



یادگیری کنشی و مزایای آن در سازمان

پریجان مشایخ*

چکیده

یادگیری کنشی فرآیندی دوگانه است که شرکت کنندگان را با فرصت‌های کاری، مشکلات، وظایف و پروژه‌های واقعی در زمینه‌ای که به طور خاصی یادگیری را هدف خود قرار داده، درگیر می‌کند (ویستر (۱)، ۲۰۰۱). در واقع فرآیندی است که طی آن گروه خاصی مسئولیت توضیح و تفسیر مشکلات و فرصت‌های تجاری واقعی را بر عهده دارند (فرایسن (۲) به نقل از ویستر، ۲۰۰۱). این یادگیری زمانی استفاده می‌شود که مدیر یا شرکت با مشکلاتی پیچیده و جدید که هیچ راه حل استاندارد نداشتند روبرو می‌شود. در نتیجه کاربرد این روش، روش‌های جدید حل مسأله مشخص شده و رشد فردی و سازمانی متحقق می‌شود (لو (۳)، ۲۰۰۲). به عبارتی یادگیری کنشی DNA سازمان یادگیرنده است که سازمان را برای یادگیری مداوم توانمند و نیرومند می‌سازد و باعث سازگاری آن با محیط می‌شود (مارکواردت، ۱۹۹۷).

مقدمه:

در زمان کنونی که شرکت‌ها به طور روزافزونی با مشکلاتی که توسط تغییرات پیشرفته محیطی ایجاد شده دست و پنجه نرم می‌کنند، رشد سازمانی برای آنها اهمیت زیادی یافته است (لاو (۴)، ۱۹۷۰). اغلب آنها در محیطی پیچیده با مشکلات عدیده و سختی روبه‌رو هستند. روش‌های تحقیق علمی سنتی به علت ناتوانی در خلق

و ارائه راه‌حل‌های واضح، عملی و سریع و همچنین پویایی‌های زیاد محیطی نیز برای آنها مفید نمی‌باشد (ریوانز (۵)، ۱۹۹۸). لذا به منظور مواجهه با این مشکلات تحقیقات گوناگون روش‌های چندی پیشنهاد کرده‌اند که یکی از آنها یادگیری کنشی می‌باشد. یادگیری کنشی از آنجا شروع می‌شود که بدست آوردن بینش برای حل مشکلاتی که راه حل دقیق ندارند بهتر از

دانش محض می‌باشد (زوبر اسکریت (۶)، ۲۰۰۲). یادگیری کنشی را می‌توان به عنوان موتوری نگریست که تغییرات محیط بیرونی را به تغییرات فردی و درون سازمانی لازم تبدیل می‌کند (مامفورد (۷)، ۱۹۹۱). یادگیری کنشی رویکردی برای رشد افراد در سازمان‌ها است که کار را به عنوان ابزاری برای یادگیری در نظر می‌گیرد و بر این اساس است که هیچ یادگیری بدون

وینس و مارتین (۱۹۹۳) خصوصیات یادگیری کنشی را به شکل زیر می‌دانند:

● برای مدیران و افراد متخصص یادگیری به معنای یادگیری برای پذیرفتن انجام اقدام مؤثر است

● نیازهای یادگیری باید از طریق اقدامات روی مشکلات واقعی کار بیان شوند که باید اجرا و همچنین تجزیه و تحلیل و پیشنهادات را شامل شوند.

● یادگیری یک فرآیند اجتماعی است که در آن افراد از یکدیگر و با یکدیگر یاد می‌گیرند

تفاوت یادگیری کنشی با سایر یادگیری‌ها

این نوع یادگیری اغلب با یادگیری عملی اشتباه گرفته می‌شود (والس (۱۴)، ۱۹۹۵). 'زیوانز' می‌گوید که یادگیری کنشی یادگیری از طریق بررسی مشکلات واقعی و یادگیری از همکاران و با همکاران می‌باشند (نیل و مارسیک (۱۵)، ۱۹۹۴). یادگیری کنشی فقط جذب منفعل نتایج تحقیقی فراهم آمده توسط متخصصان نیست بلکه امکان فراگیران برای تولید دانش را می‌شناسد (زوبر اسکریت، ۲۰۰۲). 'زیوانز' همچنین تأکید دارد که یادگیری کنشی با پروژه کاری، چرخش شغلی و یا هر شکلی از شبیه سازی مثل مطالعات موردی یا بازی‌های تجاری تفاوت دارد.

