

یادگیری را پیاموزیم

نوشته: دکتر نسرين جزینی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

در جوامع پیشرفته، آموزش به عنوان یکی از کارآمدترین سرمایه گذاری‌های زیربنایی با بازده اقتصادی بسیار بالا انگاشته می‌شود. از این رو اهمیت آموزش به عنوان یک "الزام" در تداوم روند رو به رشد مدیریت هر چه بیشتر مورد تأکید قرار می‌گیرد.

تکامل شیوه‌های مختلف یادگیری و بوجود آمدن شیوه‌های جدید در جهت هر چه دقیق‌تر و عمیق‌تر کردن آموزش در فرصت‌های زمانی کوتاه‌تر، از دست آوردهای بسیار مهم در این راستا به حساب می‌آید.

یادگیری، دارای ابعاد متفاوتی است. جالب آنکه افراد با توجه به تفاوت‌های روانی و تجارب گوناگون و اختلاف موجود در شرایط محیطی‌شان، با وجوه مختلفی از ابعاد یادگیری بهترین آموزش را خواهند داشت. به عبارت دیگر، گذشته افراد و هدف‌هایی که در نظر می‌گیرند، تعیین‌کننده فرآیند مناسب یادگیری برای آنها خواهد بود. بنابراین، تفاوت در توانایی‌ها و قرار گرفتن در موقعیت‌های مختلف، موجب بوجود آمدن شیوه‌های مختلف یادگیری می‌شود. در این مقاله، به چهار شیوه یادگیری و انطباق هر شیوه با روحیه‌های افراد مختلف اشاره می‌شود که منجر به نتیجه‌گیری‌های جالب توجهی می‌گردد.

مدیران موفق در جهان امروزی که سرعت تغییرات در آن بسیار زیاد است، نه تنها از طریق مهارت‌های فنی بلکه به وسیله توانایی‌شان جهت یادگیری و سازگاری با نوسانات تقاضاهای شغلی‌شان متمایز می‌شوند. تداوم موفقیت در گرو کشف فرصت‌های جدید و آموختن از موفقیت‌ها و ناکامی‌های گذشته است.

در این مقاله مدل فرآیند یادگیری دیوید کالبا^۱ که به منظور افزودن به توانایی یادگیری مدیران و سازمان‌ها تبیین شده است، مورد بحث قرار می‌گیرد. این مدل تشریح می‌کند که چگونه فرآیند یادگیری و شیوه‌های یادگیری فردی می‌تواند بر اثربخشی مدیران و کارکنان اثر گذارد. آگاهی از این مفاهیم یادگیری می‌تواند مدیران را در آموزش مهارت‌ها و مفاهیم جدید به کارکنان سازمانی یاری دهد. نتایج کاربرد مناسب این یادگیری‌ها می‌تواند مولدتر باشد، رضایت کارکنان را موجب شود و نهایتاً سازمان‌ها را مؤثرتر کند.

□ مدل یادگیری

یکی از هدف‌های مطالعه فرآیند یادگیری، درک این مهم است که چگونه مردم مفاهیم، قوانین و اصول را با استفاده از تجارب گذشته خود به عنوان راهنمایی برای رفتار آتی‌شان بوجود می‌آورند و چگونه آنها را به منظور بهبود اثربخشی خود در موقعیت‌های جدید تغییر می‌دهند. نتیجتاً فرآیند یادگیری هم فعال و هم غیرفعال، هم ملموس و هم تجربیدی است. کالبا این فرآیند را به عنوان یک دور چهار مرحله‌ای در شکل ۱ نشان می‌دهد: (۱) تجارب ملموس (۲) مشاهده با تأمل (تعمق) که (۳) به شکل‌گیری مفاهیم تجربیدی و تعمیم آنها منتهی می‌شود و این امر می‌تواند به (۴) فرضیه‌هایی بیانجامد که در آینده مورد آزمون قرار گیرد و خود به تجارب جدید منجر شود.

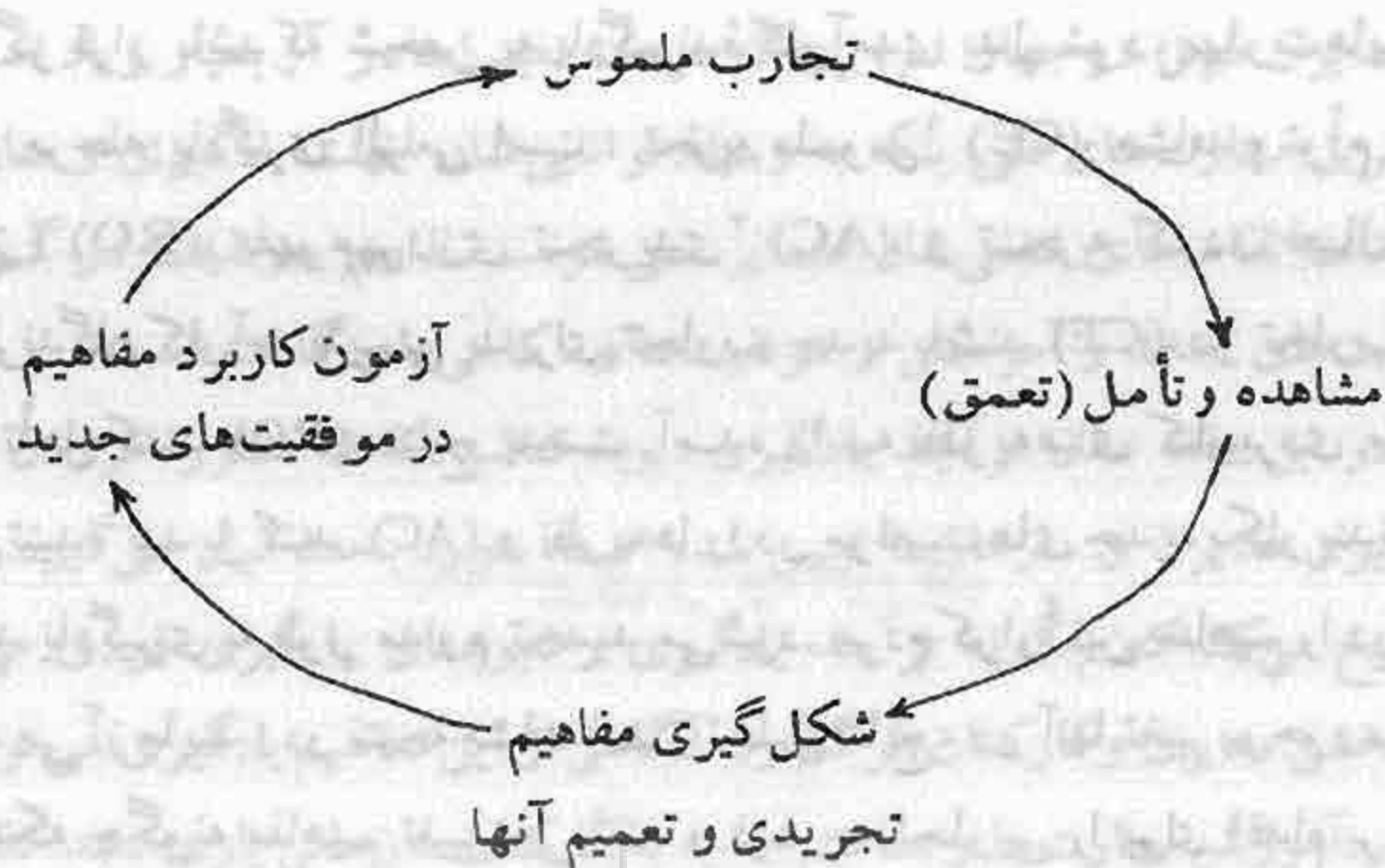
1 - "The two primary references are : David A. Kolb, Irwin M. Rubin, and James M. McIntyre, Chapter 2, "Learning and Problem Solving," *Organizational Psychology : An Experiential Approach*, 3rd ed (Englewood cliffs, N.J : Prentice - Hall, 1979), PP.27 - 54; and David A. Kolb, "On Management and the Learning Process," *Organizational Psychology. A Book of Readings*, 2nd ed (Englewood cliffs, N.J : Prentice - Hall, 1974), PP.27 - 42

