

رویکردهای یادگیری دانش مهارت در مواجهه با عدم قطعیت‌ها یک تغییر الگوواره در توسعه فردی و سازمانی

مقدمه

این نوشته قصد دارد تا به نقش رویکرد مهارت‌آموزی در توسعه فردی از طریق گسترش برخی از مفاهیم پایه در جهت تقویت توان سازمان‌ها در حل مسائل آن‌ها بپردازد. از آنجا که صحبت از تغییر الگوواره^۱، طرح سوال و یا سوالاتی که پاسخگویی به آن‌ها در الگوواره فعلی امکان‌پذیر نیست را به ذهن متبادر می‌کند؛ به همین جهت در ابتدا سوال و یا مساله مهمی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه شده‌اند و مبنای طرح موضوع این نوشته است بیان می‌شود:

چگونه می‌توان نیروی کار موجود و آینده را برای مدیریت عدم قطعیت‌هایی که در چارچوب‌های سازمانی وجود دارد توانمند ساخت؟

بدیهی است پاسخ به این سوال اساسی و مهم نیازمند شکافتن مساله از ابعاد گوناگون است که قطعاً در این نوشته مجال پرداختن به تمامی آن‌ها نیست. آنچه در این متن دنبال می‌شود بیان موضوعاتی است که تغییر نگرش صاحبان کسب و کار و مدیران سازمان‌ها در باب توسعه فردی به جهت رویارویی در عدم قطعیت‌ها و چالش‌های سازمانی را به دنبال دارد.

دو بستر جدید و حائز اهمیت هنگام طراحی برنامه‌های آموزشی

معرفی فناوری‌های جدید و افزایش دانش علمی نیازمند یادگیری مستمر است که افراد را قادر می‌سازد تا با تغییرات کنار آمده و بر آن‌ها تسلط یابند. با این حال، سازمان‌های امروزی باید بدانند که چگونه با عدم قطعیت‌ها کنار بیایند و برای آینده‌ای غیرقابل پیش‌بینی آماده شوند؛ به همین جهت تمرکز بر دو مقوله زیر به عنوان بسترهای مهم در طراحی برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها توصیه می‌شود.

۱. تاکید بیشتر بر انعطاف‌پذیری، سازگاری و پویایی

در حالی که مقوله آموزش نیروی انسانی، مورد توجه دائمی برنامه‌ریزان سازمانی قرار گرفته است، لیکن فرآیندهای یادگیری مرسوم به منظور توسعه مهارت‌ها، ناکافی بوده و آنچه تاکنون اتفاق افتاده است، تمرکز برنامه‌های آموزشی به‌طور سنتی بر انتقال دانش مورد نیاز برای کارهای مشخص شده بوده است. سرعت سریع تغییر در جامعه امروز بر انعطاف‌پذیری و سازگاری افراد به‌طور فزاینده‌ای تأکید دارد. به همین منظور کارکنان باید بتوانند مهارت‌های خود را توسعه داده و دانش خود را به‌طور منظم به روز کنند.

۲. آموزش یادگیری در بسترهای دائماً در حال تغییر

سرعت تغییر در بسیاری از جنبه‌های شغلی و محیط‌های کاری اهمیت یادگیری را بیش از پیش می‌کند. اگر کارکنان بخواهند خود را با تغییرات در ساختارهای سازمانی، نوآوری‌های فناورانه و تغییرات تقریباً دائمی در فرآیندهای کاری وفق دهند، آموزش برای یادگیری ضروری است. دو بستر یاد شده نیازمند به‌کارگیری رویکردهای جدید و دیدگاه‌های متفاوتی به موضوع یادگیری مستمر برای رویارویی با عدم قطعیت‌ها است. پیش از پرداختن به این رویکردها، لازم است مروری اجمالی بر موضوع دانش مرتبط با کار و انواع آن داشته باشیم.

دانش مرتبط با کار

به‌طور کلی، به نظر می‌رسد دانش کاری یک موضوع بسیار پیچیده و چند وجهی است که شامل چندین بعد مختلف و گاه متناقض است که می‌تواند آمیخته‌ای از دانش صریح و ضمنی باشد.

^۱ Paradigm

انواع مختلف دانش

لوندوال و جانسون^۲ (۱۹۹۴) چهار نوع دانش را شناسایی می‌کنند که هر کدام به انواع مختلفی از تسلط نیاز دارند: دانش چپستی، دانش چرایی، دانش چگونگی و دانش کیستی.