در یادگیری سنتی فرض می‌شود که دانش باید انتقال داده شده و به شکل اطلاعات دریافت شود. در این جا یادگیری یک فرآیند بیرونی است. اما این بینش پداگوژیکی جدید است که یادگیرندگان در هر سطحی می‌توانند دانش را بدست آورده و از طریق جستجوی فعال، پژوهش و فرآیند حل مسأله مشابه محققان متخصص آن را تولید کنند (زوبر اسکریت، ۲۰۰۲).

تفاوت یادگیری کنشی با سایر روش‌های یادگیری به شرح زیر می‌باشد (انگلیس، ۱۹۹۴).

۱- یادگیری در جهت نیاز به یافتن راه

می‌کند که یادگیری ترکیبی از دانش برنامه‌ریزی شده (P) و بینش‌های بدست آمده (Q) می‌باشد. دانش برنامه‌ریزی شده دانشی است که در برنامه‌های تدریس منظم بدست می‌آید و بر اساس روش‌های سنتی یادگیری- مثل موقعیت‌هایی که در گذشته مهندسان مکانیک‌ها و سایر افراد آموزش می‌دیدند- می‌باشد. در حالی که بینش بدست آمده (Q) مکانیزمی است که با انجام کارهای خاص مثل مشارکت در بحث‌های گروهی و برنامه‌های یادگیری کنشی رشد یافته یا کشف می‌شود و یادگیرنده را برای سؤال در مورد مراحل برنامه‌ریزی شده یادگیری تشویق می‌کند (آنتونیوز، ۲۰۰۳). به طور کلی برای تداوم در جهان متغیر کنونی فقط نباید دانش برنامه‌ریزی شده را توسعه دهیم بلکه این دانش باید با سوالات بینشی یعنی توانایی مشخص کردن خطوط مفید و تازه پژوهشی تکمیل گردد. لذا باید گفت که امروزه یادگیری فقط به معنای P نیست بلکه به معنای توسعه Q نیز می‌باشد (زوبر اسکریت، ۲۰۰۲). در واقع یادگیری مؤثر ترکیبی از P+Q می‌باشد که P موضوع علمی سنتی و Q زمینه یادگیری کنشی است.

به طور کلی یادگیری کنشی شامل یادگیری در مورد یادگیری و استفاده از آن برای یادگیری می‌باشد که خصوصیات اصلی آن به شرح زیر است:

● یادگیری همراه با انجام دادن می‌باشد

● یادگیری همراه با آزمایش است

● بر فعالیت تمرکز دارد

● باز می‌باشد

● می‌توان در عقاید هم سهیم شد

● همکاری و شراکت دارد

● هم افزایی دارد

● یادگیری برای یادگیری است

● یادگیری بلندمدت است

● یادگیری در محیط کار می‌باشد

(زوبر اسکریت، ۲۰۰۲).

فعالیت و هیچ فعالیتی بدون یادگیری وجود ندارد (زوبر اسکریت، ۲۰۰۲).

یادگیری کنشی چیست؟

اگر چه یادگیری کنشی از زمان مصر باستان وجود داشته (پل (۸)، ۱۹۹۸) و در دهه ۲۰ در انگلستان بزرگ مطرح شده است. اما این واژه واقعاً توسط ریوانز در دهه ۷۰ زمانی که از روش خاص سازماندهی بحث گروهی در معادن ذغال سنگ صحبت می‌کرد، رایج شد (اسپینس (۹)، ۱۹۹۸).

یادگیری کنشی فرآیند مداوم یادگیری و انعکاس حمایت شده توسط همکاران و تمایل به دریافت کارهای انجام شده است (مک گیل و بتی (۱۰)، ۱۹۹۸). فرآیندی که افراد را برای یافتن راه حل مشکلات در کنار هم قرار داده (انگلیس (۱۱)، ۱۹۹۴) و این افراد با نظمی متوسط به یکدیگر در یادگیری از تجارب هم کمک می‌کنند (دیک (۱۲)، ۱۹۹۷). از طریق این یادگیری هم افراد و هم سازمان رشد می‌یابند (انگلیس، ۱۹۹۴).

این نوع یادگیری رویه‌ای از آموزش است که از نظر فلسفی با تحقیق عملی سنتی مرتبط بوده (کانینگهام (۱۳)، ۱۹۹۳) و مبتنی بر تجربه مستقیم و انعکاس انتقادی بر تجربه از طریق بحث گروهی، آزمایش و خطا، اکتشاف و یادگیری با هم و از طریق هم می‌باشد (زوبر اسکریت، ۲۰۰۲).