اگر قرار باشد که شخص به یادگیرنده کارآمدی بدل شود، مهارت‌هایی در این چهار مرحله یادگیری الزامی است: تجربه ملموس^۱ (CE)، مشاهده توأم با تأمل^۲ (تعمق) (RO)، مفهوم‌پردازی تجربیدی^۳ (AC)، و تجربه کردن فعال^۴ (AE)، یادگیرندگان کارآمد بایستی پذیرای تجارب جدید باشند (CE)، در تجارب مشاهده شده تأمل کنند (RO)، نتایج بدست آمده را به نظریه‌های کاربردی منسجم و درهم‌تنیده تبدیل کنند (AC) و نظریه‌ها را در موقعیت‌های جدید بکار بندند (AE). فرآیند یادگیری به طور مداوم تجدید می‌شود. مردم کراراً این مفاهیم را در تجارب جدید می‌آزمایند و در نتیجه مشاهدات و تحلیل نتایج، در آنها تغییر بوجود می‌آورند. اینکه چگونه مفاهیم تغییر می‌یابند و فرد چه تجاربی را برای اقدام برمی‌گزیند بستگی به هدف‌ها و آرمان‌های فردی دارد. نتیجتاً، افراد مختلف به تجارب گوناگونی علاقه‌مند می‌شوند و مفاهیم متفاوتی را برای تحلیل آنها بکار می‌گیرند و در نتیجه به دستاوردهای متفاوتی نائل می‌شوند. یادگیری برای مردم با هدف‌های مختلف، متفاوت خواهد بود. مقوله‌ای که مدیران باید به آن توجه کنند این است که هدف‌های یادگیری باید روشن و هماهنگ باشد. در غیر اینصورت، کارکنان ممکن است مسائلی را که مورد نظر نبوده بیاموزند و فرآیند یادگیری غیرکارآمد شود.

□ ابعاد یادگیری

حتی زمانی که هدف‌ها روشن و هماهنگ هستند، دستیابی به یادگیری مؤثر مشکل است. مدل چهار مرحله‌ای یادگیری حاکی از آن است که یادگیرنده باید به طور مستمر میان توانایی‌هایی که در قطب‌های متضاد از یکدیگرند تغییر جهت دهد. این توانایی‌ها می‌تواند در دو بعد اصلی به صورت شکل ۲ ادغام شود. اولین بُعد ملموس - تجربیدی و دومین بُعد فعال - غیرفعال است.

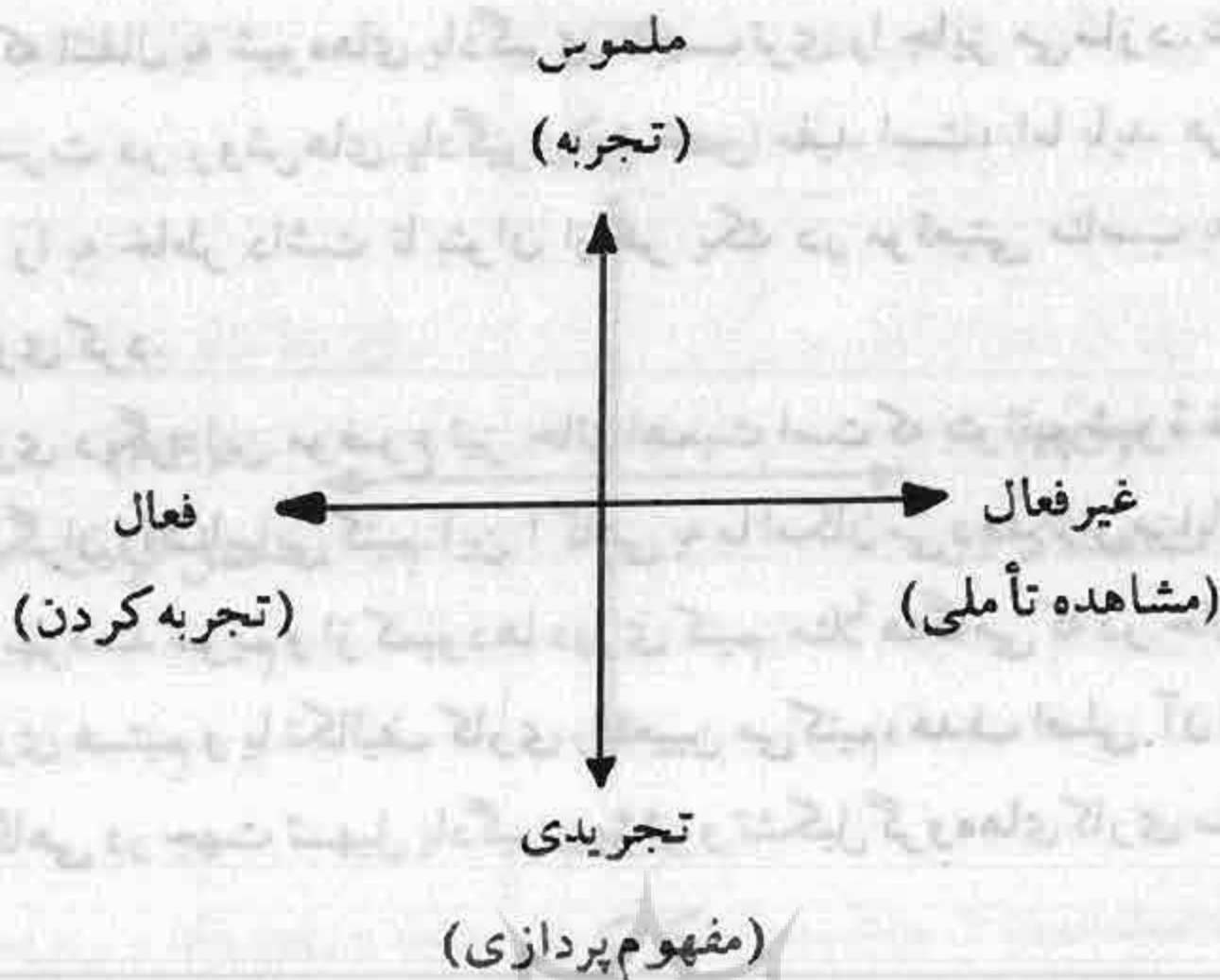
- 1 - Concrete Experience
- 2 - Reflective Observation
- 3 - Abstract Conceptualization
- 4 - Active Experimentation



شکل ۱ - مدل یادگیری

به دلیل تجارب مختلف زندگی، ساخت روانی و همچنین تنوع در شرایط جاری محیطی، افراد مختلف با وجوه متفاوتی از ابعاد یادگیری احساس راحتی می‌کنند. برخی تمایل به کار با ارقام و جذب (درون‌سازی) اطلاعات به نظریه‌های منطقی دارند ولی از تجربه کردن احساس‌ها در لحظه هراس دارند و از آن پرهیز می‌کنند. گروهی دیگر ترجیح می‌دهند که بالبداهه رفتار کنند و واکنش‌های نشان دهند. اما اگر از آنها خواسته شود که در مورد مسائل فکر کنند و واکنش نشان دهند کسل می‌شوند. یک برنامه‌ریز در مقایسه با یک صنعتگر ماهر که برای تجارب ملموس بیشتر ارجح می‌نهد ممکن است تأکید بیشتری برای مفاهیم تجربیدی قائل شود. مدیران عمدتاً متوجه کاربرد فعال مفاهیم هستند. در حالی که افراد زمان‌گرا و حرکت‌گرا بیشتر درگیر استفاده از مهارت‌های تأملی و مشاهده‌ای هستند.

در نتیجه وجود تفاوت در توانایی‌ها و اولویت‌های فردی و مقتضیات مشاغل و موقعیت‌های مختلف، افراد شیوه‌های یادگیری مختلفی را بوجود می‌آورند. آگاهی از این تفاوت‌ها می‌تواند مدیر متعامل را یاری دهد تا موقعیت‌های یادگیری بهتری را برای کارکنان بوجود آورد. نتیجه ویژه این عمل بهره‌وری و رضایت حرفه‌ای بیشتر کارکنان خواهد بود.



شکل ۲ - ابعاد یادگیری

□ شیوه‌های یادگیری فردی

چهار روش یادگیری - تجربه ملموس، مشاهده تأملی، مفهوم پردازی تجربیدی و تجربه کردن فعال - معرف چهار مرحله از دور یادگیری است. نتیجتاً، همه آنها عناصر مهم فرآیند یادگیری هستند و هیچ انتخاب فردی بهتر یا بدتر از دیگری نیست. هر چند، استفاده متوازن کلی از چهار روش یادگیری نیز لزوماً بهترین تلقی نمی‌شود. کلید یادگیری مؤثر، داشتن آگاهی و توانایی در بکارگیری هر یک از روش‌ها در شرایط مناسب است.

به دلیل توانایی‌های منحصر به فرد و تجارب گذشته، بیشتر ما با بعضی از روش‌های یادگیری راحت‌تر هستیم و بنابراین بر برخی از این روش‌ها در مقایسه با بقیه تأکید داریم. تأکید شدید بر بعضی از این روش‌ها و دوری از روش‌های دیگر ممکن است در زمان‌هایی مؤثر باشد، به خصوص اگر این مهارت‌های مورد نیاز برای شرایط خاص ما باشند؛ هر چند ما غالباً درگیر موقعیت‌های گوناگونی می‌شویم که حالت‌های یادگیری متفاوتی را طلب می‌کند. همچنین بیشتر موقعیت‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند، به

گونه‌ای که انتقال به شیوه‌های یادگیری مناسب‌تری را جایز می‌سازد. نتیجتاً، اگرچه داشتن قدرت در روش‌های یادگیری مشخص مفید است، اما باید هر چهار روش یادگیری را به خاطر داشت تا بتوان از هر یک در موقعیتی مناسب به بهترین نحو بهره‌برداری کرد.

از سوی دیگر، این موضوع نیز حائز اهمیت است که بتوانیم شیوه غالب یادگیری خود و دیگران را شناسایی کنیم. این آگاهی به ما امکان می‌دهد تا از مزایای قدرت‌های یادگیری بهره‌مند شویم و از کمبودها دوری کنیم. مثلاً هنگامی که در حال تشکیل یک گروه کاری هستیم و یا تکالیف کاری را تعیین می‌کنیم، هدف اصلی آن است که بتوان از این آگاهی در جهت تسهیل یادگیری مؤثر و تشکیل گروه‌های کاری سازگار استفاده نمود.

□ روش‌های یادگیری

روش‌های یادگیری که هر یک از مراحل یادگیری - منعکس می‌کنند AE، CE، RO، AC به ترتیب احساس کردن^۱، مشاهده کردن^۲، فکر کردن^۳ و عمل کردن^۴ است. این روش‌های یادگیری به ترتیب با دور مراحل یادگیری شکل ۳ منطبق است.

احساس‌کنندگان زمانی به بهترین نحو می‌آموزند که خود درگیر تجارب باشند. آنها در تصمیم‌گیری‌های خود در هر موقعیتی به احساس و غریزه تکیه می‌کنند و هر موقعیت را به صورت منحصر در نظر می‌گیرند. احساس‌کنندگان از مثال‌های خاص به بهترین نحو می‌آموزند و پذیرای نظریه‌های تجربیدی یا ارزش‌های جهانی و دستورالعمل‌های مقامات مسئول نیستند. آنها "مردم‌گرا" هستند. "مردم‌گرایی" در آنها، هم احساس ایجاد می‌کند و هم آنها را به بحث و دریافت پسخوراند^۵ از همتایان حساس می‌سازد.

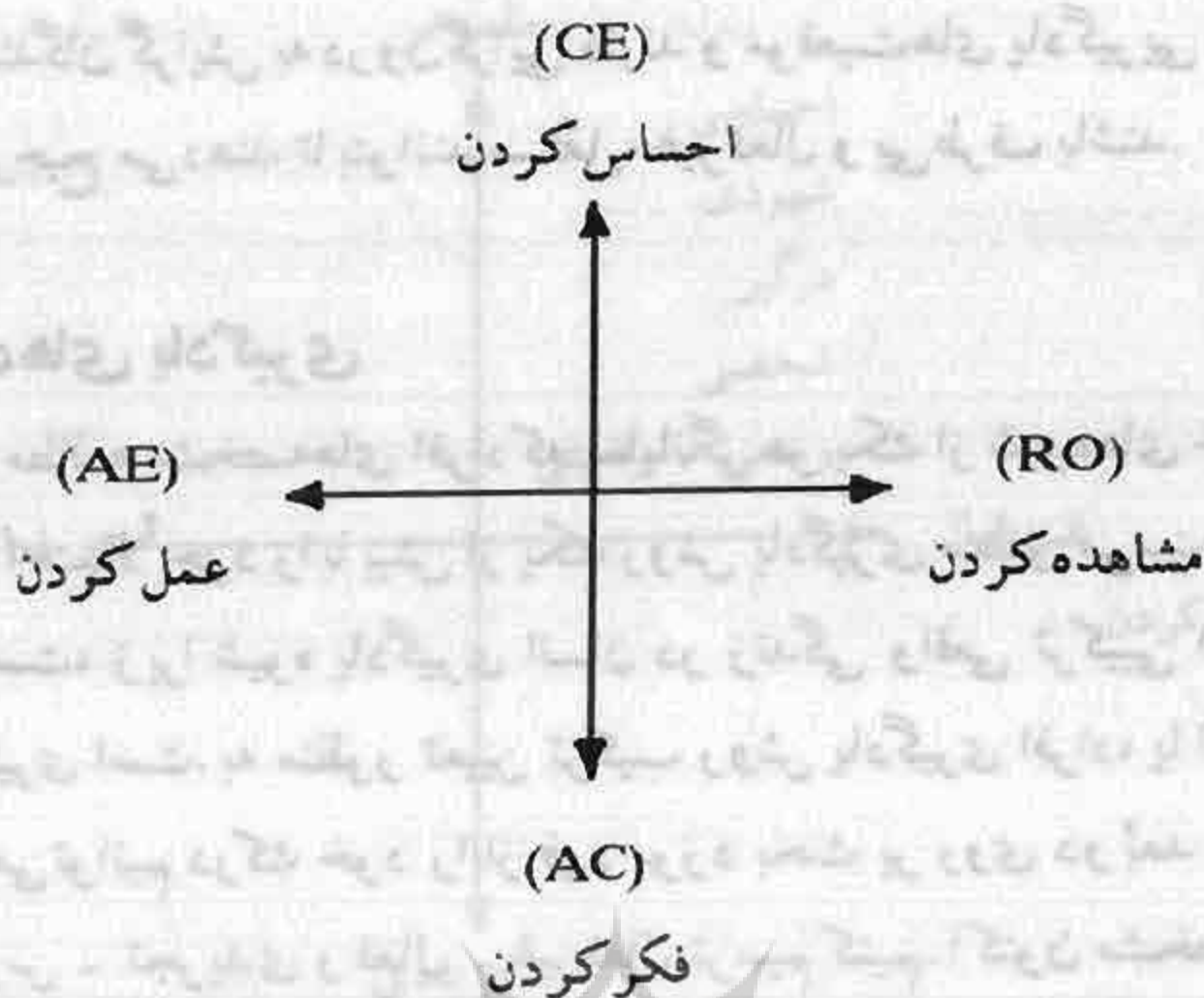
1 - Feeling

2 - Watching

3 - Thinking

4 - Doing

5 - Feedback



شکل ۳ - روش‌های یادگیری

فکرکنندگان با مفهوم پردازش تجربیدی بسیار راحت هستند و با تکیه بر منطق عقلایی تصمیم‌گیری می‌کنند. آنها در موقعیت‌های یادگیری غیرشخصی که توسط مقامات ارائه می‌شود بر نظریه و تحلیل‌های تجربیدی تکیه می‌کنند، به بهترین نحو می‌آموزند. فکرکنندگان به اشیاء و انگاره‌های پیش از انسان‌ها و احساس‌ها گرایش دارند. آنها غالباً از احساس‌کنندگان بی‌نظم و ترتیب دچار ناکامی می‌شوند. احساس‌کنندگان نیز به نوبه خود آنها را سرد و بی‌روح می‌یابند.

عمل‌کنندگان از تجربه کردن فعال به بهترین وجه می‌آموزند و از نتایج آزمون‌هایشان در تصمیم‌گیری‌های آتی استفاده می‌کنند. آنها برون‌گرایانی هستند که تمایل به عمل دارند و هنگامی که فعالانه درگیر طرح‌ها و بحث‌های گروهی می‌شوند به مراتب بهتر از شرایطی که به طور غیرفعال دستورالعمل دریافت دارند و یا گوش به سخنرانی‌ها دهند، می‌آموزند.

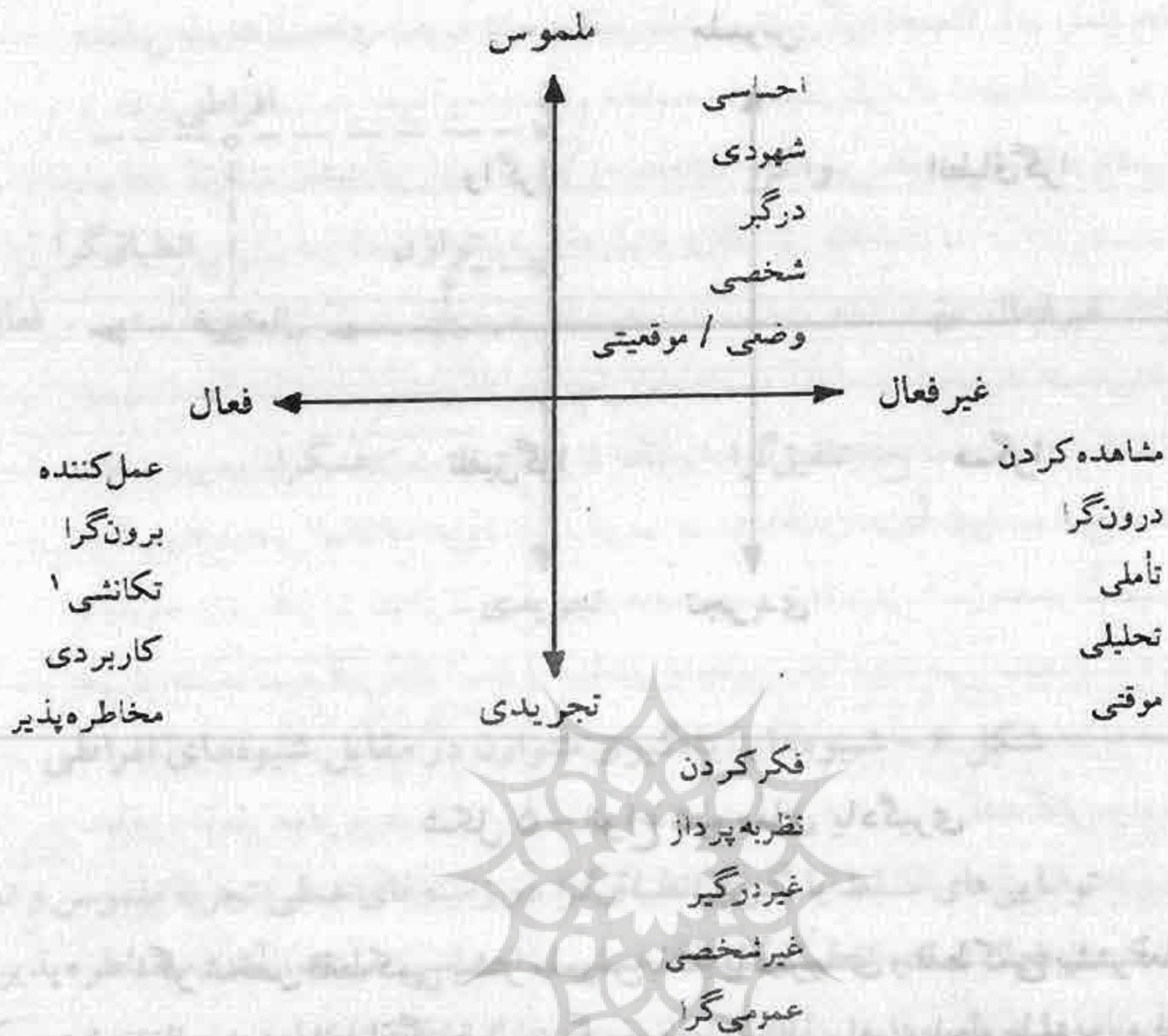
مشاهده‌کنندگان نگرشی تأملی، موقتی و راهبردی بدون درگیر شدن نسبت به یادگیری دارند. تصمیم‌های آنان بر مبنای مشاهده و تحلیل دقیق استوار است.

مشاهده کنندگان گرایش به درون‌گرایی دارند و موقعیت‌های یادگیری مانند سخنرانی و فیلم را ترجیح می‌دهند تا بتوانند مستقل، غیرفعال و بی‌طرف باشند.

□ انواع شیوه‌های یادگیری

پس از مطالعه مشخصه‌های افراد که نمایانگر هر یک از شیوه‌های خاص یادگیری است، شما احتمالاً خود را با بیش از یک روش یادگیری منطبق می‌بینید. این امر قابل پیش‌بینی است، زیرا شیوه یادگیری انسان در زندگی واقعی ترکیبی از چهار روش اصلی یادگیری است. به منظور تعیین ترکیب روش یادگیری افراد، یا انواع شیوه‌های یادگیری، می‌توانیم درک خود را از فرد مورد بحث بر روی دو بُعد ثابت یادگیری اولیه، ملموس - تجربیدی و فعال - غیرفعال ترسیم کنیم. اکنون مشخصه‌های هر بُعد می‌تواند با توصیف‌های قبلی از مدل یادگیری و روش‌های یادگیری ترکیب شود و در شکل ۴ ترسیم گردد.

شناسایی انواع شیوه‌های یادگیری: به منظور برآورد تقریبی شیوه یادگیری، می‌توانیم هر فرد خاص را ملموس‌تر یا تجربیدی‌تر و فعال‌تر و غیرفعال‌تر ارزیابی کنیم و او را روی محورهای مربوطه نشان دهیم. اگر فردی برون‌گرا باشد، همیشه با وقایعی که رخ می‌دهد مشغول و درگیر است، در مقایسه با فردی که معمولاً فعال نیست و زیاد صحبت نمی‌کند. یک ضربدر (x) در انتهای محوری که معرف فعال است می‌گذاریم. این که ضربدر چقدر نزدیک به مرکز یا انتهای محور باشد بستگی به این دارد که فرد در مقایسه با دیگران تا چه حد متعصب است. سپس فرد مورد بحث را از نظر ملموس‌تر یا تجربیدی‌تر بودن به همان نحو ارزیابی می‌کنیم. نتیجه این دو ارزیابی فرد را در یکی از چهار ربع شیوه‌های یادگیری قرار خواهد داد.



شکل ۴ - مشخصه‌های ابعاد یادگیری

فردی که ملموس و فعال باشد انطباق‌گرا^۱ نامیده می‌شود. شخصی که ملموس و غیرفعال باشد واگرا^۲ و فردی که تجربیدی و فعال باشد همگرا^۳ و بالاخره کسی که تجربیدی و غیرفعال باشد، تلفیق‌گرا^۴ نامیده می‌شود. انواع شیوه‌های یادگیری در شکل ۵ ترسیم شده است.

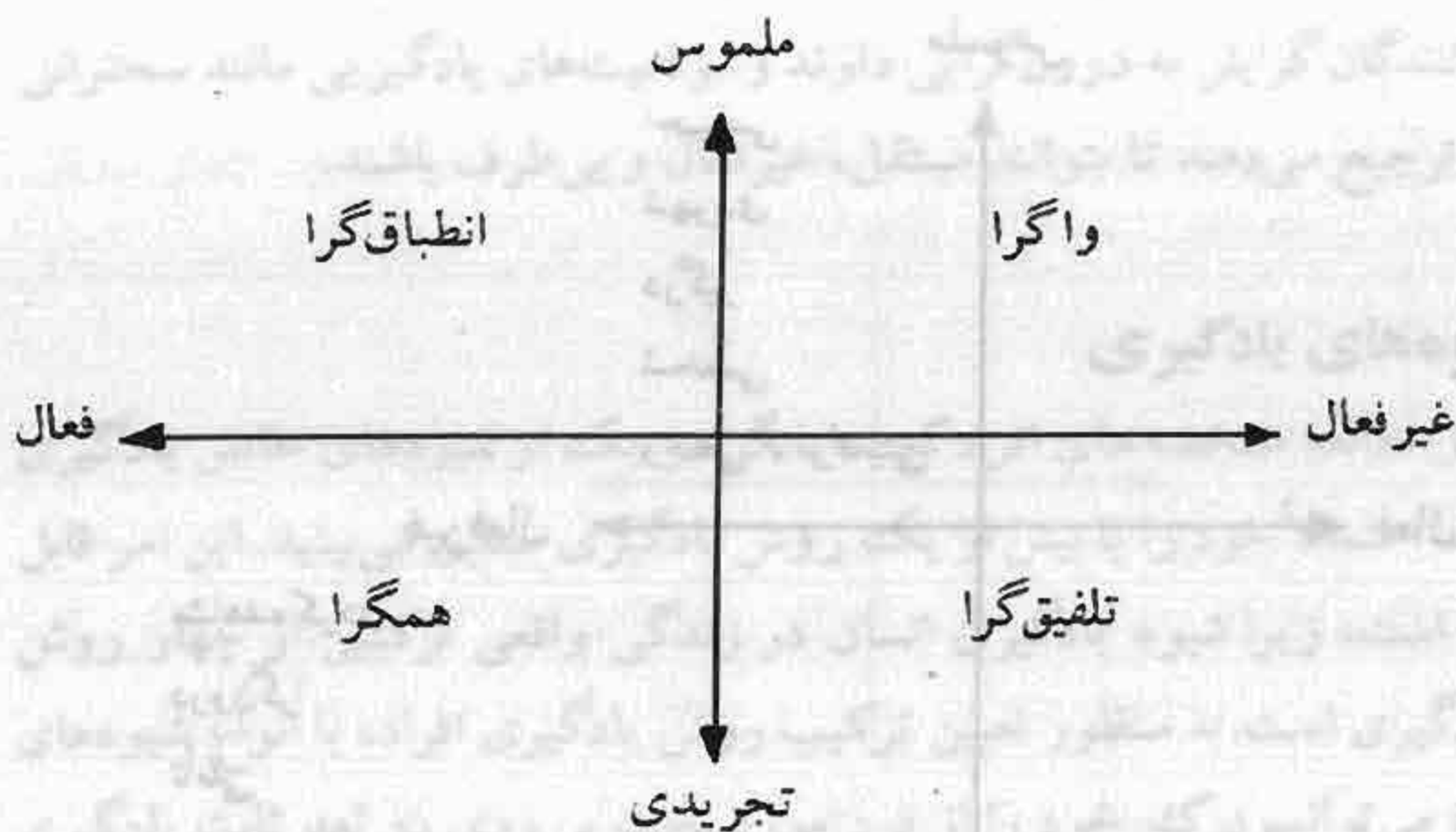
1 - Impulsive

2 - Accommodator

3 - Diverger

4 - Converger

5 - Assimilater

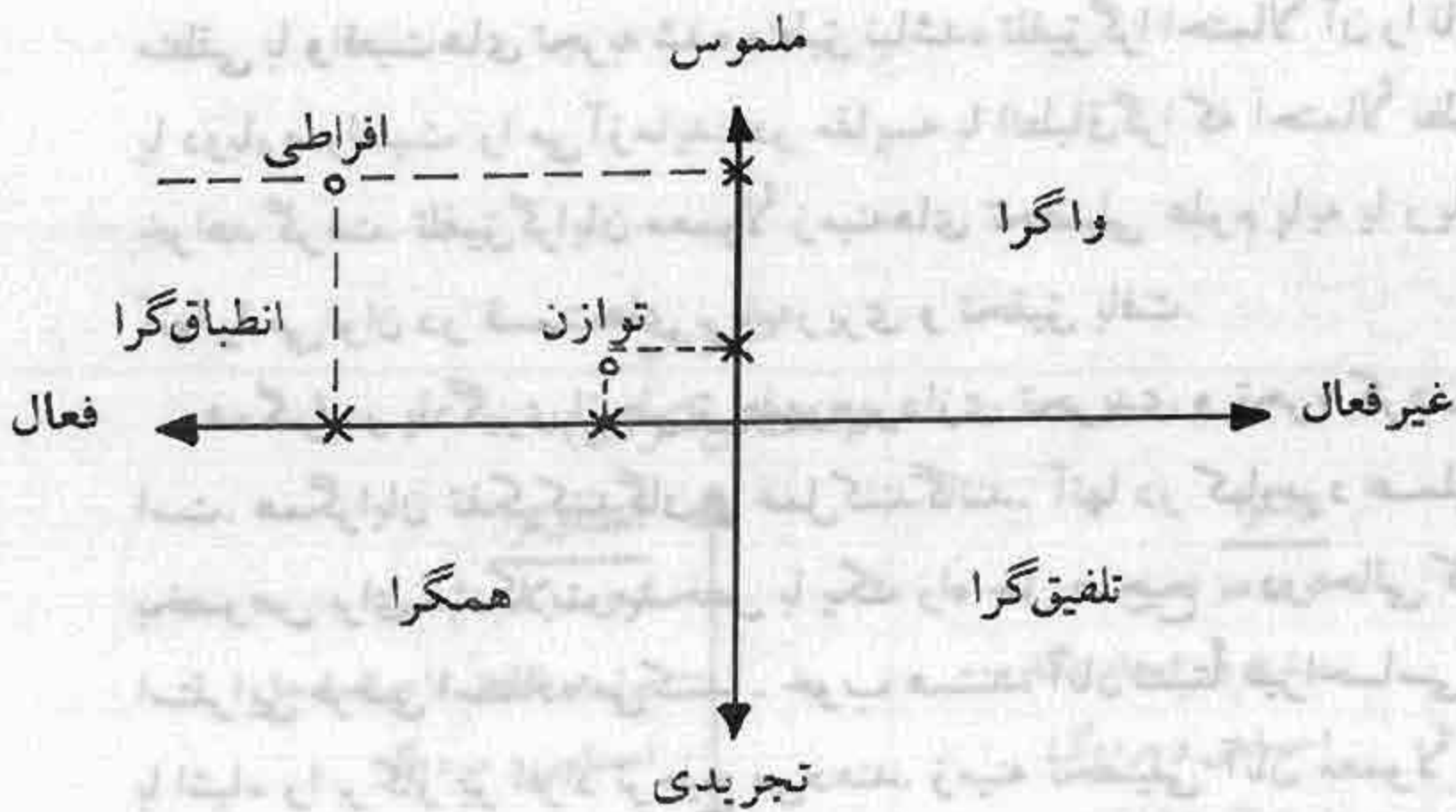


شکل ۵ - انواع شیوه‌های یادگیری

اگر شخص فقط کمی بیشتر ملموس باشد تا تجربیدی و فقط کمی بیشتر فعال باشد تا غیرفعال در ربع انطباق‌گرا قرار می‌گیرد. ولی ارزیابی او در ابعاد ملموس و فعال بسیار پایین خواهد بود. اگر قرار بود که ضربدرها را روی هر محور نشان دهیم و نقطه تقاطع آنها را در ربع انطباق‌گرا ترسیم کنیم، خطوط خیلی نزدیک به محورهای ابعاد یادگیری اولیه، محورها را قطع می‌کردند. نتیجتاً این شخص به طور واقعی دارای شیوه یادگیری نسبتاً متوازنی می‌شد. این حالت عکس حالت کسی است که شدیداً ملموس‌تر از تجربیدی و شدیداً فعال‌تر از غیرفعال ارزیابی می‌شود. نفر دومی احتمالاً به میزان زیادی بر شیوه یادگیری انطباق‌گرایی تکیه می‌کند. همین حالت را می‌توان در مورد افراد افراطی یا متعادل در هر یک از ربع‌های باقی‌مانده شیوه یادگیری بیان کرد. تفاوت‌ها در شیوه یادگیری افراطی در برابر متعادل در شکل ۶ ترسیم شده است.

□ مشخصه‌های انواع شیوه‌های یادگیری

بر مبنای پژوهش تجربی و مشاهده بالینی، مشخصه‌های زیر برای چهار نوع شیوه یادگیری تعیین شده است.



شکل ۶ - شیوه‌های یادگیری متوازن در مقابل شیوه‌های افراطی

توانایی‌های مسلط یادگیری انطباق‌گرا در زمینه‌های عملی تجربه ملموس و تجربه کردن فعال است. انطباق‌گرایان عملی و احساسی هستند. آنان مخاطره‌پذیرند و برنامه‌ها و نظریه‌هایی را که با تجارب خودشان مطابقت ندارد به سرعت رد می‌کنند. آنها برای حل مشکلات بر توانایی‌های شهودی و روش آزمون و خطا متکی‌اند و ترجیح می‌دهند تابع عقاید دیگران باشند تا خود به تجزیه و تحلیل پردازند. اگرچه آنها با مردم راحت هستند، اما در مواردی هم بی‌حوصله و خودمحور می‌باشند. انطباق‌گرایان به این نام خوانده می‌شوند زیرا در پذیرش سریع شرایط خاص پیشی می‌جویند. آنها معمولاً زمینه‌های تحصیلی در رشته‌های فنی کاربردی (مانند مدیریت بازرگانی) دارند و مشاغل پرتحرک در رشته‌هایی مانند مدیریت یا فروش را می‌پذیرند.

نقاط قدرت یادگیری تلفیق‌گرا مخالف با انطباق‌گرا است. آنان در مفهوم‌پردازی تجربیدی و مشاهده توأم با تأمل بهترین هستند. تلفیق‌گرایان نظاره‌کنندگان و فکرکنندگانند. آنها در ایجاد مدل‌های نظری توانا هستند و در استدلال قیاسی پیشی می‌جویند، تا آنجا که مشاهدات پراکنده را به توضیحات واحد تبدیل می‌کنند. آنها به مفاهیم تجربیدی بیشتر از احساس و عقاید دیگران توجه دارند. اگر یک نظریه دقیق و

منطقی با واقعیت‌های تجربه شده منطبق نباشد، تلفیق‌گرا احتمالاً آن را نادیده می‌گیرد یا دوباره واقعیت را می‌آزماید، در مقایسه با انطباق‌گرا که احتمالاً نظریه را نادیده خواهد گرفت. تلفیق‌گرایان معمولاً زمینه‌های تحصیلی علوم پایه یا ریاضی دارند و آنها را می‌توان در قسمت‌های برنامه‌ریزی و تحقیق یافت.

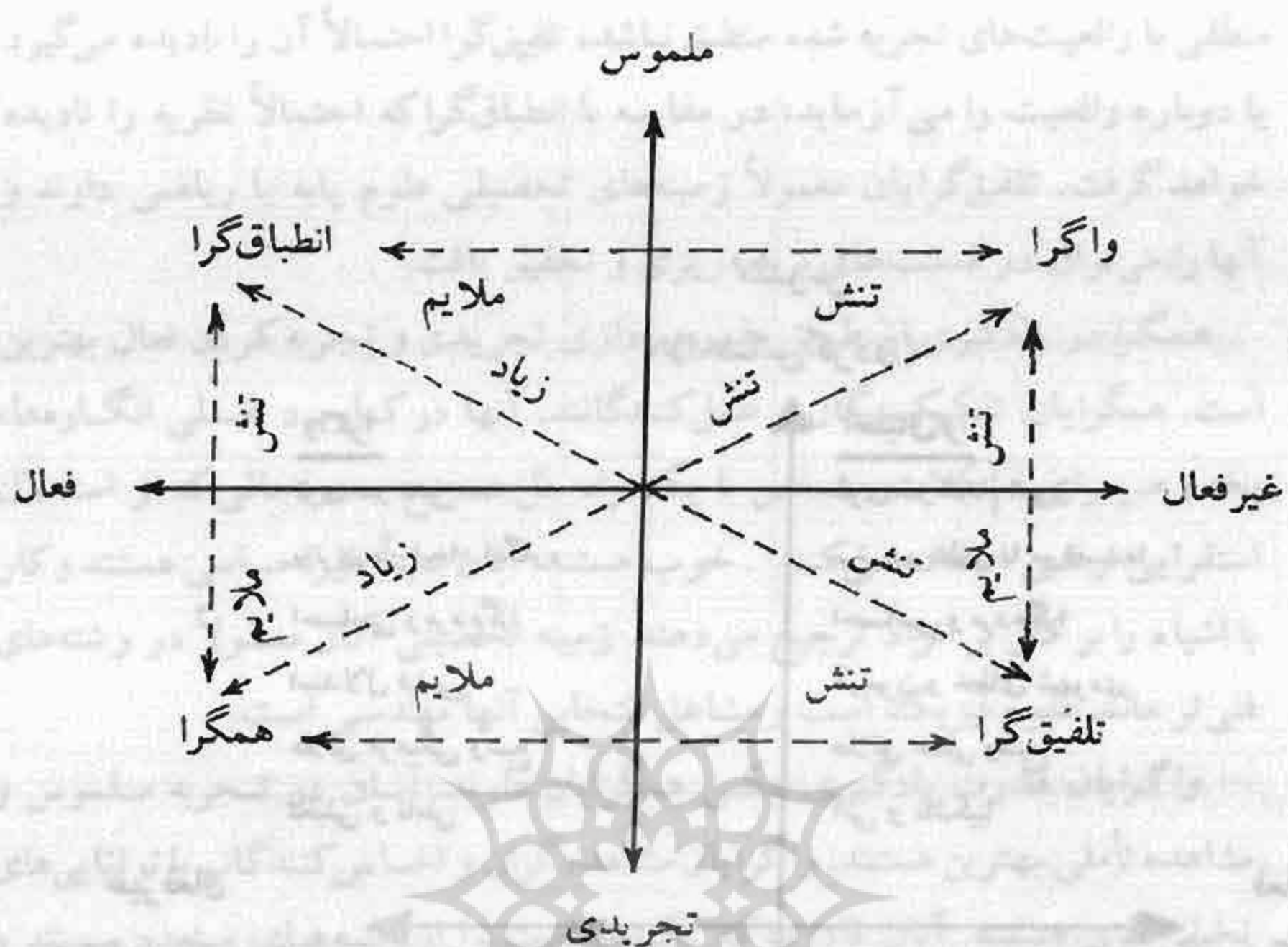
همگرا در یادگیری از طریق مفهوم‌پردازی تجربیدی و تجربه کردن فعال بهترین است. همگرایان تفکرکنندگان و عمل‌کنندگانند. آنها در کاربرد عملی انگاره‌ها، بخصوص برای مشکلات مشخص با یک راه حل صحیح - در حالی که از استدلال استقرایی فرضی استفاده می‌کنند - خوب هستند. آنان نسبتاً غیراحساسی هستند و کار با اشیاء را بر کار بر افراد ترجیح می‌دهند. زمینه تحصیلی آنان معمولاً در رشته‌های فنی‌تر مانند علوم فیزیک است و مشاغل انتخابی آنها مهندسی است.

واگرایان قدرت یادگیری عکس همگرایان دارند. آنان در تجربه ملموس و مشاهده تأملی بهترین هستند. واگرایان مشاهده‌گران و احساس‌کنندگانی با توانایی‌های تخیلی قوی هستند. آنان قادرند که یک موقعیت را از جنبه‌های متعدد ببینند و انگاره‌های متفاوتی را بوجود آورند. واگرایان به انسان‌ها علاقه‌مندند و احساسی هستند، ولی احساس آنها در مقایسه با انطباق‌گرایان هوشمندانه‌تر و قابل‌کنترل‌تر می‌باشد. تحصیلات آنان معمولاً در علوم انسانی و علوم اجتماعی است و گرایش به مشاغل مانند امور مشاوره‌ای، پرسنلی، یا توسعه سازمانی دارند. مشخصه‌های انواع شیوه‌های یادگیری در شکل ۷ ترسیم شده است.

سازگاری هر دو فرد در یک موقعیت یادگیری به میزان زیادی بستگی به شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها در شیوه‌های غالب یادگیری‌شان دارد. گروه‌هایی که متشکل از افرادی با شیوه‌های یادگیری مشابه هستند با هم بهتر یاد می‌گیرند، بعد از آنها گروه‌هایی قرار دارند که در یک بعد یادگیری اشتراک دارند. گروه‌های یادگیری غیرهمگن با شیوه‌های یادگیری بسیار مخالف احتمالاً تعارض و عدم کارآیی زیادی را تجربه می‌کنند. ترکیب مختلف یادگیری در شکل ۸ ترسیم شده است.



شکل ۷ - مشخصات شیوه‌های مختلف یادگیری



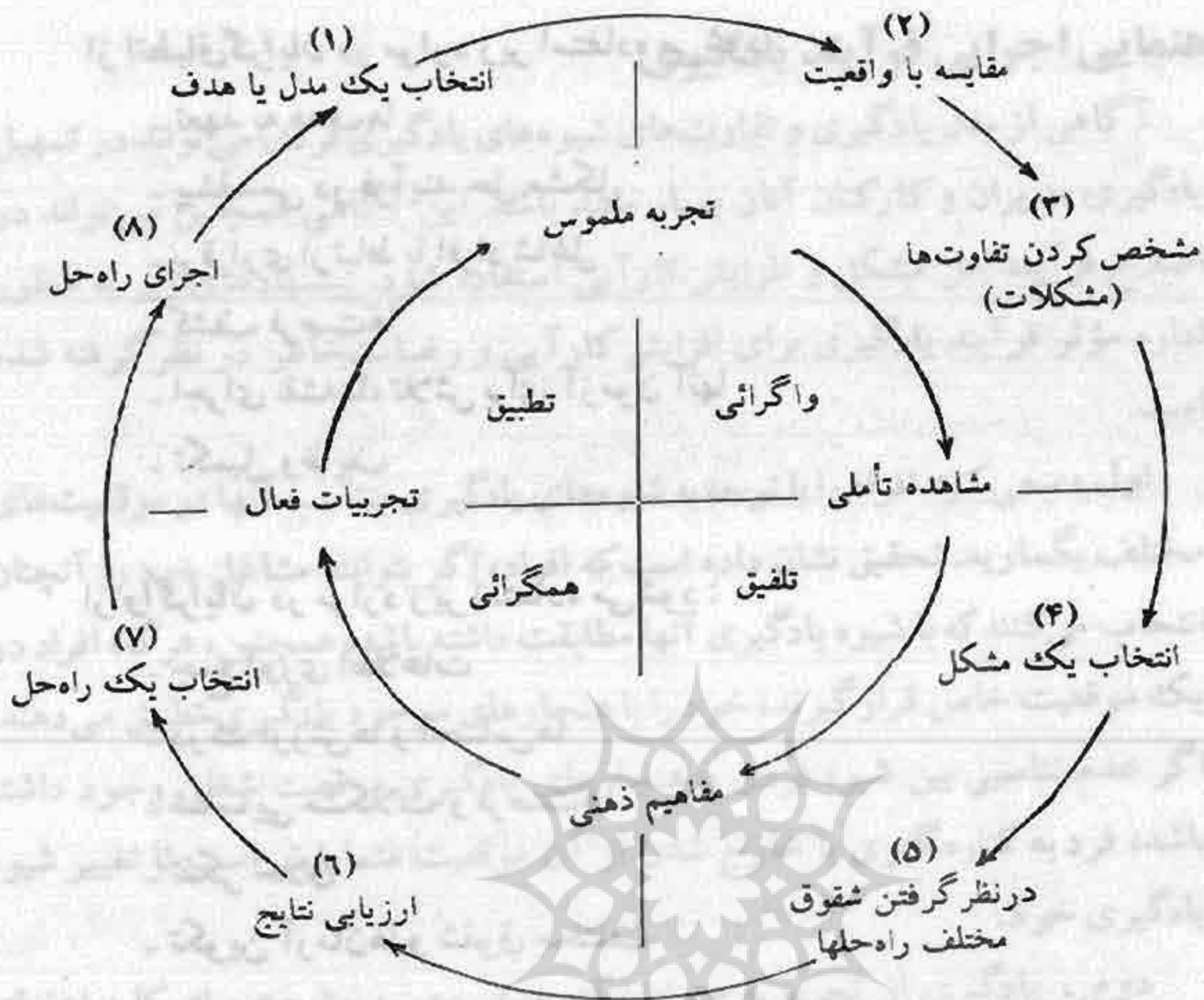
شکل ۸ - ناسازگاری نسبی شیوه‌های یادگیری

□ شیوه‌های یادگیری و حل مشکل

اگرچه افراد با شیوه‌های یادگیری مختلف ممکن است مشکل ارتباطی با یکدیگر داشته باشند و یا تنش را تجربه کنند، اما قدرت‌های مختلف از هر چهار شیوه یادگیری برای حل موفقیت‌آمیز مشکل ضروری است.

هر شیوه یادگیری دارای مشخصه‌های لازم برای اثربخشی در یک مرحله متفاوت از فرآیند حل مشکل است. شکل ۹ فرآیند حل مشکل را به منظور نمایش تطبیق ابعاد یادگیری با فعالیت‌های متفاوت حل مشکل، که روی دور یادگیری منعکس شده است نشان می‌دهد.

به طوری که در شکل ۹ می‌توان دید، مراحل فرآیند حل مشکل با شیوه‌های مختلف یادگیری منطبق است. پیشقدمی در پیدا کردن مشکل بر مبنای هدف یا مدلی که مسائل چگونه باید باشد یکی از توانایی‌های انطباق‌گرا است، که در اجرای راه‌حل‌های



شکل ۹ - مقایسه ابعاد یادگیری و فرآیند حل مشکل

خاص نیز ماهر است. واگرا در مقایسه کردن اهداف یا مدل‌های ایده‌آل با واقعیت و سپس شناسایی تفاوت‌ها یا مشکلات موجود توانمند است. تلفیق‌گرا در تعیین اولویت‌ها برای انتخاب یک مسئله و سپس تدوین مدلی برای حل آن قوی است. بالاخره، همگرا در ارزیابی نتایج راه‌حل‌های مختلف پیشنهادی و سپس انتخاب بهترین آنها تواناست، راه‌حل‌هایی که تطبیق‌گرا در اجرای آنها بهترین است. فرآیند حل مشکل می‌تواند با استفاده از نقاط قدرت افراد با شیوه‌های مختلف یادگیری به طور تدریجی آسان شود. هنگام حل یک مسئله پیچیده، مدیر متعامل می‌تواند برای محول کردن فعالیت‌ها به افراد با شیوه‌های یادگیری مختلف راهنمای زیر را مورد استفاده قرار دهد.

از انطباق‌گرایان در موارد زیر استفاده می‌شود:

- تعهد به هدف‌ها
- پیشقدمی در فرآیند حل مشکل
- برقراری ارتباط با افراد شاغل
- کشف فرصت‌ها
- اجرای نقشه‌ها، تلاش برای آزمون آنها
- تکمیل وظایف

از واگرایان در موارد زیر استفاده می‌شود:

- جمع‌آوری اطلاعات
- درک ارزش‌ها و احساس‌ها
- شناسایی مشکلات و فرصت‌ها
- تفکر خلاق
- تکوین آرمان‌ها و شقوق مختلف

از تلفیق‌گرایان در موارد زیر استفاده می‌شود:

- بیان مشکل
- تجزیه و تحلیل کمی
- استفاده از فرضیه و تدوین مدل‌ها
- برنامه‌ریزی اجرایی
- ایجاد معیارهایی برای ارزیابی

از همگرایان در موارد زیر استفاده می‌شود:

- تعیین اولویت‌ها
- طراحی آزمایش‌ها
- سنجش و ارزیابی
- تفسیر داده‌ها
- تصمیم‌گیری

□ راهنمایی اجرایی فرآیند یادگیری

آگاهی از مدل یادگیری و تفاوت‌های شیوه‌های یادگیری فردی می‌تواند در تسهیل یادگیری مدیران و کارکنان آنان بسیار مفید باشد. این آگاهی همچنین می‌تواند در اصلاح فرآیند حل مشکل و افزایش کارایی استفاده شود. پیشنهادهاى زیر به منظور اداره مؤثر فرآیند یادگیری برای افزایش کارایی و رضایت خاطر در نظر گرفته شده است.

اول، سعی کنید افراد را با توجه به شیوه‌های یادگیری متناسب آنها در موقعیت‌های مختلف بگمارید. تحقیق نشان داده است که افراد، اگر بتوانند مشاغل خود را آنچنان انتخاب می‌کنند که با شیوه یادگیری آنها مطابقت داشته باشد، همچنین، هر گاه افراد در یک موقعیت خاص قرار گیرند، خود را با هنجارهای موجود یادگیری تطبیق می‌دهند. اگر عدم تناسبی بین شیوه فردی و هنجارهای یادگیری موقعیت شغلی وجود داشته باشد، فرد به کناره‌گیری یا خارج شدن از آن موقعیت متمایل تر است تا تغییر شیوه یادگیری خود.

دوم، یادگیری از تجربه به عنوان یک هدف مهم و مشروع برای کلیه اعضای سازمان باید مورد تأکید قرار گیرد. مدیران باید برنامه‌ریزی زمانی داشته باشند علی‌الخصوص برای نقد کردن و فراگرفتن از تجارب همچون جلسات و فعالیت‌های مهم تصمیم‌گیری.

سوم، اهمیت تمامی جلوه‌های فرآیند یادگیری و نقاط قدرت و نیاز به هر یک از شیوه‌های مختلف یادگیری باید مورد تأکید قرار گیرد. چشم‌اندازهای مخالف، عمل و انعکاس، درگیر شدن ملموس و فراغت از تحلیل‌ها همگی برای یادگیری مؤثر و حل مشکل مهم هستند. تفاوت‌ها در چشم‌اندازها نه تنها باید مجاز شمرده شود بلکه باید تشویق گردد.

بالاخره، به یک مدیر انعطاف‌پذیر که به آسانی می‌تواند با افرادی با شیوه‌های مختلف یادگیری سازگار شود و آنها را مشخص نماید، باید مسئولیت وحدت و ایجاد هماهنگی در فعالیت‌های مردم و واحدهایی با شیوه‌ها و الزامات مختلف را داد. این مسئولیت شامل رفع تضاد و اداره تنش‌های ذاتی در شیوه‌های مختلف یادگیری می‌شود تا از این راه سازمان یک شیوه کلی متعادل یادگیری را در پیش گیرد. اگر قرار

باشد که سازمان مؤثر بودن خود را در حل مشکل و سازگاری با تقاضاها و موقعیت‌های متغیر سازمانی حفظ نماید، این عمل یک ضرورت است. این موضوع برای یک مدیریت متعامل اساسی است.

تفاوت‌های شیوه‌های یادگیری تنها یک بعد از درک و اداره تفاوت‌ها بین کارکنان شما است. کارکنان تفاوت‌هایی در رفتارهای اجتماعی، تصمیم‌گیری و روش‌های غالب برخورد با یکدیگر به نمایش می‌گذارند. مدیر متعامل مجهز به این اطلاعات و مهارت اضافی به خوبی در راهی که به سوی انعطاف‌پذیری بیشتر با کارکنان با اعتماد افزون‌تر، تعهد و کارآیی همراه است، قرار می‌گیرد.



روشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی