



چرا مشکل یادگیری، پاد یادگیری* است؟

نویسنده: مارک بونشک

ترجمه: حسین گایینی

از زمان انتشار کتاب "پنجمین فرمان" پیترو سَنگه، حدود ۲۵ سال پیش، شرکت‌ها به دنبال "سازمان‌های یادگیرنده" بوده‌اند که به طور مداوم خود را ارتقا می‌دهند. در عصر دیجیتال ما، این هدف مهم‌تر از همیشه است. حتی بهترین شرکت‌ها هنوز برای پیشرفت واقعی در این زمینه تلاش می‌کنند.

یک مشکل این شرکت‌ها این است که آن‌ها روی چیز اشتباهی تمرکز کرده‌اند. مشکل، یادگیری چیزهای جدید نیست. مشکل کنار گذاشتن آموخته‌های ناکارآمد قبلی (پاد یادگیری) است. در همه جوانب کسب و کار از استراتژی تا بازاریابی، و از سازمان‌دهی تا رهبری؛ ما با مدل‌های ذهنی‌ای کار می‌کنیم که از بین رفته یا منسوخ شده‌اند. برای پذیرفتن منطق جدید ایجاد ارزش، ما باید ناکارآمدهای پیشین را کنار بگذاریم.

پاد یادگیری ربطی به فراموش کردن ندارد. بلکه در مورد توانایی انتخاب یک مدل ذهنی یا پارادایم است. وقتی یاد می‌گیریم، دانش و مهارت‌های جدید را به آنچه که از قبل می‌دانیم اضافه می‌کنیم. وقتی سعی می‌کنیم آموخته‌ها را کنار بگذاریم، ما از مدل ذهنی فعلی خارج می‌شویم تا انتخاب دیگری داشته باشیم.



به عنوان مثال، تابستان گذشته من یک ماشین برای سفر به انگلیس کرایه کردم. تا به حال با این نوع ماشین رانندگی نکرده بودم، بنابراین مجبور بودم کنترل‌های مختلف را یاد بگیرم. همچنین مجبور بودم یاد بگیرم که چگونه در سمت چپ جاده رانندگی کنم. همه این‌ها نسبتاً آسان بود. بخش سخت ماجرا کنار گذاشتن یادگیری قبلی خودم درباره چگونگی رانندگی در سمت راست است. من مجبور بودم به خودم پیوسته تاکید کنم که "در سمت چپ بمانم". به همین دلیل است که در خط‌های عابر پیاده در لندن تابلوهایی نشاندار با مضمون به راست نگاه کنید برای عابران پیاده وجود دارد. فراموش کردن عادت‌های ذهنی که خیلی وقت است همراه ما هستند، آسان نیست.

همین موضوع در کسب و کار هم اتفاق می‌افتد. بسیاری از پارادایم‌هایی که در مدرسه آموخته‌ایم و در زندگی روزمره و یا در شغل‌هایمان به کار می‌بریم ناقص یا ناکارآمد هستند.

در بحث استراتژی، یک نسل کامل با پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر رشد کردند. در این مدل مزیت رقابتی با تمرکز بر کاهش هزینه‌ها، افزایش قیمت‌ها، قفل شدن در مشتریان و قفل کردن رقبا و تازه‌واردان به دست می‌آید. از نظر پورتر، "ماهیت استراتژی این است که شما باید محدودیت‌هایی را برای آنچه که می‌خواهید انجام دهید تعیین کنید".

اما در یک اقتصاد شبکه‌ای؛ ماهیت استراتژی، ایجاد ارزش و مزیت رقابتی از افزایش تدریجی به رشد نمایی تغییر می‌کند. شرکت‌هایی نظیر گوگل، اوبر، ایربی ان بی و فیسبوک تمرکز خود را بر چگونگی حذف محدودیت‌ها و نه تنظیم آن‌ها می‌گذارند. عملکرد آن‌ها فراتر از کنترل پی‌اچ‌اچ و ارائه محصول مستقیم است، به جای آن، سیستم عامل‌هایی می‌سازند که دیگران را قادر می‌سازد ارزش ایجاد کنند. آن‌ها به دنبال ایجاد اثرات شبکه از طریق اکوسیستم‌های مشتریان، تامین‌کنندگان و شرکا هستند.

مدل استراتژی پورتر منسوخ نشده است. اما قطعاً ناقص است. پاد یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که به این مدل به عنوان تنها یک امکان، به جای حقیقت متعارف، نگاه کنیم. همانطور که معروف است؛ "نقشه به معنی قلمرو نیست".

در زمینه‌ی بازاریابی، تفکر ما توسط مدل ذهنی ارتباطات جمعی مان شکل می‌گیرد. جهان به محلی برای تعامل افراد با افراد دیگر تبدیل شده است، اما ما هنوز هم با ذهنیت خودمان در مقابل افراد دیگر عمل می‌کنیم. همه چیز خطی و معاملاتی است. ما افراد را به دسته‌های گسسته تقسیم می‌کنیم حتی اگر این افراد چند بعدی باشند و این تقسیم‌بندی مناسب آن‌ها نباشد. ما مشتریان را به عنوان مصرف‌کنندگان پردازش می‌کنیم، حتی زمانی که آن‌ها می‌خواهند تاثیرگذار باشند. ما خریداران را هدف قرار می‌دهیم و کمپین‌هایی را اجرا می‌کنیم که پیام‌های ما را از طریق کانال‌ها می‌فرستند، هر چند که ارتباط واقعی با استفاده از تجربیات مشترک به طور فزاینده‌ای اتفاق



می‌افتد. ما مردم را از طریق یک خط لوله که در یک جهت حرکت می‌کند حرکت می‌دهیم، علی‌رغم اینکه سفر مشتری غیر خطی است.

ما نیاز داریم مدل فشاری بازاریابی را پاد یادگیری کنیم و مدل‌های جایگزین را بررسی کنیم. برای مثال، به جای استفاده از روابط برای هدایت تراکنش‌ها، می‌توانیم ساختارهای نام تجاری و تعبیه معاملات را در روابط ایجاد کنیم. به جای اینکه مشتریان را به عنوان مصرف کننده صرف در نظر بگیریم، می‌توانیم روابط خود را با انواع مختلف نقش‌ها و جنبه‌های اجتماعی داشته باشیم. فراتر از ارائه یک پیشنهاد ارزش، می‌توانیم یک هدف مشترک را برآورده کنیم.

در زمینه طراحی سازمانی، ما شاهد تکامل از سلسله مراتب رسمی به شبکه‌های شناور هستیم. اما این نیاز به مقدار زیادی پاد یادگیری دارد. قصد ما این است که سازمان را به عنوان یک نمودار سازماندهی در نظر بگیریم. ما به طور خودکار تصمیمات را به رئیس واگذار می‌کنیم. من اغلب می‌شنوم که مدیران در مورد "شبکه بیشتر" صحبت می‌کنند، اما در واقع مقصود اصلی آن‌ها، همکاری میان بخش‌های مختلف است. برای تبدیل شدن به یک سازمان شبکه‌ای، شما به اصول تصمیم‌گیری نیاز دارید که لازمه آن ایجاد توأمان هماهنگی و خودمختاری است. اما این مساله نیازمند پاد یادگیری در سطح مدیریت، رهبری و کنترل است.

فرآیند پاد یادگیری دارای سه بخش است:

اول، باید تشخیص دهید که مدل ذهنی پیشین دیگر مناسب یا موثر نیست. این یک چالش است، زیرا ما معمولاً از مدل‌های ذهنی ناخودآگاه پیروی می‌کنیم. چرا که تغییر شرایط و سازگاری با شرایط جدید دشوار است. علاوه بر این، ممکن است ما از این اعتراف که مدل موجودمان ناکارآمد است بترسیم. ما اعتبار و شغل‌مان را بر اساس تسلط بر این مدل‌های موجود ساخته‌ایم، تغییر این وضعیت به نظر می‌رسد به قیمت از دست دادن وضعیت اقتدار خود و شروع وضعیتی است که از کارکرد آن هنوز مطمئن نشده‌ایم.

دوم، لازم است مدل جدیدی پیدا کنید که بتواند شما را به اهدافتان برساند. در ابتدا ممکن است این مدل جدید را با همان عینک قدیمی ببینید. بسیاری از شرکت‌ها در استفاده از رسانه‌های اجتماعی موفق نیستند زیرا هنوز هم فکر می‌کنند که آن‌ها فقط کانالی برای توزیع پیام هستند. آن‌ها تحول در مدل ذهنی "از یک نفر در برابر بقیه" به "همه در برابر همه" را هنوز انجام نداده‌اند. شبکه‌های اجتماعی باید به عنوان یک مفهوم جا بیفتد و نه به جای یک کانال ارتباطی توزیع پیام.

سوم، باید عادت‌های ذهنی جدید اخذ کنید. این روند زیاد با ایجاد یک عادت رفتاری جدید مانند رژیم غذایی یا یاد گرفتن گلف، متفاوت نیست. لازمه‌ی آن مقابله با تمایل به بازگشت به شیوه‌ی قدیمی تفکر و در نتیجه پی



گرفتن راه جدید است. یکی از راه‌هایی که مفید است، ایجاد محرک‌هایی است که به شما هشدار می‌دهد که کدام مدل به درستی کار می‌کند و به شما جواب مناسب می‌دهد. به عنوان مثال، هنگامی که شما در مورد مشتریان خود صحبت می‌کنید و هنگامی که شما آن‌ها را "مصرف کننده" می‌نامید، آگاهانه از این کار دوری کنید، چرا که این به یک نگرش معامله‌ای مربوط می‌شود. در عوض کلمه‌ای را پیدا کنید که یک رابطه‌ی همکاری متقابل را نشان دهد. تغییر در کلام به تقویت تغییر جهت ذهن کمک می‌کند.

خبر خوب این است که تمرین پاد یادگیری باعث می‌شود سازگاری مغز شما آسان‌تر و سریع‌تر شود. (این فرآیند نوروپلاستی نامیده می‌شود). شما می‌توانید نتیجه‌ی این روند را در یک آزمایش که توسط دستین سندلر اجرا شده است با عنوان "دو چرخه معکوس" ببینید (این دو چرخه توسط کانون یادگیری فردا ساخته شده است و در صورت تمایل می‌توانید آن را امتحان کنید). در پایان ویدئوی این آزمایش شما می‌توانید روند فرآیند پاد یادگیری در ذهن را ببینید. یکی از مواردی که باید به آن دقت کنید این است که چگونه این فرآیند ساختار خود را شکل می‌دهد. یک لحظه متوجه می‌شوید که نمی‌توان به الگوهای قبل برگشت، و سپس لحظه‌ای فکر می‌کنید که می‌توانید. بنابراین با شروع پاد یادگیری، باید با خودتان صبور باشید چرا که این یک فرآیند خطی نیست. آلبرت انیشتین یک بار گفت: "ما نمی‌توانیم مشکلاتمان را با تفکری مشابه آنچه آن را ایجاد کرده است، حل کنیم." در این زمانه‌ی در حال تغییر و دگرگونی، ما باید از الگوهای ذهنی و افکار و اندیشه‌مان آگاهی داشته باشیم. گاهی اوقات مدل‌های افزایشی موانع ورود، کمپین‌های خطی و کنترل‌های سلسله مراتبی درست هستند. اما ما باید این مدل‌ها را نادیده بگیریم و آن‌ها را با مدل‌های نمایی بر اساس اثرات شبکه، مدارهای برند و شبکه‌های توزیع جایگزین کنیم.

نقطه شروع پاد یادگیری و کنار گذاشتن آموخته‌های ناکارآمد پیشین؛ تغییر در شیوه اندیشه‌ی ما درباره‌ی یادگیری است.

* واژه‌ی "پاد یادگیری" به معنای کنار گذاشتن آموخته‌های ناکارآمد پیشین، واژه‌ی جایگزین کلمه‌ی unlearning از سوی کانون یادگیری فرداست.



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

پاییز ۱۳۹۶

WWW.CYFCO.IR