یادگیری کنشی فرآیند یک تحول مشارکتی است که در آن اعضای یک سیستم، سیستم اجتماعی خود را از طریق انعکاس مشارکتی بر فعالیت متحول می‌سازند. این نوع یادگیری بر مشکلات واقعی و نه معماها تمرکز دارد، چرا که جواب و نتیجه معما قابل پیش‌بینی و شناخته شده است اما نتیجه مشکلات واقعی نه تنها شناخته شده نیست بلکه شبیه هیچ کدام از مشکلات قبلی نیز نمی‌باشد (لو، ۲۰۰۲).

یادگیری کنشی از معادله یادگیری شروع می‌شود $L = P + Q$ این معادله بیان



حل برای یک مشکل است.

۲- یادگیری داوطلبانه و برانگیزاننده یادگیرنده می باشد.

۳- همانقدر که یافتن راه حل برای مشکل اهمیت دارد، رشد فردی نیز مهم می باشد.

۴- یادگیری کنشی یک فرآیند اجتماعی و مشهود است که ممکن است به رشد سازمانی هم منجر شود.

۵- یادگیری کنشی زمان بر است به طوری که یک برنامه یادگیری کنشی ۴ الی ۹ ماه به طول می انجامد.

واژه یادگیری کنشی همچنین به علت این که کاربرد و پیش فرض های فلسفی مشابهی با یادگیری آزمایشی دارد اغلب مترادف با آن به کار گرفته می شود. اما باید گفت که یادگیری کنشی یادگیری از طریق انعکاس است که از اقدامات و بینش های یک فرد سوال می کند و فرض می کند که مردم می توانند دانش را بدست آورده و خلق کنند (زوبر اسکریت، ۲۰۰۲). این واژه مفهومی ساده و روشی است که از طریق فنون سوال کردن یادگیری را از سطوح ناهوشیاری به سطوح بالای هوشیاری می برد. استفاده هوشیارانه از فرآیند یادگیری می تواند دانش ضمنی را به دانش عینی تبدیل کند. در واقع یادگیری کنشی سوالات مشخصی که جواب های بلی، خیر و یا درست و غلط دارند را نمی پرسد. فرآیند یادگیری کنشی به طور اساسی رشد یابنده می باشد به طوری که تفکر ابتکاری و خلاق را با سوالات باز پاسخ در مورد چگونگی بهبود یا آفرینش دوباره موضوعات تشویق می کند (زوبر اسکریت، ۲۰۰۲).

به طور کلی باید گفت یادگیری کنشی زمانی استفاده می شود که سازمان با مشکلات واقعی روبرو می شود که برای آنها هیچ راه حل واضحی وجود ندارد. می توان آن را به عنوان یک فرآیند اجتماعی توصیف کرد که مدیران و کارگران با هم به

بازنگری و تفسیر تجارب شان به منظور فهمیدن فرآیند حل مشکل می پردازند (ریوانز، ۱۹۸۳).

عناصر اصلی یادگیری کنشی:

پنج عنصر اساسی یادگیری کنشی عبارتند از:

۱- مشکل

۲- مجموعه (set)

۳- شاکی (client)

۴- ناصح مجموعه (set advisor)

۵- فرآیند

۱- مشکل: مشکل باید برای همه شرکت کنندگان نمایان باشد. به عبارت دیگر نتایج راه حل های مشکل باید برای آنها مهم باشد (دیکسون (۱۶)، ۱۹۹۸). اگرچه شرکت کنندگان در گروه های کوچک ممکن است در مورد بحث های استراتژیک (چه انجام دهند) یا بحث های تاکتیکی (چگونه انجام دهند) با هم رابطه برقرار کنند (دیپلورث (۱۷)، ۱۹۹۸) اما مشکل باید ماهیتاً تاکتیکی نباشد و با حمایت مجموعه ای از قدرت درون سازمانی تصویب شود (اسپنس، ۱۹۹۸).

۲- مجموعه: به گروه های یادگیری کنشی مجموعه می گویند. اعضای مجموعه از ۴ تا ۶ یادگیرنده فعال تشکیل شده است که به صورت غیر رسمی با هم جور شده اند (لو، ۲۰۰۲).

این افراد برای حل مشکلات با هم کار می کنند. هر عضو مجموعه به عنوان مشاور، ناصح و مدافع هر کدام از اعضای مجموعه فعالیت می کند (انگلیس، ۱۹۹۴). لازم نیست که اعضای گروه متخصص باشند اما آنها باید شایسته بوده و به فرآیند متعهد باشند. به منظور بررسی دقیق تر و بهتر مشکل آنها باید دارای رشته های متنوع باشند (دیکسون، ۱۹۹۸).

۳- شاکی: فردی است که مشکل دارد. او ممکن است عضو مجموعه و یا سازمان حمایت کننده باشد (انگلیس، ۱۹۹۴). در واقع شاکیان افرادی هستند که معتقدند

مشکل وجود دارد و به بررسی و حل آن متعهد می باشند (لو، ۲۰۰۲).

۴- ناصح مجموعه: این فرد به عنوان تسهیل گر عمل می کند. نقش او در شروع فرآیند خیلی مهم است اما در آخر ممکن است که اعضای مجموعه نقش او را بر عهده بگیرند. او با توضیح فرآیند یادگیری فعال برای گروه و در صورت لزوم ایجاد مهارت های بین فردی مناسب جامعیت گروه را افزایش می دهد و بدون تدریس و یا آموزش اعضا بحث های گروهی را نظارت می کند (لو، ۲۰۰۲). علاوه بر این او اعتماد به نفس و تعهد شاکی را از طریق ارتباطات آزاد با او افزایش می دهد (اسپنس، ۱۹۹۸).

۵- فرآیند: شامل مشاهده مشکل، انعکاس و تشکیل فرضیه و اقدام می شود. اطلاعات واقعی در مورد یک مشکل به طور مداوم جمع آوری می شود. انعکاس و تشکیل فرضیه قبل، در حین و بعد از جلسات اتفاق می افتد اما اقدام ممکن است فوری و یا در آخر فعالیت های مجموعه انجام شود (اسپنس، ۱۹۹۸).

مزایای یادگیری کنشی برای سازمان

از طریق یادگیری کنشی مجموعه شرکت کنندگان قادر خواهند بود، مشکلات بلند مدت را که با آموزش ساده قابل حل نمی باشد حل کنند و مهارت های رهبری خود را توسعه دهند (لاناهان و مالدونادو، ۱۹۹۸). این فرآیند با تشویق شرکت کنندگان برای پذیرش مسؤلیت مشکلات خود، آنها را قدرتمند می سازد (مامفورد، ۱۹۹۱).

یادگیری کنشی همچنین شدت امنیت و انعطاف پذیری را تطبیق می دهد. علاوه بر این از آنجا که از طریق یادگیری کنشی شرکت کنندگان قادر خواهند بود، اقدامات فوری را انجام دهند تبدیل یادگیری افزایش می یابد (یورکن، ۱۹۹۸).

اگرچه راه حل هایی که مجموعه ها ارائه می دهند ممکن است مستلزم تغییر در سازمان باشد و برای مدیران رشد



انتزاع، توانایی آزمایش کردن فعال. همه این توانایی‌ها در یک فرد وجود ندارد و اگر وجود داشته باشد هم به آسانی قابل ترکیب نیستند (لو، ۲۰۰۲) اما با یک سیستم یادگیری کنشی می‌توان همه این توانایی‌ها را داشت. یادگیری کنشی رهبران گروه کاری و سایر اعضای سازمانی را به تعیین، انتخاب، کاربرد و حل مشکلات تجاری که در کار روزانه خود با آن مواجه هستند قادر می‌سازد. فرآیندی گروه محور است که در مورد مشکلات واقعی بازرگانی بحث می‌کند (وبستر، ۲۰۰۱). ■

منابع:

پی‌نوشت:

۱- Action learning

Zuber- Skerritt, O. (2002). "The concept of action learning", The Learning Organization, Vol. 9, No. 3/4, PP.114

Dilworth, R. L. "Action Learning in a Nutshell." Performance Improvement Quarterly 11, no. 1 (1998a): 28-43

Dixon, R. L. "Action Learning: More than Just a Task Force." Performance Improvement Quarterly 11, no. 1 (1998): 44-58

Webster, R. S. (2001). "Action learning what? How? Why-- what next?", ED 449 336

Loo, D. I. (2002). "Relationship between action learning and organization growth" Journal of Workplace Learning, Vol.14, No. 6 PP.245

Wallace, M. "Can Action Learning Live Up to Its Reputation?" Manage-ment Education and Development 21, no. 2 (Summer 1990): 89-103

Spence, J. (1998). "Action Learning for Individual and Organizational Development" [Online] <[http:// www. cete. org/ acve/ docs/ pab00009. pdf](http://www.cete.org/acve/docs/pab00009.pdf)> [12/12/2004].

زیرنویس:

- 1- webster
- 2- Fresina
- 3- Loo
- 4- Low
- 5- Revans
- 6- Zuber- Skerritt
- 7- Mumford
- 8- Poll
- 9- Spence
- 10- McGill & Beaty
- 11- Inglis
- 12- Dick
- 13- Cunningham
- 14- Wallace
- 15- Neil, and Marsick
- 16- Dixon
- 17- Dilworth,

* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مدرس دانشگاه پیام نور

شغلی و عملکرد بهبود می‌یابد.

۱۲- تأکید بر حل مسأله حس فوریت اعضا و نیاز به اقدام را افزایش می‌دهد.

۱۳- نگرش‌های سیستمی تشویق شده و فرآیندها توسعه می‌یابند.

۱۴- مهارت‌های حل مسأله، ارتباطات و تفکر بهبود یافته و بازخورد مؤثر افزایش می‌یابد.

۱۵- حقیقت جویی تشویق شده و روش علمی به کار گرفته می‌شود.

۱۶- حل مسأله و یادگیری یکی شده و هم افزایی اتفاق می‌افتد.

۱۷- فرآیندها و سیستم‌ها با دانش جدید، عقاید جدید و نظریه‌های نو و تازه روبه‌رو می‌شوند.

۱۸- سؤال کردن باعث حل مشکلات و پیشرفت می‌شود.

۱۹- با تأکید بر نتایج و دستیابی به آنها عملکرد بهبود می‌یابد.

۲۰- از طریق حل مسأله و بهبود عملکرد رضایت شغلی افزایش می‌یابد.

۲۱- هنگامی که مشکلات کاری به طور مستقیم توسط اعضا حل شود رضایت شغلی افزایش می‌یابد (وبستر، ۲۰۰۱).

۲۲- اطلاعات تولید شده تقسیم می‌شود و برای تولید علم به منظور حل مسأله استفاده می‌شود.

نتیجه‌گیری:

مجموع اطلاعات و دانش راه‌حل‌هایی برای مشکلات دیروز هستند. در دنیای متغیر امروز ما باید به یادگیری از طریق تجربه روی آوریم. یادگیری کنشی به معنای یادگیری فعالیت مدار در سازمان‌ها، یادگیری برای حل مشکلات واقعی و نه شبیه‌سازی شده و یادگیری با شرکا تجاری و کاری در زمینه واقعی کار می‌باشد (زوبر اسکریٹ، ۲۰۰۲).

به عبارتی بهتر یادگیری به چهار نوع توانایی متفاوت نیاز دارد. این توانایی‌ها عبارتند از توانایی تجربه صحیح، توانایی مشاهده و انعکاس، توانایی مفهوم‌سازی و

چالش‌های را در بردارد اما مزایای زیادی دارد چرا که افرادی که در آن شرکت کرده‌اند می‌پذیرند که این مشکلات و راه‌حل‌ها واقعاً متعلق به خودشان است. در واقع یادگیری کنشی می‌تواند هنگامی که هیچ کس راه‌حل مشکل را نمی‌داند یا موقعیت خیلی پیچیده است، بسیار مفید باشد. دیدگاه یادگیری کنشی با آرمان‌ها و اهداف سازمان همسو بوده و تحول و یکپارچگی یادگیری فردی و گروهی و رشد سازمانی را تسهیل و سازمان را در جهت خلق سازمان یادگیرنده هدایت می‌کند. (زوبر اسکریٹ، ۲۰۰۲)

به طور کلی مزایای یادگیری کنشی عبارتند از:

۱- با کار کردن اعضا بر مشکلات واقعی کار مهارت‌های تفکر انتقادی رشد می‌یابد.

۲- مسئولیت گروه برای حل مسأله اعضا را قدرتمند کرده و بر یادگیری آنها افزوده می‌شود

۳- مهارت‌های چگونگی (How to) برای یادگیری حل مسأله و بهبود مداوم رشد پیدا می‌کند.

۴- دانش به طور ضمنی به صورت آزمون‌ها توسعه پیدا می‌کند و یادگیری منجر به حل مسأله می‌شود.

۵- منابع دانش افزایش پیدا کرده و مدیریت دانش از پروژه‌های یادگیری کنشی سود می‌برد

۶- دانش مهارت‌ها و نگرش‌ها توسط افراد به عنوان منابع یادگیری برای حل مشکلات تجاری توسعه می‌یابد.

۷- یادگیری و کار با هم متحد شده و به طور همزمان اجرا می‌شود.

۸- فرهنگ و مهارت‌های یادگیری در گروه‌های کاری سازمان رشد می‌یابد.

۹- یادگیری عملی روش کار سازمان شده و باعث بهبود می‌شود.

۱۰- یادگیری سازمانی مشخص شده و توانایی‌ها و منابع دانش افزایش می‌یابد.

۱۱- نتایجی چون حل مسأله رضایت