

معرفی اجمالی فرایندها و زمینه‌های یادگیری مدیریتی و روشهای توسعه مدیران

دکتر برزو فرهی بوزنجانی
استادیار دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

برخی از صاحب‌نظران مدیریتی بر این باورند که توسعه مدیریت، کلید توسعه کشور است. به اعتقاد آنان عامل منحصر به فرد و متمایز کننده هر سازمان و جامعه‌ای، عنصر مدیریت و رهبری آن است. در واقع یکی از دلایل اصلی توسعه یافتگی برخی جوامع را توسعه مدیران آن می‌دانند. توسعه مدیران نیازمند الزامات، زمینه‌ها و ساز و کارهایی است که آسان کننده یادگیری فردی مدیر و نیز یادگیری سازمانی باشد. این امر زمینه‌های ایجاد سازمانهای یادگیرنده و معرفت‌پذیر را پدید می‌آورد که در آن بر تغییر رفتار، تسهیم اطلاعات و منابع تأکید دارد. در انتخاب راهکارهای توسعه، متولیان باید بدانند که مدیران چگونه مطالب را فرامی‌گیرند تا بر اساس آن، سایر الزامات توسعه را تعریف کنند. عمده ترین راهکارهای توسعه مدیران را می‌توان در قالب روشهای تجربی توسعه ضمن شغل و خارج شغل و نیز روشهای توسعه مدیریت خارج از شغل دسته‌بندی و معرفی کرد.

کلیدواژه ها: توسعه مدیریت، آموزش مدیریت، یادگیری سازمانی، سازمانهای یادگیرنده، روشهای توسعه مدیران.

مقدمه

برای تحقق اندیشه توسعه مدیریت، شناخت نیازها و الزامات شغلی مدیران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در این راستا شناخت نقشهای مدیریتی و نیز شایستگیهای لازم در طرحریزی الزامات آموزش، جایگاه ویژه‌ای دارد. در بحث توسعه مدیران، راه و روشهای گوناگونی از سوی مراجع مختلف ابداع شده که هر یک از آنها بر اساس مهارتهای مورد نیاز مدیران طراحی شده است.

بطور کلی رشد و توسعه مدیران به دو شکل انجام می‌شود: یکی ضمن شغل و به صورت غیررسمی و دیگری به صورت رسمی و خارج از شغل. اعتقاد بر این است که مدیریت اثربخش بر پایه تحولات فکری و رفتاری است تا بر پایه تحولات دانشی و مهارتی اما دلیلی که بر استفاده از فرایند توسعه ضمن شغل مدیران وجود دارد بر نقش مدیر در فرایند توسعه تأکید دارد؛ به عبارتی دیگر اقدامات توسعه‌ای سازمان، زمانی می‌تواند اثربخش باشد که مدیر در محیط واقعی کار قرار داشته باشد. (مامفورد^۱، ۱۹۹۴)

روشهای توسعه مدیران با گذشت زمان در دوره‌های گذشته متفاوت بوده است. هر یک از روشهایی که در طول زمان ارائه شده به منظور غنی سازی و بهبود روش پیشین و با هدف دستیابی به اهداف متعالی تر بوده است. اشاره به این تحول تاریخی در این قسمت به این دلیل است که به متصدیان توسعه مدیران یادآور شود که طراحی دوره‌های توسعه مدیران باید پویا و جوابگوی نیازهای واقعی عصر خود باشد.

1 - Mumford A.

از آموزش و توسعه تا یادگیری مدیریتی فردی

با گذشت زمان در ادبیات مدیریت، «آموزش مدیریت» به «یادگیری مدیریت» تغییر نام یافته است. در واقع، دیگر، هدف سازمان، انتقال اثربخش دانش و مهارت از منبع تولید کننده (آموزش دهنده) به دریافت کننده (مدیر) نیست. هدف این تغییر نام این است که بر تواناییهای یادگیری مدیر تأکید شود. توجه اصلی در یادگیری مدیریت بر چگونگی یادگیری دانش واقعی، توسعه مهارتها و نیز تحولات فکری است؛ به عبارت دیگر، توجهات در یادگیری بمراتب عمیقتر و بنیادینتر است. شکل زیر، فرایند چهار مرحله‌ای یادگیری را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱- چرخه یادگیری

چرخه کلب^۱ (۱۹۸۴) بر چند اصل استوار است که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود:

1- Kolb, D.

- مدیر شخصاً در انباشت تجربه‌ها فعال است.
 - مدیر شخصاً در برابر فرایند کشف نیازهای دانش و یادگیری متعهد است.
 - مدیر باید در یادگیری آزاد باشد و مستقل عمل کند.
 - ساختار فرایند آموزش باید برای مدیر روشن باشد.
 - تجربه‌هایی که در دوره‌های آموزشی تعریف می‌شود باید برای مدیر ملموس، و حتی الامکان به آنها عمل شده باشد.
 - مدیر باید مورد حمایت و تشویق قرار گیرد.
 - چرخه فرایند یادگیری باید متصل باشد.
- تا به حال از سوی نظریه پردازان آموزش، نکات قابل تأملی درباره توسعه ارائه شده است. دانشجو محوری، استاد محوری، عملگرایی، آموزش گروهی، خودمحوری، عوامل لازم برای یادگیری و مانند آنها از جمله نکاتی بود که با طرح آنها موضعگیریهای گوناگونی اتخاذ شد؛ برای مثال زمانی که صحبت از نقش استاد و مربی به میان می‌آید، نظریات گوناگونی ابراز شد؛ از جمله اینکه مربیان باید تسهیل کننده فرایند یادگیری باشند به جای اینکه تنها به یک منبع عرضه کننده مقولات دانشی تبدیل شوند. نولز^۱ (۱۹۹۵) نکاتی را در راستای اثربخشی اقدامات آموزشی / توسعه‌ای ابراز می‌دارد:
- فلسفه و هدف یادگیری باید برای مدیران روشن باشد.
 - مدیر باید در اتخاذ چگونگی یادگیری موضوعات آزاد باشد.
 - استفاده از تجربه‌های گذشته مدیر در آموزش به کارآمدی یادگیری کمک می‌کند.
 - زمان عرضه دانش به مدیر باید سنجیده باشد.

- یادگیری مدیر نباید در عالم غیرواقعی انجام شود بلکه باید براساس واقعیتها باشد.
- علاوه بر محرکهای مادی باید از محرکهای دیگری مانند رضایت شغلی، عزت نفس و کیفیت زندگی استفاده کرد. (نیول، اس^۱، ۱۹۹۵، وار، پی^۲ ۱۹۸۷)

بهینه‌سازی یادگیری فردی در بستر سازمان

در سازمان علاوه بر امکانات فیزیکی، روابط بین نیروها و نیز هرم سازمانی جزء پیش شرطهای اساسی آموزش و یادگیری است. در سازمان باید چارچوبی را مهیا کرد که در آن مدیر محوری در یادگیری فراهم شود. در این راه، قراردادهای یادگیری فردی از جمله ابزارهای اصلی برای توسعه مهارتهای مدیریتی است. قراردادهای یادگیری، موافقتنامه‌های رسمی بین یادگیرنده و مدیران و یا بین یادگیرنده و متخصصان توسعه مدیریت است. در واقع در بسیاری از سازمانها از قراردادهای این چنینی برای آموزش و توسعه مدیران استفاده می‌شود. ذیلاً به نمای عمومی این قراردادها اشاره می‌شود:

هدف: تأکیدات کلی قرارداد، مانند سبک رهبری مدیران و افزایش بیش استراتژیک مدیران

اهداف تربیتی: شرح جامعی از دانشها و مهارتهای لازم

راهکارهای عملی: تبیین فعالیتها و نقشهای دست اندرکاران

منابع: فهرستی از منابع لازم، زمان و فرصتها و ...

ستاده‌های مقصود: دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن شغل و چگونگی نمایش آنها در کار

نمودار شماره ۲- شکل عمومی قراردادهای یادگیری
(وودال، وینستنی^۳ ۱۹۹۸)، مگینسون و پدلر^۴ (۱۹۹۲)

1 - Newll / S.

2 - Warr / P.

3 - Woodall, J; Winstanley / D.

4 - Megginson / D. Peddler / M.

یکی از مباحثی که در بحث توسعه مطرح شده، توسعه فردی مدیر (خودپرورشی) است. براساس این رویکرد بر اهمیت هدایت فردی در فرایند یادگیری تأکید می‌شود. تحولات سریع و گسترده در سازمانهای بزرگ و نیز محدودیت منابع در کسب و کارهای کوچک، لزوم توسعه فردی را گوشزد می‌کند. برنامه‌های توسعه فردی، چارچوبی را ایجاد می‌کند که در آن هر مدیری می‌تواند چگونگی یادگیری و توسعه مهارتهای خود را تحت کنترل درآورد. (ابادن و ویستلی، ۱۹۹۷).

در توسعه فردی، مدیر با کمک متولی توسعه، نمایی از تواناییهای لازم شغل را تهیه می‌کند. همچنین مدیر باید تواناییهای خود را نیز در نمایی دیگر درج کند. این نماهای تهیه شده، اساس و پایه برنامه‌های توسعه را شکل می‌دهد. نماها پس از ارسال به واحد و یا سازمان متولی ارائه کننده دوره‌های تربیتی به عنوان ملاک طرحریزی و اقدام به شمار می‌رود.

گرچه توسعه فردی با قراردادهای یادگیری نقاط مشترکی دارد، عملاً ملاحظه می‌شود که در بستر سازمان برخورد با این رویکرد بیشتر مصلحتی است تا متعهدانه. متأسفانه در اغلب سازمانهایی که از رویکرد توسعه فردی استفاده می‌کنند، مدیران احساس می‌کنند که از آنها حمایت نمی‌شود. (لگ، ۱۹۹۵؛ کانینگهام، ۱۹۹۴).

از سویی دیگر قراردادهای یادگیری به نسبت در پیاده سازی نظریه‌ها موفقتر است. در قراردادها گرچه اصل بر یادگیری ضمن شغل است، برخی از اندیشمندان معتقدند که با حفظ محتوا و لحاظ مقتضیات، تربیت و یادگیری باید خارج از شغل صورت پذیرد. قراردادها، پلی را بین مجامع علمی مانند دانشگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

1 - Ebadan / G. Winstanley, D.

2 - Legge / K.

3 - Cunningham / I.

بهینه سازی یادگیری گروهی بین مدیران (توسعه سازمان و یادگیری عملی)

تکیه بر کار گروهی و تعاملات سازمانی مدیران، باعث شده است تا توجه متولیان توسعه به یادگیری گروهی معطوف شود. براساس این رویکرد، مدیران می‌توانند از تعامل و تبادل اطلاعات بین یکدیگر به آموخته‌های خود بیفزایند و نیز از حمایت گروه برخوردار شوند. در این راه دو روش وجود دارد که عبارت است از: توسعه سازمان و یادگیری هنگام عمل^۱.

الف- توسعه سازمان: توسعه سازمان رویکردی است که طبق آن دستاوردهای تحقیقی و علمی برای پویایی گروه به کار برده می‌شود. تأکید در این رویکرد بر کارکرد گروه‌ها و روابط متقابل اعضا ضمن توجه به مفروضات Y است. در این رویکرد تأکید بیشتر بر فرایند است تا بر محتوا. همچنین در توسعه سازمان، مدیریت فرهنگ و توجه به گونه‌های اجتماعی و حل تعارضات نیروها بسیار مفید است. فرضیه کلیدی این است که کار درباره ارزشها، عقاید و هنجارها، اصلی‌ترین عامل بقای تحول در رفتار است؛ به عبارت دیگر، هر چه ارزشها بیشتر دستخوش دگرگونی قرار گیرد، رفتارها معنادارتر و پایدارتر خواهد شد. بیشتر روشهایی که در رویکرد توسعه سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، باعث انگیزش مدیران به یادگیری می‌شود.

ب- یادگیری هنگام کار: این روش که در دهه ۱۹۶۰ توسط ریوانس^۲ مطرح شد بر محور بودن مدیر استوار است. افراد در این روش برخلاف سایر روشهای رسمی، مستقیماً هدایت و کنترل نمی‌شوند. هدف در این رویکرد، یادگیری جمعی از طریق خلق موقعیت و دریافت بازخورد است.

یادگیری مدیریت در بستر سازمان: سازمانهای یادگیرنده

«سازمانهای یادگیرنده» به مثابه چتری است که مفاهیم متفاوت گوناگونی را در خود جای می‌دهد؛ به بیانی ساده سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضایش ممکن و تسهیل می‌سازد و مداوم خود را بر حسب وضعیتها تغییر می‌دهد. (پدلر، بورگوین و بویدل، ۱۹۹۱)^۱

ویژگی سازمانهای یادگیرنده را می‌توان به صورت ذیل خلاصه کرد:

- ساختاری که در آن هر فردی می‌تواند تواناییهای خود را شکوفا سازد.
- اصول دانش آن بر پایه ذی‌نفعان محیط مانند مشتری، تأمین کنندگان و مانند آنها استوار است.
- استراتژی توسعه نیروی انسانی کانون سیاست آن است.
- پیوسته در حالت پویا و تکاپو است.

بطور کلی در تشریح سازمانهای یادگیرنده، دو دیدگاه وجود دارد: یکی دیدگاه روانشناسی و دیگری دیدگاه سیستمی. جدول زیر تأکیدات دو دیدگاه را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱- دیدگاههای نسبت به سازمانهای یادگیرنده

تأکیدات دیدگاه سیستمی	تأکیدات دیدگاه روانشناسی
<ul style="list-style-type: none"> - مشکل کارهای روتین در سیستم که به کوتاه فکری می‌انجامد. - جمع‌آوری اطلاعات و دانش لازم از بیرون سازمان - نقش گروه‌ها در میانجیگری یادگیری سازمانی و فردی - رویکردی کل‌نگر نسبت به فرایند یادگیری 	<ul style="list-style-type: none"> - سطوح مختلف برای یادگیری فردی - اهمیت بستر سازمان همرأستایی یادگیری فردی و یادگیری سازمانی مشکلات اجرایی: نبود آگاهی قوی و نیز ارتباطات ضعیف

1 - Pedler, M. Burgoyne, J. and Boydell.

طبق رویکرد روانشناسی تأکید بر خلق اوضاعی مناسب برای افراد است حال اینکه در رویکرد سیستمی تأثیر مستقیم فرایند یادگیری و رفتار مدنظر است. لازم به تذکر است که یادگیری سازمانی، مقوله‌ای موقتی نیست، بلکه حرکتی دائمی بر پایه نیازهای سازمان در هر زمان است. یادگیری سازمانی حرکتی گام به گام است و هدفی معین را دنبال نمی‌کند؛ به این معنا که تعریف هدفی مشخص و معین در این سازمانها وجود ندارد و تنها هدفی که در آن دنبال می‌شود ایجاد سازمانی منعطف در امر یادگیری است.

موانع توسعه فردی (خودپرورشی) و یادگیری سازمانی

در توسعه نظام مدیریتی سازمان همواره مشکلات و موانعی وجود داشته است. روشن است که موضعگیری و اتخاذ تصمیمات مناسب در برابر این مشکلات باعث می‌شود تا اهداف توسعه محقق شود. ذیلاً شرح مختصری از هر یک از موانع یادگیری اثربخش مطرح می‌شود:

الف- امکانات کم: توسعه مهارت‌های لازم برای مدیران، نیازمند برخورداری از منابع و امکانات خاصی است. شواهد نشان می‌دهد که سازمانها به این مسئله توجه شایانی ندارند که البته این امر می‌تواند در عدم اعتقاد متولیان به اهمیت و ضرورت توسعه مدیران ریشه داشته باشد.

ب- عدم بازتاب اشتباهات: فرض این است که مدیران از طریق عمل و تجربه، مطالب را یاد می‌گیرند؛ به عبارتی دیگر آنها سعی نمی‌کنند از موفقیتها و شکستهای گذشته عبرت بگیرند.

ج- چرخه انتقال (تحول) شخصی: عقیده بر این است که افراد، همواره در زمان تغییر وضعیت خود احساس یأس، اضطراب و ناخشنودی دارند و از آزمون و به کارگیری آموخته‌ها و حتی فراگیری موضوعات جدید پرهیز می‌کنند.

د- **عدم شناخت روش یادگیری**: برخی از مدیران به سبب عوامل و متغیرهای اجتماعی نسبت به برخی از روشهای یادگیری مقاومت می‌کنند.

ه- **عدم شناسایی عوامل صحیح توسعه**: برخی از مدیران، نسبت به شایستگیهای لازم برای ایفای هر چه بهتر نقشهای مدیریتی آگاهی کافی ندارند. در صورت پایه ریزی طرح توسعه مدیران بر پایه عوامل نادرست و نامناسب این مسئله پیچیده تر خواهد شد.

و- **عملکرد سازمانی و ساختار ارزشیابی عملکرد**: تا زمانی که نظام ارزشیابی عملکرد بر مبنای میزان تابعیت مدیران از ضوابط و تحقق اهداف از پیش تعیین شده باشد، مدیران تمایلی به یادگیری از خود نشان نمی‌دهند؛ چرا که ایشان به سطح رضایت بخش (فلات عدم شایستگی) در شغل خود دست پیدا کرده‌اند.

ز- **فرهنگهای سازمانی و خرده فرهنگها**: تفاوتهای داخلی موجود در بخشها و گروه‌های سازمان بر مقبولیت یادگیری تأثیر مستقیمی دارد. در سازمانها، نوع یادگیری که اصولاً بر تغییر رفتار و یا تسهیم اطلاعات و منابع تأکید دارد، تهدیدی برای علایق افراد قلمداد می‌شود.

انتخاب بهترین راهکار توسعه مدیران

انتخاب اینکه بهترین راهکار توسعه به منظور انتقال کدام دانش و مهارت است، به عوامل متعددی بستگی دارد. در انتخاب راهکار توسعه، متولیان باید بدانند که مدیران

چگونه مطالب را فرا می‌گیرند تا بر اساس آن سایر الزامات توسعه را تعریف کنند.
جدول شماره ۲ انواع راهکارهای ممکن را نشان می‌دهد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۲- روشهای توسعه مدیران

نوع توسعه	روش کاربردی
۱- روشهای ضمن شغل	- یادگیری عملی (Action Learning) - مربیگری (Coaching) - استاد و شاگردی (Mentoring) - برعهده گیری / حمایتی (Sponsorship) - مدل سازی نقش (Role Modeling) - غنی سازی شغل (Job Enrichment) - گردش شغل (Job Rotating) - معاونت (Secondment) - پروژه های خاص (Special Projects) - نیروهای وظیفه ای (Task forces) - معاونت دهی (Deputizing) - شبکه سازی (Networking) - بینش زایی یا بصیرت بخشی (Visioning)
۲- روشهای خارج از شغل	- آموزش مدیریت (Management education) • تقویت شایستگیهای مدیریتی (Qualifications) • دوره های کوتاه مدت (Short courses) • سمینارها (Seminars) - دوره های آموزشی مدیریت در داخل سازمان (in-company management training) • کارگاه (Workshops) • سمینار (Seminars) - عوامل خارجی (External Providers) • نرم افزارهای تخصصی (Specialist Packages) • سازگاری با محیط خارجی (Customized) • توسعه خارجی (Outdoor development)
۳- تکنیکهای توسعه مدیریت خارج از شغل	- ارائه موضوع / سخنرانی (Lectures/Presentation) - تحقیق موردی (Case study) - بحث گروهی (Discussion Groups) - فضای خارج سازمان (Distance/Open Learning Material) - پروژه های موردی شغل (Work-related projects) - بازی و شبیه سازی (Games & Simulations) - بازیهای نقش (Role Plays) - ارائه و نمایش فردی / گروهی (Individual/group presentation) - سخنگوهای خارج از سازمان (External Speakers)

نتیجه‌گیری

از روند بحث چنین برمی‌آید که روشن‌سازی مفروضات مشترک درباره اینکه گروه‌های مختلف مدیران چگونه یاد می‌گیرند و نیز اثبات آن در عمل، خیلی مهم است. برای ارزیابی انتخاب مناسبترین روش یادگیری، فهرستی از بهترین روشهای شناخته شده در جدول شماره ۲ آورده شده است. این روشها براساس شیوه‌ای که یادگیری خارج از محیط شغلی و یا هنگام کار صورت می‌گیرد، دسته‌بندی شده است.

در حالی که شناخت نیازهای آموزشی فردی با میزان دقت قابل قبول و کسب بصیرت و پیش در خصوص سبکهای یادگیری فردی همراه است، مراقبت بیشتری به منظور اطمینان بخشی از افزایش توانمندی و توانایی سازمانی برای حمایت و پشتیبانی از یادگیری مورد نیاز مدیران لازم است.

در این مقاله ضمن اینکه نگاهی کلی به یادگیری مدیریتی انداخته شد، چنین استدلال گردید که سازمان معرفت‌پذیر و یادگیرنده می‌تواند دارای اهداف حمایتی متعددی باشد که از سوی تیمهای مدیریتی خود مورد تأکید قرار می‌گیرد. یادآوری این نکته نیز ضروری است که فشارهای دیگری نیز بر سازمان وارد می‌شود که ممکن است دستیابی به این اهداف را با مشکل همراه سازد. به علاوه هنگامی که به طور معمول، شایستگی و ارزش برتری برای یادگیری تجربی و هنگام کار^۱ در مقایسه با سایر روشهای یادگیری خارج از شغل و در محیطهای اجتماعی^۲ قائلند، اجرای مؤثر چنین رویکردهایی مشکل‌زا خواهد بود. ولی آنچه مسلم و قطعی است این است که سازمانها و جوامع توسعه یافته تنها یک رویکرد (روش) را برای توسعه مدیران خود تجربه نکرده‌اند. اذعان به این نکته نیز ضروری است که لازمه بقا و تداوم حیات در

وضعیت متلاطم محیطی، مستلزم داشتن مدیرانی با ویژگیهای شخصیتی توسعه یافته (صبور، بردبار، مسئولیت پذیر ...) است و این امر فراهم نمی گردد مگر از طریق اجرای روشهای دیگری از جمله یادگیری اجتماعی.

منابع انگلیسی

- Mumford, A. 1994: **Effectiveness in management development**. In Mumford, A. (ed), The Gower handbook of Management Development, 4th edn, Aldershot: Gower.
- Kolb, D. 1984: **Experiential Learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Knowles, M. 1989: **The Adult Learner: A Neglected Species**. Houston: Golf Publishing Company.
- Newell, s. 1995: **The Healthy Organization**. London: Routledge.
- Warr, P. 1987: **Work, Unemployment and Mental Health**, Oxford: Oxford University Press, quoted in Newell, S., The Healthy Organization, ch. 5, work, Positive, health and improved Performance, London: Routledge, pp. 90-118.
- Woodall, j; Winstanley, D. (1998). **Management Development: Strategy and Practice**, Blackwell.
- Meggison, D. and peddler, M. 1992: **Self-development: a facilitator's guide**. London: McGraw-Hill.
- Ebadan, G. Winstanley, D. 1997: **Downsizing, delayering and careers-the survivors' perspective**. Human Resource Management Journal, 7, 1, pp. 79-91.
- Legge, K. 1995: **Human Resource Management: rhetorics and realities**. Basingstoke Macmillan.
- Cunningham, I. 1994: **Self-managed learning**. In Mumford, A. (ed), Gower Handbook of Management Development. Aldershot: Gower.
- Revens, R. 1982: **The Origins and Growth of Action Learning** Bromley: Chartwell Bratt.
- Pedler, M. Burgoyne, J. and Boydell, T. 1991: **The Learning Company**. London: McGraw-Hill.