- **دانش چپستی (know-what):** به "دانش واقعی" اشاره می‌کند که معمولاً اطلاعات نامیده می‌شود و مربوط به پیکره دانشی است که هر دسته از متخصصان باید دارای آن باشند.
- **دانش چرایی (know-why):** به دانش آکادمیک یا حرفه‌ای اطلاق می‌شود که بر توسعه فناوری و سرعت و ویژگی‌های کاربرد آن در انواع صنایع تأثیر می‌گذارد. در این حالت، تولید و بازتولید دانش در فرآیندهای سازماندهی شده مانند تدریس دانشگاه، تحقیقات علمی، توسعه کارکنان متخصص، استخدام و غیره صورت می‌گیرد.
- **دانش چگونگی یا مهارت (know-how):** به توانایی کارکردن ماهرانه در زمینه‌های مختلف اشاره دارد. این دانش معمولاً در سطح فردی توسعه می‌یابد، اما اهمیت آن نیز مشهود است. مهارت یا دانش چگونگی، برخلاف اطلاعات، در افراد نهفته است، زیرا آن‌ها قادرند در موقعیتی خاص برای رسیدن به یک نتیجه خاص، هدفمند رفتار کنند و آن را بروز دهند.
- **دانش کیستی (know-who):** نوع دیگری از دانش است که اهمیت قابل توجهی دارد. این دانش به ترکیبی از انواع مختلف مهارت‌ها، به ویژه مهارت‌های اجتماعی، اشاره دارد که امکان دسترسی و استفاده از دانشی را که شخص دیگری در اختیار دارد، اغلب از طریق ترکیبی از شبکه‌های حرفه‌ای و شخصی فراهم می‌کند.

رویکردهای جدید کسب دانش مهارت

شیوه‌های یادگیری برحسب نوع دانش متفاوت است. ساده‌ترین موارد مربوط به دانش چپستی و دانش چرایی است. این نوع دانش‌ها را می‌توان از طریق روش‌های معمول کسب دانش مثل خواندن کتاب، شرکت در دوره‌ها، دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی به دست آورد، این در حالی است که دو دسته دانش دیگر شامل؛ دانش چگونگی یا مهارت و دانش کیستی، اساساً ریشه در تجربه عملی داشته و به واسطه نیاز به کانال‌های اجتماعی غیررسمی از دشواری بیشتری برخوردار هستند. در واقع سازمان‌های پویا به این دو نوع دانش وابسته‌اند. کارآموزی، آموزش جایگزین، یادگیری در حین کار و سایر اشکال یادگیری، روش‌های مهمی برای کسب دانش چگونگی یا مهارت است به همین دلیل کسب دانش مهارت فرایندی طولانی است که اغلب توسط متخصصانی بایستی انجام شود که دارای عملکردی بالاتر از حد متوسط هستند.

آنچه این نوشته در ادامه بر آن متمرکز می‌شود رویکردهای نوینی است که یادگیری دانش چگونگی یا مهارت را برای سازمان‌ها با هدف رویارویی با عدم قطعیت‌ها تسهیل می‌نماید. پیش از پرداختن به شیوه‌های مواجهه با عدم قطعیت‌ها، ضروری است سازمان‌ها بدانند برای به‌کارگیری این رویکردها، با چالش‌ها و مشکلاتی مواجه خواهند شد. یکی از مهمترین این چالش‌ها، بعد ضمنی دانش است. این بعد از دانش که توسط مایکل پولانی^۳ در سال ۱۹۶۲ تحت عنوان بعد خاموش دانش مطرح شد عنوان می‌کند که "ما می‌توانیم بیشتر از آنچه بگوییم بدانیم". به عبارتی دیگر سطحی از دانش وجود دارد که همیشه نمی‌توان آن را در قالب کلمات بیان کرد و به صورت خطی توضیح داد. در این بعد که مفاهیم دانش، مهارت، تبحر و تخصص در آن ریشه دارند، دانش مجموعه‌ای عملی و نظری است که توسعه و تسلط آن از طریق رویه‌هایی صورت می‌گیرد که نمی‌توان آن‌ها را به صورت خطی شناسایی کرد. در بسیاری از موارد، ما عناصر خاصی از دانش را به دست می‌آوریم که در اختیار داریم، اما ممکن است قادر به بیان آن نباشیم.

