

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

یادگیری از شکست

چگونه سازمان ها از شکست با اشتباهات خود یاد می گیرند

تألیف: منوچهر سلطانی



شرکت چاپ و نشر آذرگانی

مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی

- سرشناسه : سلطانی، منوچهر، ۱۳۴۶ -
 عنوان و نام پدیدآور : یادگیری از شکست: چگونه سازمان‌ها از شکست‌ها و اشتباهات خود یاد می‌گیرند/ منوچهر سلطانی.
 مشخصات نشر : تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۱.
 مشخصات ظاهری : ۱۸۴ ص.: مصور، جدول، نمودار.
 شابک : 978-964-468-317-6
 وضعیت فهرست : فیبا
 نویسی :
 عنوان دیگر : چگونه سازمان‌ها از شکست‌ها و اشتباهات خود یاد می‌گیرند.
 موضوع : شکست در کسب و کار
 موضوع : موفقیت در کسب و کار
 موضوع : مدیریت
 شناسه افزوده : شرکت چاپ و نشر بازرگانی
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۱ ۳۵۸/۳۷۶۱ HG
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۱۶
 شماره کتابشناسی : ۲۸۷۵۴
 ملی :

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۳۱۷-۶

نام کتاب: یادگیری از شکست؛ چگونه سازمان‌ها از شکست‌ها و اشتباهات خود یاد می‌گیرند

پدیدآورنده: منوچهر سلطانی

اصلاح و صفحه‌آرایی: رهگشا

ویرایش ادبی: اشرف اشجاری

طراحی جلد: شاهرخ بهاری

چاپ اول: ۱۳۹۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۶۰۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

تمام حقوق برای ناشر محفوظ است.

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، شماره ۱۲۰۲، تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹

وبسایت: www.cppc.ir

پیشگفتار

به جرات می‌توان گفت بدون شناخت اشتباهات و مسیرهای بیراهه، نمی‌توانیم مسیر درست را تشخیص دهیم، اگر ادعا کنیم که این دیدگاه یک قانون حاکم بر تمامی زندگی اجتماعی بشر است سخن به گزافه نگفته‌ایم.

در عصری که تمامی صنایع دغدغه تامین مواد اولیه، مدیریت صحیح، تولید کالا و خدمات مطلوب و نیز سرمایه‌گذاری بهره‌ده محور، را دارند، شناخت و بررسی و دلایل شکست سایر صنایع و عبرت‌آموزی از آنها در حکم یک سرمایه‌گذاری پرسود و پیشگیرانه از هزینه‌های هنگفت آتی می‌باشد و این پروژه بی‌تردید به ادامه حیات صنایع در قوس بهره‌وری بالا کمک می‌کند. کتاب یادگیری از شکست از جمله کتبی است که مولف محترم جناب آقای منوچهر سلطانی زمان زیادی جهت تبیین این شکست‌ها و عبرت‌آموزی‌ها صرف نموده به نظر اینجانب کتابی ارزشمند و درخور تقدیر است. از این‌رو کتاب حاضر می‌تواند به عنوان یک مرجع و راهنما در تمامی دوران‌های حیات صنایع خدماتی و تولیدی در کنار صاحبان صنعت قرار گیرد. مطالعه و کاربرد مفاهیم این کتاب را به مدیران میانی، عالی و حتی مدیران سیاست‌گذار و تصمیم‌ساز در سطح ملی تأکید می‌کنم.

برخود لازم می‌دانم از مولف محترم کتاب، جناب آقای منوچهر سلطانی تشکر نمایم که با دیدگاه علمی و ارزنده و خالصانه نسبت به تالیف کتاب همت گمارده‌اند و نیز از

همکاران خود در شرکت چاپ و نشر بازرگانی که زحمت چاپ و انتشار این اثر را متقبل شده‌اند، سپاسگزاری نمایم.

مجید نیک‌مهر

مدیر عامل شرکت چاپ و نشر بازرگانی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ز	مقدمه مؤلف
۱	فصل اول: عوامل موثر بر شکست
۲	عوامل موثر بر شکست
۸	دستآورد اشتباه
۹	ارتباطات سازمانی
۱۵	خلاصه سبک کاری فون براون
۱۶	ارتباطات به عنوان سیستم پیش‌بینی زلزله
۱۷	یادداشت‌های دوشنبه
۱۹	مسئولیت‌پذیری خودکار
۲۰	نفوذ
۲۰	سیستم‌های مهندسی و سازماندهی مجدد
۲۱	عدم یادگیری از دیگران
۲۳	حافظه سازمانی
۲۶	یادزدایی نکردن
۲۸	تقویت تعهد
۲۹	تیم مدیریت ارشد
۳۱	دلایل شکست ایریدیوم

۳۳	اشتباهات واقعی چه بود؟
۳۴	سه نیروی اصلی که شکست ابریدیم را رقم زدند
۳۶	عدم یادگیری از گذشته
۴۰	سازمان‌هایی که از گذشته درس گرفتند
۴۵	یادگیری از شکست‌های گذشته
۴۶	یادگیری از موفقیت‌های گذشته
۴۷	ندیدن خطای پنهان
۵۱	یادگیری از هر دو نوع خطا
۵۳	شکست در یادگیری از شکست
۵۶	یادگیری از شکست
۵۹	فصل دوم: نظریه‌های یادگیری سازمانی
۶۱	یادگیری سازمانی
۶۲	یادگیری چیست؟
۶۳	تعریف یادگیری سازمانی
۶۴	یادگیری فردی و یادگیری سازمانی
۶۸	ایده‌های اصلی در یادگیری سازمانی
۷۴	شناسایی و اصلاح خطا - (یادگیری سازمانی از دیدگاه آرجریس)
۷۵	جلد دو لایه
۷۷	مشکلات بلند مدت
۷۷	چگونه سازمان‌ها بقا می‌یابند
۷۸	سازم‌های یادگیری سازمانی - (یادگیری سازمانی از دیدگاه جرج هیوبر)
۱۰۵	تشریک دانش
۱۰۹	فصل سوم: فرایند یادگیری سازمانی از شکست
۱۰۹	واکنش افراد به شکست
۱۱۱	رویکرد به شکست

۱۱۱	رویکرد شهودی.....
۱۱۲	رویکرد تصادفی.....
۱۱۳	رویکرد نگاه به گذشته.....
۱۱۴	رویکرد نگاه به آینده.....
۱۱۵	موانع یادگیری از شکست.....
۱۱۶	موانع نهفته در سیستم‌های فنی.....
۱۱۶	موانع نهفته در سیستم اجتماعی.....
۱۱۹	فرایند یادگیری سازمان از شکست‌ها - دیدگاه ادموندسون.....
۱۲۰	شناسایی شکست.....
۱۲۵	تجزیه تحلیل شکست.....
۱۳۲	آزمایش.....
۱۳۵	استفاده از شکست در نوآوری و بهبود.....
۱۳۵	توصیه‌هایی برای فائق آمدن بر موانع فنی شناسایی شکست.....
۱۳۸	توصیه‌هایی برای فائق آمدن بر موانع سیستم‌های اجتماعی در شناسایی شکست‌ها.....
۱۴۰	پارادوکس.....
۱۴۱	تعهد مضاعف.....
۱۴۱	پارادوکس‌های یادگیری از شکست.....
۱۴۱	پارادوکس تعهد مضاعف.....
۱۴۳	پارادوکس تکرار.....
۱۴۵	پارادوکس دفاعی.....
۱۴۶	یادگیری سازمانی از شکست - دیدگاه کروسان.....
۱۵۰	یادگیری از شکست: اصلاح مدل چهار آی.....
۱۵۲	نقش بازرسی.....
۱۵۴	نقش تصور و تقلید.....
۱۵۶	نقش هوشمندی.....

۱۵۷	 تعامل ویژگی‌های سازمان و یادگیری از شکست
۱۵۷	 اندازه سازمان
۱۶۲	 سن سازمان
۱۶۶	 تعامل بین سن و اندازه سازمان
۱۶۸	 قلمرو / تخصص / عمومی

www.ketab.ir

مقدمه مؤلف

افراد خیلی زود از شکست‌ها و اشتباهاتی که خواسته و ناخواسته مرتکب می‌شوند درس می‌گیرند، آن‌ها را تکرار نمی‌کنند و از تجارب تلخی که حاصل آمده است دانش نوینی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند. اما سازمان‌ها این طور عمل نمی‌کنند. هرچند افراد نیز همیشه چنین نیستند و گاهی اوقات ممکن است اشتباهاتی را تکرار کنند، ولی به احتمال زیاد سازمان‌ها بیشتر از افراد یک اشتباه را مکرر می‌کنند یا از اشتباهات و شکست‌هایی که رخ داده است درس‌های لازم را نمی‌گیرند.

مدیرعاملی که در دوره کاری خود یک تصمیم‌گیری غلط انجام می‌دهد و نتایج منفی زیادی اعم از مادی و معنوی را متوجه شرکت می‌کند به طرز قوی آن تصمیم را در شرکتی دیگر تکرار نخواهد کرد، اما ممکن است فرد یا افرادی که بعدها جای او را می‌گیرند همان اشتباه را تکرار کنند.

حتی اگر افراد نیز از شکست‌ها درس نگیرند و اشتباهات خود را تکرار کنند، ولی اصحاب سخن خیلی افراد را خطاب قرار داده‌اند و این انسان نصایح گوناگونی را در مورد عبرت‌آموزی از اشتباهات خود و دیگران شنیده است. اما سازمان‌ها نصیحت‌پذیر نیستند و به نظر می‌رسد با زبانی دیگر باید با آن‌ها سخن گفت.

این کتاب در مورد یادگیری سازمان‌ها از شکست‌ها و اشتباهاتی است که انجام می‌دهند. در این کتاب سعی شده است از قضیه‌های واقعی که در سازمان‌ها رخ می‌دهد برای بیان مفاهیم مربوطه استفاده شود.

کتاب در سه فصل تنظیم شده است. فصل اول اختصاص به طرح برخی از عوامل موثر بر شکست دارد. این فصل همراه با تشریح بعضی از شکست‌ها و مثال‌های واقعی می‌باشد. در فصل دوم یادگیری سازمانی تعریف و به‌طور خلاصه بررسی می‌شود. در واقع این فصل به چستی یادگیری سازمانی می‌پردازد و فصل سوم چگونگی یادگیری سازمانی از شکست‌ها و اشتباهات را تشریح می‌کند.

خیلی مایل بودم به جای استفاده از قضیه و مثال‌هایی که در کشورهای دیگر اتفاق افتاده است از شکست‌ها و اشتباهاتی که در شرکت‌ها و سازمان‌های بومی رخ داده است در کتاب استفاده می‌کردم، چرا که مثال‌های بومی برای خواننده جذاب‌تر است و بار یادگیری بیشتری نیز به همراه دارد. ولی متأسفانه به دلایل گوناگون نتوانستم به این هدف برسم. شاید اولین دلیل پیش‌رو، کم‌کاری محققان و تحلیل‌گران مدیریت باشد. از سوی دیگر انجام تحقیق‌هایی مانند مطالعاتی که در فصل اول ذکر شده است متضمن هزینه‌هایی است که سازمان‌ها میلی به انجام آن‌ها ندارند علاوه بر عامل هزینه، به‌نظر می‌رسد هنوز بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها آمادگی رویارویی با واقعیت‌ها نیستند و پذیرش اینکه اشتباهاتی رخ داده یا شکست‌هایی حادث شده است به سادگی ممکن نیست. البته بسیار امیدوارم در دوره‌ها و همایش‌های آموزشی که در این مورد خواهم داشت با کمک مدیران و کارشناسان محترم در قالب پروژه‌هایی بتوانم به این هدف برسیم و در چاپ‌های بعدی مثال‌های بومی را جایگزین کنیم، هرچند مثال‌های فعلی نیز بخشی از تجربه بشر محسوب می‌شود.

در اینجا لازم می‌دانم از تمامی دوستانی که متن پیش‌نویس کتاب را بارها مطالعه نموده و از ارائه پیشنهادها و توصیه‌های ارزنده خود مرا محروم نکردند تشکر و قدردانی کنم. امیدوارم کتاب شایستگی لازم را برای ایجاد ارتباط خوب با خواننده محترم داشته باشد و من بتوانم از اظهارنظر و نقد آنان بهره‌مند شوم.