزمایشات را باید طراحی کرد، مفید باشد. سرانجام اینکه با ایجاد توانایی برای مدیریت کلیه این فرایندها، مدیران ممکن است نیاز به کارکردن روی توانایی های روانشناختی و هیجانی و عاطفی خودشان برای قادر بودن به تغییر شیوه تفکر خود درباره عدم موفقیت داشته باشند.

فعالیت های فوق می تواند به سازمانها کمک کند تا مسائل و فرصتهایی را شناسایی کنند و به یادگیری و نوآوری کمک می کند. ولیکن کارمندانی که مشغول یادگیری رفتارها هستند باید کار کنند تا تضمین کنند که روسای آنها و سایر بخشهای سازمان، مفهوم عدم موفقیت هوشمندانه را فهمیده و تایید می کنند. بعلاوه، اجرای این توصیه ها نیازمند وقت، منابع و صبر می باشد از اینرو فعالیت در فعالیت های یادگیری حین حفظ عملیات کنونی نیاز به

ساخت در سطحی از سستی دارد. در کل، مدیران تنظیم کننده این روند باید در انتظارات خود برای یادگیری از روی عدم موفقیت واقع بین باشند.

چارچوب بندی عدم موفقیت

این توصیه های فوق به بهترین نحوی به عنوان مجموعه لاینفک از تمرینات همراه با تغییر متضمن در شیوه تفکر مدیریتی اجرا می شود. جدول ۲ این تغییر را خلاصه سازی کرده است.

اول اینکه عدم موفقیت نباید به عنوان یک انحراف مسئله ساز نگریسته شود که نباید هرگز اتفاق می افتاد، بلکه در عوض به عنوان یک جنبه اجتناب ناپذیر از راه اندازی در دنیای پیچیده و در حال تغییر باید نگاه شود. البته نمی خواهیم بگوییم که رهبران باید افراد را تشویق به انجام اشتباه نمایند بلکه در عوض باید تصدیق کنند که عدم موفقیت ها اجتناب ناپذیر می باشد (به نحوی که اشتباهات بزرگتر کمتر محتمل باشد). عقاید درباره عملکرد موثر باید این امر را بازتاب دهد. این امر مبین مسئول نگه داشتن افراد، نه برای اجتناب از عدم موفقیت بلکه برای عدم موفقیت هوشمندانه و برای اینکه از عدم موفقیت هایشان چقدر یاد بگیرند، می باشد.

البته، اینکه یک عدم موفقیت تبدیل به حالت هوشمندانه بشود یا خیر گاهی اوقات در شروع یک آزمایش به آسانی معلوم نیست. برای فراهم سازی مدیران با اندکی خط مشی ها، دانشمند سازمانی Sim Sitkin به شناسایی پنج مشخصات عدم موفقیت هوشمندانه پرداخت: (۱) آنها ناشی از اقدامات کاملا برنامه ریزی شده است. (۲) نتایج نامعلومی دارد، (۳) از ملایم ترین مقیاس برخوردار است (۴) با چابکی اجرا شده و به آن پاسخ گفته می شود و (۵) در حوزه هایی رخ می دهد که به قدر کافی آشناست تا به یادگیری موثر امکان بدهد. مدیران همچنین باهوشند و مسائل کنونی سازمان خود را راجع به مدیریت ریسک در نظر می گیرند حین اینکه آزمایشاتی را ابداع می کنند. با ملاحظه این معیارهای در حال پیشرفت، و با تحلیل و یادگیری از آزمایشات قبلی، مدیران قادر به افزایش احتمالاتی هستند که عدم موفقیت آنها هوشمندانه خواهد بود.

مثالهایی از شکست غیرهوشمندانه شامل انجام همان اشتباه دوباره و دوباره، عدم موفقیت به دلیل بی دقتی، یا ارای یک آزمایش طراحی شده ضعیف می باشد که یادگیری مفیدی را ایجاد نخواهد کرد. بعلاوه، مدیران باید یک محیطی را ایجاد کنند که در آن وی و کارمندانشان ...

جدول ۲- چارچوب بندی مجدد طرز فکر مدیریتی قدیمی برای یادگیری

چارچوب قدیمی	چارچوب بندی مجدد مبتنی بر یادگیری
انتظارات درباره شکست	شکست قابل قبول نیست
انتظارات درباره شکست	شکست یک محصول فرعی طبیعی از یک فرایند سالم آزمایش و یادگیری است.
عقاید درباره عملکرد موثر	شامل اجتناب از عدم موفقیت می باشد.
عقاید درباره عملکرد موثر	شامل یادگیری از عدم موفقیت هوشمندانه و تبادل دروس هایی به طور وسیع درون سازمان می باشد.
پاسخ های روانشناختی و بین فردی به عدم موفقیت	حمایت از خود
پاسخ های روانشناختی و بین فردی به عدم موفقیت	کنجکاوی، شوخ طبعی، و عقیده به اینکه اولین نفر در کسب یادگیری باعث مزیت فردی و سازمانی می شود.
شیوه هدایت	مدیریت روزمره عملیات به نحو موثر
شیوه هدایت	تشخیص نیاز برای ظرفیت سازمانی اضافی برای یادگیری، رشد و سازگاری برای آینده
تمرکز مدیریتی	کنترل هزینه ها
تمرکز مدیریتی	افزایش سرمایه در موفقیت آتی



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی