

## اهمیت یادگیری سازمانی برای پایداری سازمانی

**هدف** - این موضوع خاص در نظر گرفته می شود تا آگاهی از اهمیت یادگیری سازمانی در پرداختن به خواسته های پایداری سازمانی ، و به ویژه در خط سه گانه پایین پایداری را افزایش دهد. (TBL) یک تعریف از پایداری TBL، همراه با کاوش در مسائل عملی مربوط به اتخاذ یادگیری سازمانی در مقابله با آن ارائه شده است. با بررسی تحقیق و نظرات پزشک که با کاربردهای مربوط به پایداری یادگیری سازمانی رابطه دارد ، این موضوع خاص با هدف کمک به سازمان ها برای برداشتن موانع جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار و تسریع پیشرفت برای یک سازمان در سفر پایداری آن است.

**طرح / روش شناسی / رویکرد** - نگرانی های عمومی مربوط به پایداری و چالش های مرتبط با یادگیری سازمانی بررسی می شود و نویسندگان انفرادی درک خود را از استفاده از یادگیری سازمانی برای جنبه های خاصی از پایداری بر اساس تحقیقات خود، مطالعات موردی خود، و گزارش های موجود بیان می کنند.

**یافته** - یافته ها شامل افزایش درک از ناسازگاری یادگیری حلقه های تک و دو در زمینه پایداری TBL، و تاکید لازم در یادگیری دو حلقه تا به پیشرفت پایداری اهداف بطور موفقیت آمیزی کمک کند. اثر متقابل گفتگویی در رسیدن به یک گذار به سمت پایداری در افراد، سازمان ها و جامعه به عنوان یک کل شرح داده شده است. چگونه فرد جهان بینی به نام "خود زیست محیطی ما" اجازه می دهد تا ایجاد شرایط برای مقابله با چالش های جهانی محیط زیست توضیح داده شود. کمک ها صورت گرفته است تا درک سازمان های مختلف از طریق مورد یک سازمان شبکه ای برزیل به درک درستی از سازمان ترکیبی ساخته شده، و یک نمایش پارادوکس مدیریت بر اساس نظریه یادگیری سازمانی و سایبرنتیک مدیریتی به روشن درک پایداری استفاده می شود. یادگیری و سیستم تطبیقی از صنعت

هوانوردی تجاری ایالات متحده است که کشف می شود و استفاده از چنین سیستمی در سازمان عامل با توجه به اصول پایداری خط پایین سه گانه شرح داده می شود.

**اصالت / ارزش -** نظرات، پژوهش ارائه شده، درک جدید و منحصر به فرد از چگونگی یادگیری سازمانی ارائه می دهد که ممکن است به پایداری سازمانی کمک کند. ارزش بیشتر از طریق ارزیابی وسیله ای برای پیشرفت ایده آل پایداری، شناسایی موانع و بسیاری از نمونه های عملی از وسیله ای برای تسهیل پیشرفت به سوی ایده آل است که اضافه شده است .

**کلید واژه ها:** پایداری TBL، یادگیری سازمانی، تعامل محاوره ای، خود محیط زیست، سازمان ترکیبی، پارادوکس، آموزش و سیستم تطبیقی، توسعه پایدار، سازمان

در متن های ابتدایی سرمقاله برای یادگیری سازمانی: مجله بین المللی (TLO)، هنک ایچکمان ( ص 170 2011) بیان کرد که من تمایل دارم تا TLO را ببینم که شهرتی در این زمینه برای ارائه فرصت ها برای درخواست و جواب به سوالات بیشتر و موضوعات مربوط حوزه وسیع . LO. به منظور قراردادان در دستور جلسه ارزش ها و فرضیه هایی که بر مفاهیم یادگیری، دانش و تغییرات و روابط خاص و نیز دیدگاه نزدیک در اثر سابقه سیاسی/اجتماعی-فرهنگی و آرایش قدرت سازمانی تاکید می کند. در روح این اشتیاق، یک موضوع خاص (SI) در سال 2009 و Sis 2 در سال 2011 منتشر شده است که به اهمیت موضوع پایداری سازمانی اختصاص دارد.

تعریف موقتی از پایداری مرتبط به سازمانها در اسمیت و شارپسز (2011 صص 73-4) داده شده است به عنوان " نتایج فعالیت های سازمان، داوطلبانه یا توسط قانون هدایت می شود، نشان دادن توانایی سازمان به منظور حفظ عملیات بادوام تجارت (شامل دوام مالی همانطور که مناسب است) در حالیکه بطور منفی بر هرگونه نظام اجتماعی یا بومی تاثیر نمی گذارد. تعریف مذکور بر اساس وظایف کمیسیون براندت لند (بخش امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل 1987) و کمیسیون ال کینگتون (1999) ارائه شده است.

اول از Sis 3 مذکور (پوتنیک 2009) با عنوان "پیچیدگی و یادگیری برای مدیریت و پایداری در محیط های مشوش" تمرکز کردن بر نشان دادن اعتبار و کاربرد پیچیدگی و شیوه های یادگیری در محدوده موضوع تمرکز می کند. دومین SI (اسمیث 2011)، با عنوان "عناصر پایداری سازمانی" اکتشافی از موضوع های منظم تلاش می کند که بر نگرش های سازمانی در تلاش جهت حاصل شدن پایداری TBL تاثیرگذار، قضاوت کردن از آمار TLO ، Sis مذکور خوبی خوانده می شوند و امیدوارند اهدافشان را با هر دو اشاره کننده عملی و تئوری آگاهانه برای بررسی کردن موضوع های مربوط به پایداری ارائه دهند. SI معرفی شده در اینجا بر یادگیری سازمانی (OL) و پایداری-انتخاب طبیعی داده شده تاریخی TLO که بر یادگیری سازمانی تمرکز می کند و فرصت های مهمی می دهد که OL از دیدگاه سیستمی اشغال می کند که به حرکت پایداری TBL (وازدل 2011، ص 19 اسمیت و شاریسز 2011 صص 79-81) و مسائل پیچیده ای که OL در رابطه با تلاش برای تغییرات سازمانی است (قاراجدقی 1999، وانگ و رفیق 2009، ون گرینسون و ویسر 2011، اسمیت 2011) مربوط می شوند.

TLO تلاش می کند تا امکان دید برای تحقیق و تمرین بر اساس مطالعات مربوط به پایداری را تشویق کند و ارائه دهد ، اگرچه هنوز اندک است، عجیب هستند که ظاهرا با منافع انتشاراتی کمی که توسط اکادمی نمایش داده می شود، این قضاوت بر اساس تحقیق غیررسمی پایگاه داده امرالد برای مقاله هایی که نگرانی های مرتبط به پایداری برای دوره 5 سال را 2007-2011 را مورد خطاب قرار میدهد که نسبتا فراتر از چند ضربه است. نوسان عمومی داده شده در اطراف پایداری، کمبود تمرکز آکادمیک در حال تعجب است؛ به هر حال، این ممکن است بخاطر کمبود در آغاز و شروع پروژه های تحقیقاتی مربوط به دوام- یک موضوعی که فقط در تیتراژ اول خبرها در 5 سال گذشته می شود. تحقیقی برای مقاله هایی که ترکیب پایداری و یادگیری سازمانی را مورد خطاب قرار میدهد فراتر از نتایج می رود و نسبتا چندین مقاله یافت می شود که بویژه یادگیری سازمانی را مورد خطاب قرار می دهد. شاید حسی باشد، همانطور که یئو (2007) پیشنهاد داده است که مفهوم یادگیری سازمانی بیش از حد در چنین گزارش های مدیریتی تاکید شده است ، یا شاید آن صرفا موضوع غیررایج شود. در هر رویدادی، من اعتقاد دارم که برخی از سوالات

ناجواب در مورد چگونه یادگیری سازمانی برای دوام سازمان اجرا می شود و موارد مذکوره شرح ذیل آغاز می شود. دیدگاه های آگاه هانه از کمک کنندگان دیگر به این SI بعدا خلاصه می شود.

معمولا OL به عنوان "شناسایی و تصحیح خطاها" در نظر گرفته می شود، بدینوسیله خطایی به عنوان اختلاف بین آنچه که اعضا در سابقه سازمانی مشتاق هستند تا حاصل شود و آنچه که آنها واقعا به دست می آورند تعریف می شود (ون گرینسون و وسیر 2011 ص 379؛ آرگریس و شوآن 1978، مارچ و السن 1975). در آنجا توافق کلی در گزارش ها به نظر میرسد که OL ممکن است سرانجام در طول 2 ابعاد انجام دهد. اما ممکن است یکی بیشتر باشد (ون گرینسون و وسیر 2011، شانگ و مک لین 2008). 2 بعد اساسی تنوعی از نامها (ون گرینسون و وسیر 2011) و کاربرد های سازمانی دارد (شانگ و مک لین 2008)، اما بطورسنتی یادگیری تک حلقه یا دوحلقه نامیده می شود. یادگیری تک حلقه عمل-محور، عادی و افزایشی، است که در مدل های ذهنی موجود، هنجارها، سیاست ها و فرضیه های اصلی رخ می دهد و یادگیری دو حلقه شامل تغییرات مدل های ذهنی، هنجارها، سیاست ها و فرضیه های اصلی اعمال روز به روز و عادی است (ون گرینسون و وسیر 2011 ص 379)

محیط یادگیری پیچیده تر، پویا تر، آشوب تر و تهیه کننده، یادگیری دو حلقه لازم در نظر گرفته می شود (ون گرینسون و وسیر 2011)، اگرچه مدیریت و کنترل سازمانی ادامه خواهد داشت تا به یادگیری تک حلقه و اعمال مربوطه الصاق شود (آرگریس 1990، 1993). مسیرهای جدید به معنای جذب تداوم پذیری TBL است که چالش های مهمی بر حسب حکومت اعمال می کند (الکینگتون 1999) و در نتیجه سوالاتی را در مورد نقش هیئت داوران، کمیته های تخصصی اشان و ظرفیتشان برای کمک افزایش می دهد (ولف 2011). میلیمان و همکاران (2009) توصیه هایی را ارائه می دهد که چگونه شکاف های بین عملکرد اجرایی و محیطی تجارت متصل می شود و سهامداران مشغول به فرایند تداوم پذیری، به هر حال اگر یادگیری تک حلقه ادامه یابد تا برسطح فکری اصلی تسلط پیدا کند، جوابهای صحیح برای سوالات غلط داشته باشد که فقط منجر به گرین واشینگ می شود. چرا بسیاری از دانشمندان محیط زیست اعتقاد دارند که تکذیب فراگیر در سازمان های دولتی و تجاری مدرن است (شورینگ 2010). آن قابل ذکر است که دیمیترو و دوی (2011) اعتقاد دارند که تاثیر برای موسسه هایی که شیوه های

توسعه با دوام را قبول می کنند به اندازه عوامل غیر مالی از قبیل تصویر نسبت به منافع اقتصادی از طرح تجاری جدید، این توسط یافته های جدید تایید می شود (دیمیتر و دی وی 2011) و دوباره موافق با OL تک حلقه و "گرین واشینگ" است. آن اخیرا برای سازمانهایی جهت قبول کردن دیدگاه با ثبات TBL در مسئولیت اجتماعی شرکتشان (CSR) رایج شده است گزارش (اسمیت و شاریسز 2011)، داده شده است که گزارش TBL یک مزیت رقابتی برای سازمانهای تجاری زیادی برای سوددهی و رشد مناسب (سی یاس ا 2011)، به هر حال مدلهای CSR موجود ادامه پیدا می کند تا از آن انتقاد شود همانطور که در ارائه درک کافی CSR کافی نیست (کلایدون 2011). کلایدون ادعا می کند که مدلهای کارآمد تر از CSR نیازمند است و مدلهای مشتری محور از CSR ارائه می دهد که بیشتر به محیط تجاری روزهای جاری مربوط می شود، این شیوه های یادگیری مرتبیه دوم لازم را منعکس خواهد کرد.

در یک کنفرانس اخیر که بر نوآوری و پایداری تاکید می کند، سوال چگونه نوآوری بررسی می شود و در سازمانها به سابقه ساده و پیچیده در مقابل چگونه آن ممکن است در سابقه های پیچیده که بررسی شده بود اجرا شود (اسمیت 2011). دو اصطلاح بر اساس شیوه های مشاهده شده معرفی شد:

(1) اصطلاح "یادگیری تا مبتکرانه عمل کنید" به سازمانهایی مربوط می شود که در حال اجرا در محیط های پیچیده هستند که بطور قابل پیش بینی کمیاب و نادر هست و آن معادل با آنچه که جانسون (2010) آن فضای سفید سازمان نامید. فضای سفید به شرح ذیل تعریف می شود: دامنه پتانسیل فعالیت های تعریف نشده یا توسط مدل تجاری جاری شرکت مورد خطاب قرار می گیرد. یعنی فرمتهای خارج از هسته و فراتر از مجاورتهایی که نیازمند مدل تجاری متفاوت برای استثمار کردن است" (جانسون 2010 ص 7).

تجارب عملی توصیف شده در کنفرانس نشان می دهد که سازمانهای زیادی در حال اجرا کردن هستند به همان گونه که آنها درگیر سابقه های ساده یا پیچیده، نسبتا واقیعت محیط های بسیار پیچیده جاری اشان و متاسفانه بر یادگیری تاکید تا مبتکرانه عمل کنند، با فشارهای مربوطه بر منابع سازمانی، کاهش دادن و سرانجام تخمین زدن توانایی برای نوآوری تا یاد بگیرید. این بویژه غم انگیز است در سازمانهایی که دنبال می کنند مفاهیم بسیار پیچیده

دوام پذیری خطوط کف 3 گانه که طرح تجاری مجدد ذکر شده، اولویت اول ، نسبت به تلاش های نوآوری است (به هر حال شایسته تقدیر و ستایش است). برفرض مثال، صرفه جویی مصرف برق و موارد مشابه (اسمیث 2011).

شبهات های بین ترویج یا توسعه نوآوری و OL مشخص و واضح است.

ون گرینسون و ویسر (2011)، طبق گفته لویستال و مارچ (1993) و مارچ (1991)، مشاهده کردند که تلاش برای افزایش یادگیری در یک بعد ممکن است موفقیت را در بعدهای دیگر محدود کند زمانیکه یادگیری سازمانی تک حلقه یا دو حلقه برای محدودیت های مشابه منابع سازمانی رقابت می کنند. نویسندگان مذکور همچنین متوجه شدند که یادگیری سازمانی تک حلقه و دو حلقه ممکن است واقعاً اثرات متقابل گسیخته را نشان دهند. زمانیکه تک حلقه شامل تغییراتی بر "مبنای عمل" عادی و افزایشی که در مدت مدلهای ذهنی موجود، هنجارها، سیاست ها و فرضیه های اصلی رخ می دهد (ون گرینسون و ویسر 2011 ص 379) در حالیکه چالش های یادگیری مرتبه دوم، فرضیه و ساختارهایی که برچنین اعمال و کارهای عادی تاکید می کند. ون گرینسون و ویسر (2011) کار، جدقی (1999) ذکر کرد که اثرات آن دو بعد یادگیری در واقع کم و بیش ناسازگار و سازمانها ممکن است در یادگیری با موازنه و تعادل مواجه شوند. نتیجه گیری مذکور علاوه براین، توسط نقل و قول های وارنر برک (2011) تایید می شود که کارلوس شوآرسیز توجه مرا جلب کرد: برک می نویسد "با توجه به تغییرات انقلابی (همچنین بع عنوان تغییرات انتقالی مشهور است) و تغییرات انقلابی (همچنین به عنوان تغییرات معامله ای مشهور است)، مدرک قابل توجه است که تغییرات در سازمانها در واقع نیازمند به مدرک است. (برک 2011، ص 156). علاوه براین، هیسلوپ (2005) جنبه های مدیریت دانش (KM) را با یادگیری تک حلقه مساوی فرض می کند. تاکید جاری بر کلیه جنبه های KM از طریق اجتماعی سازی، موسسه تجاری 2 و موارد مشابه، احتیاط به نظرمی رسد ضمانت شده باشد که یادگیری تک حلقه در سازمانها گسترش داده می شود توسعه از طریق ابزارهای اجتماعی، فناوری یادگیری دو حلقه اصلی جلوگیری می شود که نیازمند است با سابقه های سازمانی پیچیده جاری و بویژه توانایی برای بطورموفقیت آمیز مورد خطاب قراردادن پایداری TBL سروکارداشته باشد.

بطور خلاصه، به نظر می‌رسد هنوز فرصتهای زیادی برای محققان و پزشکان وجود داشته باشد تا به درک شیوه یادگیری سازمانی (و نوآوری و KM) کمک می‌کند که ممکن است بطور منظم و مطلوب معرفی شود و در سازمانهایی که به سمت پایداری و دوام TBL حرکت می‌کنند، پیشرفت می‌کنند. علاوه بر این، بینش‌های ارائه شده در 5 مقاله بعدی، که توضیح‌ها، ایده‌ها و ابزارهای ارزشمند برای تحقیق و توسعه بیشتر و کاربردهای واقعی توسط گروهی از نویسندگان متمایز اجرا می‌شود. در اولین مقاله امان، توسط آرجن ای جی، والز و لسینا شوارزین، با عنوان "افزایش ثبات سازمانی از طریق تعامل مکالمه ای" تعامل مکالمه ای در کسب انتقال به سمت پایداری در افراد، سازمانها و جوامع در کل معرفی و بررسی می‌کند. توانش و صلاحیت پایداری به عنوان نتایج پتانسیل چنین معامله ای معرفی می‌شود که به ظرفیت‌ها و کیفیت‌های افراد و سازمان‌ها و جوامعی که آنها بخشی از آن هستند و نیاز دارند به منظور اینکه ثبات و پایداری را مورد خطاب قرار دهند. دو مطالعه موردی بر مبنای مشاجره در تلاش‌های واقعی توسط جوامع به منظور ایجاد کردن شیوه دوام زندگی، نتایج شامل درک بعد از نرمال، ثبات و پایداری که بر تردید، پیچیدگی، دستوری، مشاجره و نامعین بودن یا ساختاری که دیالوگ معامله را تسهیل میکند و توانش اصلی که هادی در رسانا ظاهر می‌شود تا هر دو دیالوگ و تعامل و انتقال برای دوام و پایداری تعامل داشته باشند. مقاله‌های بعدی توسط کاترینا اس راجرز، با عنوان "اکتشاف بومی خودمان در مدت یادگیری سازمانی، ارتباط بین عقاید افراد کشف می‌کند که تغییرات سازمانی و خود محیطی نامیده می‌شود، که به ایجاد شرایط برای مواجهه سازی چالش‌های محیط جهانی اجازه می‌دهد که ما با گونه‌ای مشابه‌ای مواجه می‌شویم. 8 گونه بومی محافظ-محیط، سرباز محیط، مدیر-محیط، استراتژیست-محیط، اکو-رادیکال، کل-محیط، انتگرالیست-محیط و اکو-ساز، این ساختار، که از توسعه تئوری نشئت گرفته است، ابزرمفیدی برای درک چگونه اعمال افراد توسط هویت و ارزش‌های ما شکل می‌گیرند. معناها برای درک فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند.

مقاله بحث می‌کند که کالاهای خود-محیطی ایجاد کند که در درک چگونه رهبران شرایطی را برای پایداری در سازمانهای خودشان ایجاد می‌کنند.

مقاله سوم توسط کارولینا تورکاتو، لویسانو بارین-کروز و ای گو آنا پدروز و به عنوان فشارهای داخلی و خارجی: چگونه شبکه تولید پنبه ارگانیک یاد می گیرد تا ماهیت هیبریدی خود را حفظ کند؟ به گزارش های سازمانهای هیبرید توسط پیشنهاد دادن به چنین مواردی در سازمانهای شبکه کمک می کند ، شبکه باید یادبگیرد تا چگونه مهندس در میان اعضای داخلی صلح برقرار کند و آنها را مجبور کنند تا در میان موسسه خارجی تغییرکنند تا ثبات و پایداری خود را حفظ کنند. مطالعه در برزیل انجام شد و این مطالعه به مدیران سازمانهای اقتصاد اجتماعی اطلاع می دهد تا با چه شیوه ای با فشارهای داخلی و خارجی برخورد کنند تا دوام شرکت را حفظ کنند و نیز سیاستگذاران بر اهمیت سازمانهای جایگزین مذکور و اهمیت قانون های خاص تا از این نوع اقدامات ابتکاری تقلید کنند.

مقاله گابریل رامیرز با موضوع "توسعه پایدار: پارادوکس، عدم تفاهم و یادگیری سازمان " براساس تئوری های یادگیری سازمانی و فرمانشناسی مدیریتی، که براساس پایداری تحت شرایط عقاید پارادوکس مدیریت اجرا و اعمال می شود. اکثر مسائل با پایداری سروکار دارد و باید با ماهیت های متناقض و دوگانه انجام شود. واقعیت های پارادوکسی به هیچ شیوه ای از ویژگی های منحصر به فرد پایداری نیست، حضور فراگیر جهانی اش با توجه نشان داده می شود که فلسفه غربی و شرقی به آن داده اند. این مقاله پارادوکس را توصیف می کند که از فرایندهای یادگیری سازمانی و مدیریتی حاصل می شود و طبقه بندی پیشنهاد می دهد. آن توجه خاصی به پارادوکس مرکزی "ترکیب کردن " و کاهش-کل در علوم می کند.

در مقاله های پایانی، آقای جان پوردنا دوپیترا.اس اسمیت "بطور مداوم، یادگیری سازمانی برای تداوم توسط تعدادی از نویسندگان در گزارش ها تاکید شده است، این واقعیت که چگونه رهبران سازمانی ممکن است افزایش دهند تا به ندرت چنین یادگیری تمرین شود. در این مورد، ثبت امنیت بطور نمونه از صنعت هوانوردی تجاری آمریکا کشف می شود و عملکرد یادگیری اش و سیستم های سازگار بررسی می شود. کاربرد چنین سیستمی در عملکرد سازمان طبق اصول پایداری خطوط کف 3 گانه توصیف می شود. شیوه معرفی شده مراحل درک، ایجاد و تحویل تداوم خطوط کف سه گانه توسط فرایندهای داخلی متغیر، یادگیری سازمانی و ذهنیت کارمندان گسترش می دهد. در پایان من



تشکر صمیمانه خود را از تلاش ها و انگیزه هایی که کلیه این نویسندگان در بینش و درک گروهی آنان و در توضیح موضوع SI در مقاله های خودشان سرمایه گذاری کرده اند.

#### References

- Argyris, C. (1990), *Overcoming Organizational Defenses*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.
- Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Burke, W. (2011), *Organization Change Theory and Practice*, Sage Publications, Los Angeles, CA.
- Claydon, J. (2011), "A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 405-20.
- Dimitrov, D.K. and Davey, H. (2011), "Sustainable development: what it means to CFOs of New Zealand", *Asian Review of Accounting*, Vol. 19 No. 1, pp. 86-108.
- Eijkman, H. (2011), "The learning organization as concept and journal in the neo-millennial era: a plea for critical engagement", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 3, pp. 164-74.
- Elkington, J. (1999), "The triple bottom line: implications for the oil industry", *Oil & Gas Journal*, Vol. 97 No. 50, pp. 139-41.
- Gharajedaghi, J. (1999), *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*, Butterworth Heinemann, Boston, MA.
- Hislop, D. (2005), *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- Johnson, M.W. (2010), *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Levinthal, D.A. and March, J.G. (1993), "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 95-112.
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87.
- March, J.G. and Olsen, J.P. (1975), "The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity", *European Journal of Political Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 147-71.
- Milliman, J., Ferguson, J., Grosskopf, J. and Sylvestre, K. (2009), "Securing executive support for sustainability programs integrative and partnering skills", *Environmental Quality Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 1-12.
- Putnik, G.D. (2009), "Guest editorial: Complexity and learning for management and sustainability in turbulent environments", *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 3.
- Scharicz, C. (2011), private communication, September 16.
- Schwering, R.E. (2010), "Sources of judgment error in environmental sensemaking", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 1 No. 2, pp. 235-55.
- Sisaye, S. (2011), "Ecological systems approaches to sustainability and organizational development: emerging trends in environmental and social accounting reporting systems", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 379-98.
- Smith, P.A.C. (2011), "Developing triple bottom line sustainability by learning to innovate & innovating to learn – dancing with a gorilla", paper presented at the 2nd International Conference: Business Sustainability 2011, Povoá de Varzim, Portugal, June 22-24.
- Smith, P.A.C. and Sharicz, C. (2011), "The shift needed for sustainability", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 1, pp. 73-86.
- Tseng, C.-C. and McLean, G.N. (2008), "Strategic HRD practices as key factors in organizational learning", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32 No. 6, pp. 418-32.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2011), "Report of the World Commission on Environment and Development", available at: [www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm](http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm) (accessed September 15, 2011).
- Van Grinsven, M. and Visser, M. (2011), "Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 5, pp. 378-91.
- Wang, L. and Rafiq, M. (2009), "Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 86-101.
- Waddell, D. (2011), "The dynamics of climate change: a case study in organisational learning", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 1, pp. 10-20.
- Wolff, D. (2011), "Listed companies and integrating sustainable development: what role does the board of directors play?", *Corporate Governance*, Vol. 11 No. 3, pp. 244-55.
- Yeo, R.K. (2007), "Change in(ter)ventions to organizational learning: bravo to leaders as unifying agents", *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 6, pp. 524-52.
- Smith, P.A.C. and Sharicz, C. (2011), "The shift needed for sustainability", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 1, pp. 73-86.
- Tseng, C.-C. and McLean, G.N. (2008), "Strategic HRD practices as key factors in organizational learning", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32 No. 6, pp. 418-32.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2011), "Report of the World Commission on Environment and Development", available at: [www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm](http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm) (accessed September 15, 2011).
- Van Grinsven, M. and Visser, M. (2011), "Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 5, pp. 378-91.
- Wang, L. and Rafiq, M. (2009), "Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 86-101.
- Waddell, D. (2011), "The dynamics of climate change: a case study in organisational learning", *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 1, pp. 10-20.
- Wolff, D. (2011), "Listed companies and integrating sustainable development: what role does the board of directors play?", *Corporate Governance*, Vol. 11 No. 3, pp. 244-55.
- Yeo, R.K. (2007), "Change in(ter)ventions to organizational learning: bravo to leaders as unifying agents", *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 6, pp. 524-52.