

فرهنگ اعتراف به اشتباه و یادگیری از آن باتأکید بر دیدگاه امام خمینی^(ره)

علی نصر اصفهانی^۱
جعفر اکبرزاده^۲

چکیده: طی دهه‌های اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، و فرهنگی، سازمان‌ها به منظور حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای خارج شدن از قالب‌های غیر پویا و حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده آغاز کرده‌اند. یکی از رویکردهای مربوط به یادگیری در سازمان‌ها و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری از اشتباهات است که در جریان فعالیت‌ها و امورات روزانه مدیران و کارکنان اتفاق می‌افتد. در این مقاله، ابعاد مختلف یادگیری از اشتباهات مورد توجه قرار گرفته و به معرفی و تحلیل رویکردهای متفاوت نسبت به اشتباهات پرداخته شده است. همچنین آرای اندیشمندان گوناگون و نیز دیدگاه حضرت امام خمینی در خصوص اعتراف به اشتباه و یادگیری از آن مورد مذاقه قرار گرفته است.

کلیدواژه‌ها: اعتراف به اشتباه، یادگیری، یادگیری از اشتباه، امام خمینی^(ره)، سازمان‌های یادگیرنده، اشتباه.

مقدمه

انسان بنا بر طبیعت جستجوگر خود موجودی یادگیرنده است و در جریان یافتن مسائل و حل آنها، مشاهده رفتار افراد دیگر، درخواست کمک از همکاران یا دوستان و مطالعه سوابق گذشتگان خود در قالب داستان‌ها و کتاب‌ها یاد می‌گیرد. همه افراد یادگیری را با تجربیات تحصیلی خود مرتبط می‌دانند؛ اما در واقع بیش‌ترین یادگیری در خارج از محیط آموزش و با درگیری در چالش‌های

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

e-mail: alin@ase.ui.ac.ir

e-mail: Akbarzadeh.jafar@gmail.com

این مقاله در تاریخ ۱۳۹۰/۷/۱۶ دریافت و در تاریخ ۱۳۹۰/۸/۲۳ مورد تأیید قرار گرفت.

روزمره زندگی و کار حاصل می‌شود. یادگیری در عمل، رویکردی است که سازمان‌ها برای کمک به کارکنان در برخورد با این چالش‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند. بحثی که امروزه در حال قوت گرفتن است، بررسی مضرات و فواید پدیده‌های «یادگیری غیر رسمی^۱» یا «یادگیری تصادفی^۲» و مقایسه آن با اشکال سنتی آموزش می‌باشد. مفهوم یادگیری اتفاقی در واقع اشاره به فرآیندهایی دارد که در درگیری‌های روزانه با فعالیت‌ها و وظایف نهفته است و تحت عنوان «محیط‌های یادگیری سازمان نیافته^۳»، از آنها یاد می‌شود (Billett 2001: 209).

مفاهیم یادگیری در محیط کار بر این فرض استوار است که محیط کار قابلیت‌های مفیدی برای کارکنان ارائه می‌دهد تا از این طریق به طور مؤثری در محیط‌های قابل اعتماد به کسب دانش پردازند و میان تئوری و عمل ارتباط برقرار کنند. نتیجه این نوع یادگیری، عکس العمل سریع و انعطاف پذیر در برابر تغییرات به وجود آمده در وظایف کاری و فرآیندها خواهد بود (Billett 2001: 209). یکی از زیر مجموعه‌های یادگیری تجربی و یادگیری در حین کار، یادگیری از اشتباهاتی است که در جریان فعالیت‌های روزانه کارکنان و مدیران در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. برای بررسی و بحث در مورد یادگیری از اشتباهات، بهتر است ابتدا اشتباه تعریف گردد و خصوصیات و ویژگی‌های مربوط به آن شناسایی شود تا بهتر بتوان عملکرد اشتباهات را به عنوان عاملی برای یادگیری مورد تحلیل قرار داد. اعتراف به اشتباه که مورد تأکید حضرت امام خمینی می‌باشد می‌تواند به عنوان پیش نیاز یادگیری از اشتباه مطرح شود که در این مقاله هر دو موضوع «اعتراف به اشتباه» و «یادگیری از اشتباه» مورد توجه قرار گرفته است.

تعریف اشتباه

اشتباه عدم تطابق انعکاس‌های ذهنی با واقعیت‌های عینی است (رستمی ۱۳۵۰: ۳۷). واقعیت عینی، مجموعه پدیده‌هایی است که در خارج از ذهن انسان قرار دارد. بنابراین واقعیت عینی می‌تواند نه تنها یک پدیده عینی و قابل لمس بلکه یک پدیده ذهنی نیز باشد. به عبارت دیگر اشتباه، عدم انطباق انعکاس شونده با انعکاس شده در ذهن می‌باشد. با توجه به این تعاریف، تعریف مشخص‌تر

1. informal learning
2. accidental learning
3. unorganized learning environment

و محدودتر اشتباه چنین است: اشتباه عبارت است از، عدم تطابق نتیجه فعالیت با هدف (رستمی ۱۳۵۰: ۳۷).

در تعریف دیگری اینگونه آمده که اشتباه، اصطلاحی است که به یک فرآیند هدف گرای ناموفق یا پیامدهای آن اطلاق می‌شود (Senders 1991:27). این تعریف به این موضوع اشاره دارد که اولاً، تعیین یک فرآیند به عنوان یک اشتباه متکی بر قبول هنجارها است و ثانیاً، اینکه دست نیافتن به هدف به عنوان یک انحراف شناخته می‌شود که اصطلاحاً به آن اشتباه گفته می‌شود (Senders 1991:27).

اجتناب ناپذیر بودن اشتباه

امام خمینی در زمینه اجتناب ناپذیر بودن اشتباه می‌فرماید: «هیچ کس و هیچ دستگاهی و هیچ فردی نمی‌تواند ادعا کند که من نقص هیچ ندارم» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۷: ۲۴۶). برای آنکه شخص مرتکب هیچ اشتباهی نشود دو شرط لازم است: شرط اول این است که شخص در هیچ مورد از فعالیت‌های خود جهل نداشته باشد و از همه چیز، مطلع باشد. اما چنان که روشن است اطلاع از همه چیز، شرط محال است و هیچ‌گاه افراد قادر به دانستن همه چیزها نیستند. لذا در هر مورد که افراد جهل دارند، جهل آنها می‌تواند از حالت ساکن به حالت مؤثر درآید و در نتیجه این تغییر، اشتباه روی دهد. از این رو هیچ فردی نبوده و نخواهد بود که از اشتباه بر حذر باشد (رستمی ۱۳۵۰: ۳۷). حضرت امام خمینی در این خصوص بیان می‌فرماید: «انسان از اشتباه و خطا مأموم نیست» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۸: ۷). شرط دوم، استفاده به موقع از دانش و قدرت ابتکار است. دو راننده که از خصوصیات اتومبیل اطلاعات مساوی دارند و در رانندگی هم یک اندازه ماهرند در موردی که با یک حادثه مشابه مواجه شوند یکی ممکن است با استعداد و ابتکار خاص خود از خطر بگریزد و دیگری ممکن است با همان امکانات مساوی که در اختیار دارد نتواند راه چاره بیابد و دستخوش خطر شود (رستمی ۱۳۵۰: ۳۷). تصور باطل کامل بودن، اشتباه را از حالت هشدار به گناه تبدیل می‌کند و از طرفی حق اشتباه کردن را از انسان سلب می‌کند (Mckay 2002:121). هیچ کار یا حرفه‌ای بدون خطا کردن فراگرفته نمی‌شود. هر اشتباهی به فرد می‌گوید که برای عملکرد درست چه باید کرد. طی فرآیند یادگیری به جای ترس از اشتباه، باید پذیرای آن بود. توجه به این نکته ضروری است که افرادی که تحمل اشتباه را ندارند چیزی یاد نمی‌گیرند (Mckay 2002:121).

اعتراف به اشتباه به عنوان پیش نیاز یادگیری از اشتباه

افراد ممکن است تدافعی بار آمده باشند، یعنی برای اشتباهاتشان دلیل تراشی کنند. اگر افراد اشتباه را بازخورد لازم برای فرآیند یادگیری بدانند، اعتراف و پذیرش اشتباه آسان تر می گردد. اشتباهات اطلاعاتی هستند در مورد اینکه چه کاری درست و چه کاری نادرست است. در واقع اشتباهات ربطی به ارزشمندی و هوش افراد ندارند. اشتباه صرفاً گامی است که به سوی هدف باید پیموده شود (Mckay 2002:122). امام خمینی در موارد گوناگون بر اعتراف به اشتباه تأکید کرده و این نکته را گوشزد می کند که اعتراف به اشتباه نه تنها از منزلت انسان نمی کاهد بلکه پیش نیازی برای حرکت به سمت کمال و پیشرفت است. ایشان می فرمایند:

اگر قبلاً اشتباه کرده باشیم باید صریحاً بگوییم اشتباه نموده ایم. و عدول در بین فقها از فتوایی به فتوای دیگر درست همین معنا را دارد. وقتی فقهی از فتوای خود برمی گردد یعنی من در این مسأله اشتباه نموده ام و به اشتباهم اقرار می کنم (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۸: ۲۴۱).

حضرت امام در این خصوص دیکتاتورری را مانع اعتراف به اشتباه می دانند و می فرمایند:

از مفاسدی که دیکتاتورری دارد و دیکتاتور مبتلا به آن هست، این است که یک مطلبی را القا می کند، بعدش نمی تواند... از قولش برگردد (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۹۲).

یادگیری از اشتباه

یکی از بزرگ ترین آموزگاران بشر در کاهش اشتباهات او، خود اشتباه است (رستمی ۱۳۵۰: ۳۷). اشتباه آموزگار انسان است و اعتراف به اشتباه تابعی از رشد و تغییر در آگاهی اوست. در واقع، اشتباه پیش نیاز هر یادگیری است (Mckay 2002:120). به عبارت دیگر، اشتباه باید فرد را از ارتکاب اشتباه باز دارد. از این رو برای اینکه اشتباهی تکرار نشود یا از تکرار اشتباهی کاست، بایستی شرایطی را مصنوعاً و عمدتاً فراهم نمود که آن اشتباه چندین بار روی دهد. برای اینکه اشتباهی تکرار نشود باید آن اشتباه را در زمینه ها و موارد مختلف دیگر مرتکب شد و علل آن را تحلیل نمود و ریشه های آن را یافت. برای کم کردن اشتباه گاه بایستی اشتباه کرد. بیهوده نیست که این حکمت رایج شده است که «کار نیکو کردن از پر کردن است». در پر کار کردن انسان پر اشتباه

می‌کند و از همین اشتباهات متعدد است که درستی کار را می‌آموزد. تمامی تمرین‌ها در مدارس، ارتش و کارآموزی در همه رشته‌ها در حقیقت ایجاد شرایط مصنوعی برای ارتکاب اشتباه و طرز پرهیز از تکرار آن اشتباه می‌باشد. از طرفی این محیط و شرایط مصنوعی برای ارتکاب اشتباه هنگامی حداکثر نتیجه خود را به بار می‌آورد که با تأثیر روحی، مادی و یا بدنی مخصوص همراه باشد. این تأثیر روحی می‌تواند به شکل تشویق یا تنبیه روحی و مادی انجام گیرد. احساس‌های گوناگون مانند مباهات، مسرت، شرمندگی (تا حدودی که خطرات منفی روحی را در برنداشته باشد) و همچنین غمگین شدن و غیره، از جمله تشویق‌ها و تنبیه‌های روحی به شمار می‌رود. در هر صورت اگر در تمرین‌ها، اشتباهات تأثیرات روحی و مادی منفی یا مثبت بر جای نگذارد، امکان بروز آن اشتباهات افزایش می‌یابد (رستمی: ۱۳۵۰: ۳۷). «چهارچوب دهی مجدد^۱» در خصوص اشتباه، یعنی تغییر دیدگاه خود در مورد اشتباه و اینکه اشتباه را جزء طبیعی و حتی ارزشمند زندگی در نظر گرفت. این دیدگاه جدید، فرد را قادر می‌سازد در صورت مرتکب اشتباه شدن، واکنشی منعطف‌تر داشته و از آن درس بگیرد (McKay 2002:120). امام خمینی راه اصلاح جامعه را قبول عیوب و یادگیری از آن دانسته و می‌فرماید «سر تا پای انسان عیب است و باید این عیب‌ها را گفت و انتقادات را کرد؛ برای اینکه اصلاح بشود جامعه» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۴۰۱).

اشتباه به عنوان عامل تحریک کننده یادگیری و تغییر در عمل

یادگیری از اشتباهات دامنه‌ای از اهداف را تأمین می‌کند. یادگیری از اشتباهات می‌تواند به وسیله بهبود در اقدامات موجود از بروز اشتباهات قابل توجه و شبیه به یکدیگر جلوگیری کند. از این رو اشتباهات کمک می‌کند تا بتوان نوع ویژه‌ای از دانش را که اوسر^۲ آن را «دانش منفی^۳» نامیده است پایه‌گذاری کرد (Minsky 1997:515). این ساختار، بر دانش در مورد چیزها یا رویدادهایی تأکید دارد که شکل نگرفته یا به اجرا در نیامده‌اند. دانش منفی مکمل دانش مثبت است و به افراد کمک می‌کند تا ماهیت جهان پیچیده را درک کنند. فایده اصلی دانش منفی، یادگیری از اشتباهات و جلوگیری از تکرار اشتباهات است. به عنوان مثال، یکی از بهترین ابزارها برای توسعه

1.reframing

2. Oser

3. negative knowledge

دانش منفی «شبه ساز پرواز» است که امکان جستجو و دانش سازی بر پایه وقایع حیاتی را به وجود می آورد. اشتباهات یک خلبان تازه کار در شبهه ساز پرواز مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد تا دانش مثبتی در مورد حوادث خلق شود (Kolb 1983:104).

اشتباهات همچنین می توانند مبنایی را برای خلاقیت و نوآوری به وجود آورند. این امر زمانی امکان پذیر خواهد بود که افراد، اشتباهات را به عنوان نقطه شروعی برای بهبود اوضاع در نظر گیرند. تئوری های مدیریت مانند مدیریت کیفیت جامع و شش سیگما، بر پایه گذاری اقداماتی برای استفاده از اشتباهات در جهت بهبود در یک سطح سازمانی تأکید دارند (George & et al. 2007:211). در بیانات امام خمینی آمده است که:

پایند بودن به خطا، انسان را خیلی منحنط می کند. انسان یک حرفی زده است و خطا گفته است؛ بعد که دید خطا گفته است، اگر پایند به این خطا باشد و دنبال این باشد که این خطای خودش را به کرسی بنشاند، این همان دیکتاتوری بسیار فاسد است (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۷۳).

ایشان آثار یادگیری از اشتباهات را مطلوب دانسته و می فرمایند:

با وجود اشتباه و خطا در متصدیان امور آثار نیک و مثبتی که در کشور به دست متصدیان و به کمک ملت عزیز انجام گرفته بسیار بیشتر است از اشتباهات و خطاها (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۲۱۷).

یادگیری از اشتباهات می تواند به عنوان درگیری افراد در فرآیند پاسخ و دانش سازی در مواجهه با اشتباهات خود یا دیگران تعریف شود (Oser & et al. 1999:11). فرآیند یادگیری از اشتباهات، شامل شاخص گذاری مواردی به عنوان انحراف، یا شکل گیری «دانش منفی» می شود که به جلوگیری از تکرار اشتباهات در موقعیت های یکسان کمک می کند. فرآیند یادگیری می تواند به عنوان یک چرخه یادگیری تجربی با مراحل گوناگون مدل سازی شود (Kolb 1983:104). فرآیند یادگیری از اشتباهات، شامل یک سری فرآیندهای انعکاسی و بازبینی است که می توان به طور کلی آنها را در دو گروه به شرح زیر جای داد:

الف) اقدامات مربوط به تحلیل و بررسی دلایل ممکن و محتمل اشتباهات (فرآیندهای انعکاسی).

ب) اقدامات مربوط به شناسایی و استدلال روش های متفاوت عمل (فرآیندهای بازبینی).

فرآیندهای انعکاسی، مبنای شناختی برای فرآیند بازبینی فراهم می‌آورد. در فرآیندهای بازبینی، نتایج فرآیندهای انعکاسی به مبنایی برای اقدامات آینده تبدیل می‌شود تا بتوان از این نتایج در عمل استفاده کرد. این امر با توزیع اطلاعات در سطوح فردی و سازمانی امکان‌پذیر است. بدون وجود چنین بازخوردی، دانش آموخته شده از اشتباهات بی‌اثر خواهد ماند (Lave 1990: 259). به هر حال، این سؤال مهم هنوز مطرح است که چه مقدار از اشتباهاتی که هر روزه در کار اتفاق می‌افتد، برای مهیا ساختن فرصت‌های یادگیری، در سطح فردی و سازمانی منعکس می‌شود.

رویکردهای متفاوت نسبت به اشتباه

سازمان‌ها برای یافتن راه‌حل‌های خلاق در مواجهه با مشکلات و رقابت موفق در بازارهای بسیار متحول امروزی، باید یادگیری را سرلوحه کار خود قرار دهند (Levitt & March 1988: 319). این یادگیری شامل پی‌بردن به عقاید و ایده‌های جدید و بکارگیری آنها در فرآیند مدیریت و تصمیم‌گیری سازمان می‌شود (Crossan & et al. 1999: 522). تحقیقات نیز این مهم را اثبات می‌کند که یادگیری دارای نقش مهمی در عملکرد سازمان‌ها است. به نظر می‌رسد که یادگیری تجربی روش اثر بخش و کارآمد برای سازمان‌ها و اعضای آن است تا از طریق آن به یادگیری از اشتباهات بپردازند. اعضای سازمان در بررسی عملکرد خود و پیامدهای ناشی از آن، به روابط علت و معلولی متفاوتی پی می‌برند و نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی می‌کنند. آنها بینشی در مورد توسعه و اجرای تغییرات به دست می‌آورند و برای تغییرات احتمالی در آینده آماده می‌شوند (Carter & West 1998: 563).

یک منبع مهم برای یادگیری، یادگیری از خطاها و اشتباهات است (Akbar 2003: 19). این یادگیری ممکن است زمانی اتفاق افتد که فردی دانشی را به دست آورد که قبلاً کسی آن را نداشته است. تا زمانی که سازمان‌ها درصدد ایجاد تغییر و تحول هستند، احتمال بروز خطاها و اشتباهات وجود دارد. اشتباهات و خطاها اغلب اوقات اجتناب‌ناپذیرند و با اینکه ممکن است بسیار هزینه‌ساز باشند، می‌توانند ابزار ارزشمندی برای یادگیری باشند. در واقع، یادگیری از اشتباهات به مفهوم شناسایی اثرات غیرمنتظره و نامطلوب تجارب و انعکاس آنها در کار برای کاهش احتمال وقوع آنها در آینده است. انعکاس اشتباهات ممکن است دیدگاه‌هایی را آشکار کند که به کمک آنها بتوان فهم اشتباه از موقعیت‌های مختلف را اصلاح و کم‌کاری‌هایی را که موجب خنثی شدن

فعالیت‌های مؤثر می‌شود شناسایی نمود (Cannon & Edmondson 2001: 161). اما چگونه می‌توان این نتیجه مهم یادگیری از اشتباهات را تقویت کرد. تئوری‌های متعدد پیشنهاد می‌کنند که همکاری و تعامل مؤثر میان اعضای یک گروه یا یک سازمان، پایه و اساس یادگیری تجربی است. کارکنان یک سازمان می‌توانند از تجربیات یکدیگر استفاده کنند و از این طریق یادگیری حاصل کنند تا بتوانند خود را با تغییرات سریع محیط‌های کاری وفق دهند. تعامل میان اعضای سازمان در توانا ساختن آنها در انعکاس تجربیات و اشتباهات و یادگیری از آنها، نقش حیاتی ایفا می‌کند (Kale & et al. 2000: 217). اما باید به این نکته توجه داشت که وجود تعامل، تسهیل یادگیری را تضمین نمی‌کند. تعامل می‌تواند به جای تقویت یادگیری و انعکاس اشتباهات، باعث افزایش روحیه تدافعی افراد شده و تعصبات مختلفی به وجود آورد. ممکن است اعضای سازمان برای بهانه‌سازی در مورد رفتار خود، با هم متحد شوند. آنها می‌توانند تقصیر اشتباهات را به گردن سایر اعضای سازمان بیندازند و اینگونه تصور کنند که نیاز کمی به یادگیری دارند و این دیگران هستند که باید رفتار خود را تغییر دهند نه آنها. از این رو برای یافتن چگونگی تقویت روحیه یادگیری از اشتباهات، شناسایی ماهیت تعامل میان اعضای سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. دو رویکردی که در اینجا در باب ماهیت تعامل میان اعضای سازمان مطرح است، «رویکرد اتهام زنی»^۱ و «رویکرد حل مسأله»^۲ است. این دو نوع تعامل میان اعضای سازمان به میزان زیادی بر مفهوم یادگیری از اشتباهات تأثیرگذار است (Tjosvold & et al. 2004: 220).

(۱) رویکرد اتهام زنی

اگر در سازمان‌ها افراد مدام در پی پیدا کردن مقصر برای بروز یک اشتباه باشند یا به عبارتی، رویکرد متهم سازی را در پیش گیرند، مطمئناً یادگیری مناسبی از اشتباهات نخواهند داشت. آرگریس و شون^۳ نتیجه گرفتند که افراد در سازمان‌ها، گاهی به شیوه‌هایی تعامل می‌کنند که مانع یادگیری است. آنها این گونه روش تعامل را به عنوان رویکرد شماره یک نسبت به حل مسأله نام‌گذاری کردند. در این رویکرد، تأکید اصلی بر متهم کردن دیگران در قبال اشتباهات و تلاش برای شایسته نشان دادن خود نسبت به دیگران است. در این رویکرد، اعضای سازمان علاقه

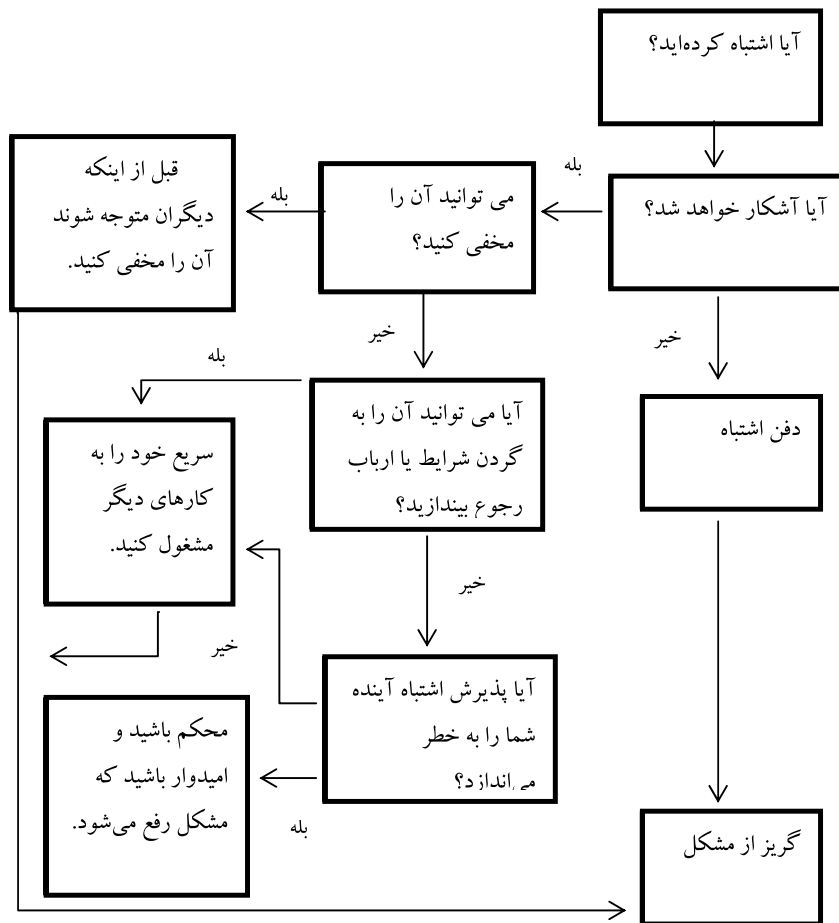
1. blaming approach
2. problem solving approach
3. argyris & Schon

بیش تری به کسب شهرت و حفاظت از آن در سازمان دارند تا بهبود فردی. این ارزش‌ها و رفتارها محصول تعهد شدید افراد به رسوم و شیوه‌های رایج در سازمان است (Arygris & Schon 1996:224). حضرت امام خمینی این رویکرد را ناشی از خودبینی افراد می‌داند و می‌فرماید: «این‌طور نباشد که آن‌قدر خودتان را ببینید که هر چه می‌گویید همان درست است؛ و آن‌قدر خودبین باشید که اگر نادرستی را فهمیدید، هم حاضر به تسلیم نباشید (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۹۳).

این نوع از اتهام زنی ممکن است مانع یادگیری اعضای سازمان از اشتباهات شود. در این رویکرد، افراد سازمان برای اینکه مسئولیت خطاها و اشتباهات را از دوش خود بردارند، سایر افراد سازمان را مورد اتهام قرار می‌دهند و آنها را سرزنش و در مواردی مجازات می‌کنند. ترس از مجازات و سرزنش شدن توسط دیگران، افراد را وادار می‌دارد تا اشتباهاتی را که ممکن است به آنها نسبت داده شود پنهان کنند و بر آنها سرپوش گذارند و این اشتباهات را به سایر افراد سازمان نسبت دهند. بنابراین، وجود این ترس به عنوان یک نیروی بیرونی، تا اندازه زیادی بر کاهش روحیه یادگیری از اشتباهات تأثیر می‌گذارد (Alicke 2000: 249). گاه ترس از اشتباه باعث می‌شود که فرد حداقل کار را قبول کند. در موارد حاد، ترس از اشتباه کردن می‌تواند زندگی فرد را فلج کند. ممکن است دائماً به فکر اشتباهات گذشته خود باشد و برای اینکه از اشتباهات آینده اجتناب کند، فعالیت و روابط خود را محدود نماید. ترس از اشتباه می‌تواند فرد را منزوی نماید (Mckay 2002: 123).

اگر سازمان‌ها طوری عمل کنند که تمام اشتباهات به طور خودکار به مجازات اشتباه کننده و خاطی تبدیل شود، افراد خاطی به دنبال راه‌هایی برای مخفی کردن اشتباه خواهند بود نه اجتناب از اشتباه. بنابراین اجتناب از ریسک برای تصمیم‌گیرندگان به یک استراتژی حفاظتی تبدیل می‌شود. نتیجه کار چیزی است که «دیرلاو^۱» آن را «مکتب مدیریت خاکروبه زیر فرش^۲» می‌نامد و پیامد این نگرش آن است که سازمان فرصت یادگیری بالقوه از اشتباه را از دست می‌دهد. شکل زیر مدل «مکتب مدیریت خاکروبه زیر فرش» را نشان می‌دهد.

1. Dearlove
2. The sweep it under the carpet



شکل شماره ۱) مدل «مکتب مدیریت خاکروبه زیر فرش» (گريت ۱۳۸۸: ۸۵)

لذا بر پایه تحقیقات و مستندات موجود می‌توان این فرضیه را بیان کرد که: رویکرد اتهام زنی در سازمان، یادگیری اعضای سازمان از اشتباهات را کاهش می‌دهد (گرینت ۱۳۸۸: ۸۵).

۲) رویکرد حل مسأله

برخلاف رویکرد اتهام زنی، اتخاذ رویکرد حل مسأله به میزان زیادی به فرآیند یادگیری از اشتباهات کمک می‌کند. رویکرد حل مسأله در واقع شامل اجرای یک مباحثه باز و آزاد در بین افراد است که هدف آن شناخت شرایطی است که منجر به بروز اشتباه شده است. این شناخت امکان بهبود عملکرد را به کارکنان و اعضای سازمان می‌دهد. در این رویکرد اعضای سازمان به طور صادقانه، وقایعی را که اثرات نامطلوبی داشته است بررسی می‌کنند و تحلیلی جامع از عوامل مداخله‌گر در بروز اشتباه انجام می‌دهند. در این رویکرد افراد تجربه خود را در اختیار سایرین قرار می‌دهند تا بدین صورت بتوانند به صورت جمعی راه‌هایی را برای اصلاح اشتباهات و کاهش احتمال وقوع مجدد آنها پیدا کنند، ولو اینکه این کار به اقرار و پذیرفتن اشتباهاتشان منجر شود (Cannon & Edmondson 2001: 161). حضرت امام خمینی در این رابطه بیان می‌دارند که:

یک مطلبی را که می‌گویید اگر چنانچه خطایش را فهمیدید، حاضرید به اینکه بگویید من خطا کردم، اشتباه کردم؛ یا همان خطا را می‌خواهید تا آخر به پیش ببرید (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۹۲).

اگرچه آرگریس و شون اعتقاد داشتند که تعاملات میان اعضای سازمان به نوعی مانع یادگیری می‌شود، آنها رویکرد دیگری نسبت به حل مسأله شناسایی کردند که در آن انعکاس کامل اشتباهات و مباحث، مورد استقبال قرار می‌گیرد و فضای مناسبی را برای یادگیری فراهم می‌آورد. آنها این را رویکرد شماره ۲ در برخورد با اشتباهات نامیدند. زمانی که ارزش‌های رک گویی^۱، مسئولیت مشترک^۲ و تأثیرات متقابل^۳ به طور موثق و بی‌طرفانه به کار گرفته شود، ارتباطات و پذیرش اطلاعات و فرآیند بازخورد از اشتباهات تسهیل می‌شود. این ارزش‌ها، بر شناسایی و فهمیدن مشکل به صورت کامل و بهبود راه حل‌های کیفی تأکید می‌کنند (Arygris & Schon 1996: 224).

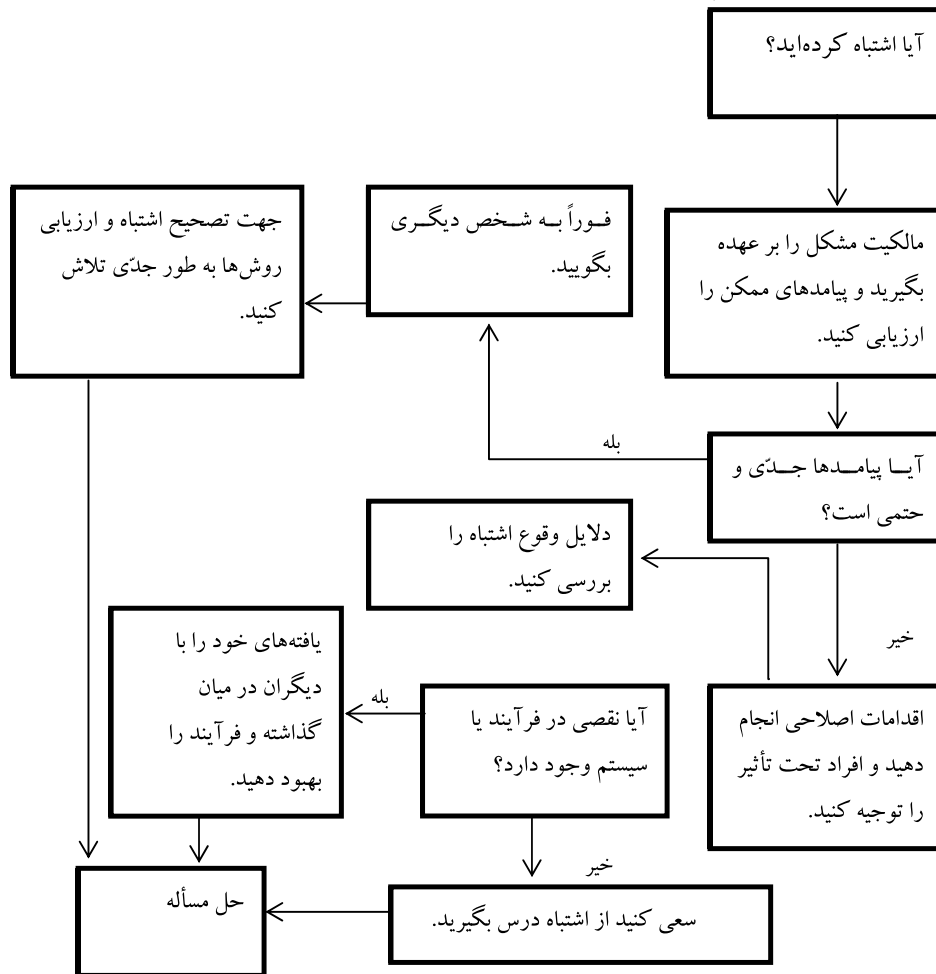
1. openness
2. joint responsibility
3. mutual influence

شواهد زیادی این فرضیه را اثبات می‌کنند که رویکرد حل مسئله در رویارویی با اشتباهات می‌تواند فرآیند یادگیری از اشتباهات را تقویت کند. این در حالی است که رویکرد اتهام زنی باعث می‌شود تا بحث کردن در مورد اشتباهات در سازمان بسیار تهدید کننده و تفرقه انداز باشد که این خود از انعکاس شفاف اشتباهات جلوگیری می‌کند که نتیجه آن عدم یادگیری از اشتباهات است (Rybowiak & et al. 1998: 527). در واقع رویکرد حل مسئله باعث می‌شود تا دامنه گسترده‌ای از تضادها در سازمان رفع شود و کارکنان بتوانند بدون نگرانی خاصی به بحث در مورد اشتباهات خود یا دیگران پردازند. هنگام مواجهه با اشتباهات اتخاذ رویکرد حل مسئله در مقایسه با رویکرد اتهام زنی، می‌تواند به اندازه زیادی در زمینه یادگیری از اشتباهات و تجربیات به افراد درون سازمان کمک کند تا از این طریق به بهبود عملکرد خود در سازمان پردازند. از طرفی رویکرد حل مسئله برای یادگیری تیمی در سازمان‌ها بسیار کارآمد است (VandeWalle & et al. 1999: 242).

در مطالعات مربوط به رهبری و پویایی‌های گروهی نیز شواهدی وجود دارد که بر اهمیت رویکرد حل مسئله در مواجهه با اشتباهات برای یادگیری مؤثر از آنها صحنه می‌گذارد (Edmondson 5: 1996). ادمونسون به این نکته پی برد که در گروه‌های بهداشت که اعضای آن هنگام بحث آزاد در مورد اشتباهات دارویی احساس امنیت و آسایش روانی می‌کنند، قادر خواهند بود تا عوامل بروز اشتباهات و خطاها را پیدا کرده و برای کاهش تکرار این اشتباهات راه‌حل‌های سازنده‌ای کشف کنند. رهبرانی که در سازمان‌ها به طور ماهرانه‌ای به آماده‌سازی کارکنان می‌پردازند و کیفیت روابط را بهبود می‌بخشند، به کارکنان خود کمک می‌کنند تا اشتباهات را آسان‌تر شناسایی کنند و از آنها بیاموزند. وجود رهبری تحول‌گرا^۱ در سازمان به اندازه زیادی به بهبود جو اطمینان و آگاهی کمک می‌کند که این خود باعث یادگیری از اشتباهات می‌شود. علاوه بر این ادمونسون دریافت که توافق مشترک در مورد استفاده از اشتباهات برای یادگیری، پیش‌نیازی اساسی در مورد بهبود عملکرد سازمان است (Edmondson 1996: 5). امام خمینی در این رابطه با انعکاس اشتباه و پنهان نکردن آن به دستگاه قضایی و قضات می‌فرماید:

در صورتی که متوجه اشتباه شدند به هیچ وجه از برگشت از حکمشان خجالت نکشند؛ که خجالت در پیشگاه خداوند متعال بسیار سنگین‌تر از خجالت از مردم است (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۸: ۳۴۰).

فرآیند معکوس مدل «خاکروبه زیر فرش» حاکی از آن است که یادگیری مستلزم درس گرفتن از اشتباهات است. در واقع منظور این است که حتی یادگیری فردی از اشتباه کافی نیست زیرا دیگران را از انجام همان اشتباه باز نمی‌دارد. این مدل در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل شماره ۲) مدل «سازمان یادگیرنده از اشتباهات» (گرنیت: ۱۳۸۸).

بر پایه استدلالات بیان شده می‌توان این فرض را بیان کرد که رویکرد حل مسأله در رویارویی با اشتباهات، یادگیری اعضای سازمان از اشتباهات را بهبود می‌بخشد.

بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که توسعه روابط مؤثر میان اعضای سازمان ممکن است عامل کلیدی در توانایی اعضا برای انعکاس اشتباهات و یادگیری از آنها باشد. لذا شناسایی ماهیت روابط و تعاملات اعضای سازمان در تعیین نوع رویکرد آنها در مواجهه با اشتباهات مؤثر است. حضرت امام خمینی با تأکید بر اینکه وجود روابط مبتنی بر ترس و دیکتاتوری، مانع اعتراف به اشتباه می‌شود می‌فرماید:

اگر یک چیزی را دیدید که واقعاً خلاف کردید، اعتراف کنید. این اعتراف، شما را در نظر ملت‌ها بزرگ می‌کند؛ نه اینکه اعتراف به خطا شما را کوچک می‌کند. (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۹۳).

تأثیرات بافت اجتماعی و فرهنگی محیط کار بر یادگیری از اشتباهات

یادگیری در محیط کار، در محیط‌های اجتماعی و متعامل اتفاق می‌افتد که اغلب اوقات از آن به عنوان «اجتماع‌های کار»^۱ یا «سیستم‌های فعالیت»^۲ یاد می‌شود (Lave & Wenger 1991:32). خصیصه اجتماعی بودن کارها زمینه‌ای اجتماعی و فرهنگی به وجود می‌آورد که تعیین‌کننده ممنوعیت، مقبولیت یا امکان پذیر بودن روش‌های قطعی مواجهه با اشتباهات است. یعنی در واقع این جامعه است که می‌گوید چگونه با اشتباهات برخورد شود. ویک و استاکلیف^۳ نمونه‌هایی از یادگیری منفی و مثبت از اشتباهات را بیان می‌کنند. شرکت‌های موفق دارای فرهنگ سازمانی با جریان شفاف اطلاعات، تقسیم مسئولیت‌ها و رویه‌ای برای به اشتراک گذاشتن تجربه‌های هر روز کاری هستند. هر زمان که کارکنان اشتباهی را به گردن می‌گیرند مورد تشویق واقع می‌شوند و این روند تا زمانی ادامه دارد که این تشویق سبب انگیزه برای کار مطلوب می‌شود (Weick & Sutcliffe 2001:267). در محیط‌های کاری که افراد به اجتناب از اشتباه یا سرپوش گذاشتن بر آن تشویق می‌شوند، فرهنگ مبتنی بر یادگیری در مواجهه با اشتباهات، قابل دستیابی نیست. این نوع از جوامع یا سیستم‌های کاری به احتمال زیاد قبول نخواهند داشت که اشتباهات می‌توانند نتایج مثبتی داشته

1. communities of practice
2. activity systems
3. Weick & Sutcliffe

باشند و به عنوان پیش‌نیازی برای تکامل یا توسعه در آینده انگاشته شوند. اگر در یک سازمان انعکاس آشکار و سازنده اشتباهات انجام نشود، فرصت‌های استفاده از اشتباهات به عنوان نقطه شروعی برای یادگیری یا خلاقیت، به شدت کاهش خواهد یافت. امام خمینی کمال انسانی را در اقرار به اشتباه و اجتناب از آن دانسته و می‌فرماید: «به مجرد احراز اشتباه و خطا از آن برگردید، و اقرار به خطا کنید؛ که آن کمال انسانی است» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۷: ۱۸). بدترین حالت زمانی اتفاق خواهد افتاد که کارکنان به جای یادگیری از اشتباهات، یاد می‌گیرند چگونه آنها را مخفی کنند. این کارکنان در هر روز کاری خود، اشتباهات مشابه را مکرر مرتکب می‌شوند. در نتیجه، یک فرهنگ کاری با مدارا (مثلاً فرهنگی که اشتباهات را ملامت نمی‌کند) بسیار مناسب به نظر می‌رسد چرا که این فرهنگ بر سرپوش گذاشتن بر اشتباهات و مخفی کردن آنها متمرکز نیست، بلکه اشتباهات را به عنوان یک فرصت برای یادگیری در نظر می‌گیرد. از این رو در این نوع فرهنگ به جای یافتن مقصر و مسئول اشتباهات و ملامت کردن افراد، بیشتر بر تحلیل علل اشتباهات و جستجو در مورد استراتژی‌های ممکن برای مواجهه با اشتباهات، تأکید می‌شود. نویسندگان مختلفی از دو عامل ایجاد جو اعتماد و تحلیل عمیق دلایل اشتباه، به عنوان سنگ بنای شکل‌گیری فرهنگ مثبت اشتباهات یاد کرده‌اند که شانس یادگیری از اشتباهات را افزایش می‌دهد (Cannon & Edmondson 2001: 161).

دو نوع برخورد مدیران با اشتباه کارکنان

هنگامی که در سازمان اشتباهی رخ می‌دهد، نخستین پرسش چیست؟ چه می‌توان آموخت؟ یا چه کسی باید سرزنش شود؟ البته پاسخ این پرسش‌ها بستگی به علت خطای فرد دارد. آیا اشتباه در اثر غفلت رخ داده یا در اثر خلاقیت فرد حادث شده است؟ آیا فرد خطای قصد کمک به سازمان و ابداع روش نوینی داشته است؟ آیا تنبیه فرد باعث جلوگیری از اشتباهات مشابه می‌شود؟ آیا تنبیه فرد خلاقیت در سایر افراد سازمان را کاهش خواهد داد؟ آیا تنبیه نکردن فرد در افزایش خلاقیت مؤثر است؟

با بررسی سؤالات فوق مشخص می‌شود که مدیران با یک دوگانگی تحت عنوان «کنترل سازمانی و خلاقیت فردی» مواجه‌اند. به عبارت دیگر، مدیران در مقابل این دوگانگی قرار دارند که تا چه حد باید بر کنترل سازمانی تکیه کنند و تا چه حد لازم است آزادی و خلاقیت فردی را

مورد تأکید قرار دهند. همچنین توانمندسازی کارکنان امروزه یکی از وظایف مدیریت محسوب می‌شود و هر چه در این راه بیش‌تر به پیش‌رویم، نیاز به کنترل رسمی رو به کاهش می‌گذارد. اینکه مدیران بیشتر متمایل و معتقد به کدام یک از این نظرات دوگانه هستند، تا حد زیادی متأثر از مفروضات آنان درباره انسان‌ها است. در نظریه X مک‌گری گور^۱، چون افراد تنبلی تصور می‌شوند و کار را دوست ندارند و داوطلبانه قبول مسئولیت نمی‌کنند، باید همواره تحت کنترل قرار گیرند. حال آنکه در نظریه Y^۲، اعتقاد بر این است که کار برای انسان همچون بازی است و انسان قادر است خود کنترل باشد (Lussier 2002:23). بدین ترتیب لازم است مدیران نوعی تعادل میان کنترل سازمانی و خلاقیت فردی به وجود آورند. کنترل شدید افراد و مقابله با کوچک‌ترین اشتباه آنان، موجب رکود و رخوت می‌شود و از طرف دیگر آزادی و استقلال زیاد موجب می‌شود که سازمان هماهنگی لازم را از دست بدهد (نصر اصفهانی ۱۳۸۲: ۷۰).

برای ساده‌سازی بحث، می‌توان خطای کارکنان را به دو نوع تقسیم کرد: خطای نوع اول و خطای نوع دوم. خطای نوع اول، خطایی است که در اثر غفلت و بی‌توجهی فرد به وجود آمده است. در این خطا فرد کمتر از حد لازم تلاش کرده و وظایف خود را به نحو مطلوب انجام نداده است و در ضمن، قصد آسیب رساندن به سازمان را داشته است. خطای نوع دوم، خطایی است که در اثر خلاقیت فرد حادث شده است. در این خطا فرد بیش از حد معمول تلاش کرده، تمامی وظایف معمول خود را به انجام رسانیده و قصد کمک به سازمان و ایجاد روش جدیدی را داشته است. نوع برخورد مدیران با این دو نوع اشتباه باید متفاوت باشد. بنابراین، بهترین واکنش هنگامی که اشتباهی از کارکنان سر زد، بررسی آن رخداد و تعیین نوع اشتباه است. برخورد مدیر با هر یک از این اشتباه‌ها متفاوت خواهد بود (نصر اصفهانی ۱۳۸۲: ۷۰).

الف) چگونگی برخورد با اشتباه نوع اول کارکنان

مدیران نباید کارکنان را رها کنند و سپس به تنبیه آنان در برابر اشتباه کاری بپردازند. مدیران نباید هنگام تفویض اختیار مرزهای مناسب آن را فراموش کنند. اگر مرزها برداشته شوند، کارکنان روند کار و جهت حرکت را گم می‌کنند. لازم است برای هر چیزی حدی تعیین شود. کارکنان

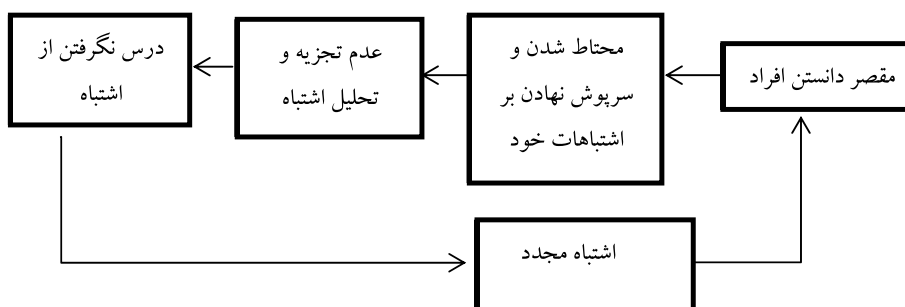
1. Theory X
2. Douglas McGregor
3. Theory Y

در تمام ساعات روز ناظر اعمال مدیر خود هستند. اینکه با رفتار افراد چگونه برخورد شود، تأثیر زیادی بر وجهه مدیر خواهد گذاشت. اگر مدیر بسیار خشک و غیر منعطف باشد و از لغزش‌های کوچک چشم‌پوشد، از او منزجر می‌شوند، و اگر هم خیلی سست و بی‌توجه باشد و اجازه دهد افرادی معیارهای سازمان را رعایت نکنند، این را به ناتوانی مدیر نسبت می‌دهند. بنابراین لازم است مدیران برای کارکنان خود روشن کنند که چه رفتارهایی را می‌پذیرند و چه نوع رفتارهایی را قابل پذیرش نمی‌دانند. قدم بعدی بسیار مهم خواهد بود که در برخورد با رفتارهای نپذیرفتنی ثابت قدم باشند و یکسان عمل کنند. عمل نپذیرفتنی که عمداً انجام می‌شود نباید بدون مجازات بماند. از طرح این مسائل برای کارکنان نباید هراسید و نیز نباید به مسأله، جنبه شخصی داد (نصر اصفهانی ۱۳۸۲: ۷۰).

ب) چگونگی برخورد با اشتباه نوع دوم کارکنان

اندک مدیران دور اندیشی هستند که رخداد اشتباه را همچون فرصتی برای آموختن غنیمت می‌شمارند. اگر از اشتباهات درس آموخته نشود، چگونه می‌توان عملکرد خود را بهبود بخشید؟ اغلب مدیران هنگامی که با اشتباه کارکنان مواجه می‌شوند، به جای اینکه بررسی کنند که از آن اشتباه چه می‌توان آموخت، به دنبال این هستند که تقصیر را به گردن فردی خاص بیندازند. مقصر دانستن، روحیه نوآوری را از بین می‌برد. افراد در حالی که سرگرم مراقبت از خود هستند که اشتباه نکنند، نمی‌توانند خلاقیت داشته باشند. از طرف دیگر، مجاز بودن به ریسک‌پذیری، اشتباه کردن و معارضه با روش‌های متداول انجام کار، توانایی افراد را در یادگیری افزایش می‌دهد (بلانچارد و دیگران ۱۳۷۸: ۱۱۹). لازم است مدیران اشتباهات را به عنوان یک امر قابل قبول بپذیرند و با گشاده‌رویی با آنها مواجه شوند. هنگامی که افراد به اشتباه کردن تشویق شوند، اشتباهات بیش‌تر نمی‌شود، بلکه افراد مسئولانه‌تر عمل می‌کنند. تغییر نگاه به اشتباه از یک چیز بد و نادرست به یک فرصت برای یادگیری، افراد را برمی‌انگیزد تا بیندیشند و خود عملکردشان را کنترل کنند. به عبارت دیگر، این تغییر آنان را توانا می‌سازد. وقتی افراد توانمند شدند، سطح عملکردشان بالا می‌رود. آنچه مدیران باید انجام دهند، این است که کارکنان را مسئول بدانند تا به بهترین وجه کار کنند و در عین حال بپذیرند که آنان برای بهبود مستمر، مرتکب اشتباه خواهند شد. وقتی افراد به خاطر اشتباهاتشان مقصر دانسته شوند، محتاط و مراقب رفتارشان می‌شوند. در حقیقت آنان برای

اجتناب از مقصر دانسته شدن، روی کلیه اشتباهات خود سرپوش می‌گذارند. این امر، اطلاعاتی را که از اشتباه سرچشمه می‌گیرد، محدود می‌سازد؛ در حالی که می‌توان از این اطلاعات چیزهای زیادی آموخت. بنابراین باید توجه داشت که اشتباهات فرصت‌هایی برای بهبود بخشیدن و استفاده از استعدادها هستند، نه صرف وقت برای یافتن مقصر.



شکل شماره ۳) پیامدهای مقصر دانستن افراد (نصر اصفهانی ۱۳۸۲: ۷۰)

بنابراین با توجه به مطالب بیان شده می‌توان چنین برداشت کرد که برخورد با اشتباه نوع اول به رویکرد اتهام زنی و برخورد با اشتباه نوع دوم به رویکرد حل مسئله نزدیک‌تر است.

نتیجه‌گیری

هدف از مقاله حاضر، بررسی فرآیند یادگیری از اشتباهات کارکنان و مدیران در سازمان‌ها به عنوان یکی از ملزومات سازمان‌ها برای زنده ماندن و موفقیت در محیط‌های پویا و پر تلاطم امروزی است. در این تحقیق دو رویکرد متفاوت نسبت به اشتباهات معرفی و تحلیل شده است. دو رویکرد اتهام زنی و حل مسئله هر کدام باعث به وجود آمدن جهت‌گیری‌های خاص و متفاوتی در مواجهه با اشتباهات می‌شود. با توجه به مطالب ارائه شده نتیجه‌گیری‌های زیر قابل برداشت است:

رویکرد اتهام زنی در مواجهه با اشتباهات در سازمان‌ها، با ایجاد فضایی تهدیدکننده باعث می‌شود تا کارکنان از انعکاس و بحث در مورد اشتباهات خود و دیگران خودداری کنند. ترس از مجازات و سرزنش شدن توسط دیگران، افراد را وامی‌دارد تا اشتباهاتی را که ممکن است به آنها نسبت داده شود پنهان کنند و بر آنها سرپوش‌گذارند و این اشتباهات را به سایر افراد سازمان نسبت دهند. وجود این ترس به عنوان یک نیروی بیرونی، تا اندازه زیادی بر کاهش روحیه

یادگیری از اشتباهات تأثیر می‌گذارد. بنابراین رویکرد اتهام زنی تا اندازه زیادی مانعی برای یادگیری از اشتباهات است.

رویکرد حل مسأله در مواجهه با اشتباهات، نقطه مقابل رویکرد اتهام زنی است. در این رویکرد اعضای سازمان به طور صادقانه، وقایعی را که اثرات نامطلوبی داشته‌اند بررسی می‌کنند و تحلیلی جامع از عوامل مداخله‌گر در بروز اشتباه انجام می‌دهند. در این رویکرد افراد تجربه خود را در اختیار سایرین قرار می‌دهند تا بدین صورت بتوانند به صورت جمعی راه‌هایی را برای اصلاح اشتباهات و کاهش احتمال وقوع مجدد آنها پیدا کنند، ولو اینکه این کار به اقرار و پذیرفتن اشتباهاتشان منجر شود. بنابراین رویکرد حل مسأله تا اندازه زیادی، یادگیری از اشتباهات را تسهیل می‌کند.

با توجه به مطالب بیان شده می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که برخورد با اشتباه نوع اول به رویکرد اتهام زنی و برخورد با اشتباه نوع دوم به رویکرد حل مسأله نزدیک‌تر است. - تأکیدات مکرر امام خمینی بر اعتراف به اشتباه و اجتناب از تکرار آن بیان‌گر این مطلب است که ایشان توجه بسیار زیادی به امر یادگیری از اشتباهات داشتند و لازمه حرکت به سمت کمال و پیشرفت را اعتراف به اشتباه و یادگیری از آن می‌دانستند نه کتمان آن. این مهم در سیره امام خمینی به خوبی مورد تأکید بوده است.

منابع

- امام خمینی، سید روح الله. (۱۳۸۵) *صحیفه امام (دوره ۲۲ جلدی)*، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام (چاپ و نشر عروج)، چاپ چهارم.
- بلانچارد، کن و دیگران. (۱۳۷۸) *مدیریت تواناسازی کارکنان*، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، چاپ اول.
- رستمی، م. (۱۳۵۰) *علم اشتباه شناسی یا بررسی اشتباهات*، مشهد: انتشارات توس.
- گرینت، کیت. (۱۳۸۸) *مدیریت فازی (ایده های تطبیقی و عملی در کار)*، ترجمه عادل آذر و علی شائمی، تهران: مؤسسه نشر علوم نوین.
- نصر اصفهانی، علی. (تابستان ۱۳۸۲) «چگونگی رفتار انضباطی با کارکنان در سازمان»، *فصلنامه مدیریت توسعه*، شماره ۱۷، صص ۷۸-۷۰.
- Akbar, H. (2003). "Knowledge levels and their transformation: Towards the integration of knowledge creation and individual learning", *Journal of Management Studies*, 40, 8, 1997-2021.

- Alicke, M. (2000). "Culpable control and the psychology of blame", *Psychological Bulletin*, 126,556-74. and "self-regulation tactics on sales performance: a longitudinal field test", *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-59.
- Arygris, C. & Schon, D. A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Billett, S. (2001) "Learning through work: Workplace affordances and personal engagement". *Journal of Workplace Learning*, 13, 209-214.
- Cannon, M. & Edmondson, A. (2001) "Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups", *Journal of Organizational Behavior*, 22,161-77.
- Carter, S. M. & West, M. A. (1998) "Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams", *Small Group Research*, 29, 583-601.
- Crossan, M. M. , Lane, H. W. & White, R. E. (1999) "An Organizational Learning Framework: from intuition to institution", *Academy of Management Review*, 24, 522-37.
- Edmondson, A. (1996) "Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error", *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 1, 5-28.
- George, M. L. ,Rowlands, D. , & Price, M. (2007) *The lean Six Sigma pocket toolbox*. New York: McGraw Hill.
- Harteis, C. , Bauer, J. & Gruber, H. (2008) The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work: *International Journal of Educational Research* 47, 223-231.
- Kale, P. , Singh, H. & Perlmutter, H. (2000) "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital". *Strategic Management Journal*, 21, 217-37.
- Kolb, D. A. (1983) *Experiential learning .Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lave, J. (1990). "The culture of acquisition and the practice of understanding" .In J. W. Stigler, R. A. Shweder, & G. Herdt (Eds.) *Cultural psychology* (pp. 259-286). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J. ,& Wenger, E. (1991) *Situated Learning .Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Levitt, B. B. & March, J. G. (1988) "Organizational Learning" *Annual Review of Sociology*, 14,319-400.
- Lussier, R. (2002). *Human relations in organizations*, 5th ed, McGraw- hill companies.
- Mckay, M. (2002) *self- steem*, Third Edition, New Harbinger Publications.
- Minsky, M. (1997) "Negative expertise" .In P. J. Feltovich, K. M. Ford, & R. R. Hoffman (Eds.), *Expertise in context* (pp. 515-521). Menlo Park: AAAI Press/MIT Press.
- Oser, F. ,Hascher, T. , & Spychiger, M. (1999) *Learning from mistakes on the psychology of "negative knowledge"*. In W. Althof (Ed.), (pp. 11-43).
- Rybowiak, V. ,Garst, H. , Frese, M. & Batinic, B. (1998) "Error orientation questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence", *Journal of Organizational Behavior*, 20,527-47.
- Senders, J. W. ,& Moray, N. P. (1991) "Human error.Cause, prediction, and reduction", Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Tjosvold, D. , Yu, Z. & Hui, C. (2004) "Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving", *Journal of Management Studies*, 41:7, 0022-2380
- VandeWalle, D. , Brown, S. P. , Cron, W. L. & Slocum, J. W. Jr (1999) "The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: a longitudinal field test". *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-259.
- Weick, K. E. ,& Sutcliffe, K. M. (2001) *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey Bass.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.