^۲ Lundvall and Johnson

^۳ Michael Polanyi

○ آموزش یادگیری

جهان به ارزش یادگیری فراگیران پی برده است (نواک و گوین^۴، ۱۹۸۴) و این می‌تواند مبنایی برای ادامه یادگیری در محل کار باشد. در نتیجه، ترغیب فراگیران به یادگیری به عنوان یک هدف در برنامه‌های اولیه حرفه‌آموزی است. با این حال، نمی‌توان گفت که موضوع در عمل نیز انجام می‌گیرد و دلیل این مشکل هم تاریخی است و بر می‌گردد به برنامه‌های آموزشی و یادگیری مرسوم که بر کارهایی تمرکز می‌کنند که آموزش و یا ارزیابی آن‌ها آسان‌تر است. در همین راستا، اگر فراگیران از فرصت‌های یادگیری خارج از محیط‌های آموزشی رسمی استفاده کنند امری مهم است.

○ توسعه مهارت‌های تفکر

همان‌طور که سیاست‌گذاران اهمیت توسعه مهارت‌های آموزش برای یادگیری در فراگیران را تصدیق کرده‌اند، علاقه فزاینده‌ای به توسعه بیشتر تفکر و مهارت‌های حل مسئله نیز ابراز شده است. کالینز و همکاران^۵ (۱۹۸۹) بر رویکردهای مدل‌سازی تفکر در حین حل مشکلات در کنار یک مربی تأکید دارند به نحوی که در حین کار نکات و بازخوردهایی گرفته می‌شود که فراگیر را به حل مساله توسط خودش ترغیب می‌نماید.

○ یادگیری مشارکتی

مهارت‌ها در حال تغییر هستند و توسعه تیم‌های بین رشته‌ای و چند مهارتی در سازمان‌ها الزام نیروی کار ماهر را نشان می‌دهد. از این‌رو توانایی انجام کار به عنوان عضوی از یک تیم در محل کار اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند. کارگروهی فرصت‌هایی را برای افراد فراهم می‌کند تا مهارت‌ها و تجربیات به اشتراک گذاشته شده و فرایند یادگیری تسریع گردد. مهمتر از همه، یک تیم با عضویت تعریف شده، حس هدف مشترک، آگاهی گروهی و وابستگی متقابل می‌تواند نوعی محیط لذت‌بخش و پاداش‌دهنده را ارائه دهد که در آن احتمال یادگیری دانش مهارت بیشتری وجود دارد.

○ ادغام توسعه دانش با فعالیت‌های مرتبط با کار: پیش به سوی یادگیری موثر مبتنی بر کار

کاوپپی^۶ (۱۹۹۸) پروژه را به عنوان عنصر اساسی در یکپارچه‌سازی کار و یادگیری پیشنهاد می‌کند. پروژه‌هایی که به‌طور مشترک بین نیروی انسانی و سازمان ایجاد می‌شوند، "درکی جامع و سازمان‌یافته از کار و همچنین شیوه‌ای جدید از تفکر و عمل در رابطه با کار را ارائه می‌دهند" بنابراین، به نظر می‌رسد که همسویی‌های قوی‌تری با توسعه یادگیری مبتنی بر مسئله وجود داشته باشد. سازمان‌هایی که این مسیر را دنبال می‌کنند در واقع به دنبال توسعه شایستگی‌های فردی هستند تا بتوانند افرادی حتی تا سطحی بالاتر از کارکنان ماهر تربیت کنند، حتی اگر این شایستگی‌ها به‌طور رسمی به رسمیت شناخته نشوند.

جمع‌بندی

در این نوشته بر چهار پیام کلیدی مهم برای مدیران کسب و کار در کسب دانش مهارت برای مواجهه با عدم قطعیت‌ها تأکید شد که به عنوان جمع‌بندی بیان می‌گردد.

- تغییر تمرکز از آموزش به یادگیری.
- ایجاد محیط و بسترهای جدید یادگیری که می‌تواند یادگیری و کار را با هم ترکیب کند.
- توسعه مهارت‌های یادگیری حل مساله در کنار مربی.
- آموزش یادگیری با تلقین عاداتی نظیر مشاهده سیستماتیک، نگرش تحلیل‌گر و پرسش‌گر.

سید محبوبه امینی - رئیس هیئت مدیره شرکت کیفیت گستران امین

^۴ Novak and Gowin

^۵ Collins et al.

^۶ Kauppi