

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ

دکٔ یادگیری دوو و جی در حین کار

UNDERSTANDING LEARNING AT WORK

تدوین:

دیوید بود و جان گریک

ترجمه:

دکتر محسن قدمی و مسعود نیازمند

فهرست مطالب

سخن ناشر.....	۱۱
پیشگفتار مترجمان.....	۱۳
مقدمه.....	۱۹
فصل ۱. شناخت یادگیری دووجهی در محل کار.....	۲۱
دیوید، بود و جان گریک	
شرایط متغیر کار و یادگیری.....	۲۴
یادگیری در محل کار: چرا چنین اهمیتی پیدا کرده است؟.....	۲۷
یادگیری در محل کار چیست؟.....	۲۹
گستره کتاب: عبور از مرزها.....	۳۳
بخش اول: موقعیت و شرایط.....	۴۳
فصل ۲. شرایط در حال تغییر دنیای کار.....	۴۵
کاترین کیسی	
تحول و دگرگونی کار.....	۴۶
آثار تغییرات فن‌آوری.....	۴۸
تغییرات مهارتی و افت در تخصص.....	۴۸

۶ □ درک یادگیری دو وجهی در حین کار

- توسعه و گسترش بخش خدمات ۵۲
- سازمان و مدیریت ۵۶
- جهانی شدن و کار ۶۰
- آینده کار ۶۳
- افزایش بیشتر در زمینه‌های خدمات بهداشتی، کسب و کار، از جمله کار موقت و
سازمان و مدیریت ۶۳
- نتیجه‌گیری ۶۶
- فصل ۳. یادگیری برای کار و کار برای یادگیری ۶۷**
- رونالد بارنت*
- یادگیری و کار ۶۸
- دنیای فوق پیچیده ۷۰
- یادگیری دووجهی در کار ۷۳
- کار در یادگیری ۷۷
- واکنش مسئولانه ۸۳
- یادگیری دووجهی و فوق پیچیدگی ۸۶
- نتیجه‌گیری ۸۹
- بخش دوم: دیدگاه‌ها ۹۱**
- فصل ۴. ابعاد جدید در پویایی یادگیری و تولید دانایی ۹۳**
- جو دیت اچ ماتیوز و فیلیپ سی کنلی*
- عصر دانایی و ماهیت کار ۹۴
- ایده یادگیری و دانایی محوری ۹۸
- یادگیری ۹۸
- دانایی شخصی، دانایی اجتماعی و مدیریت دانایی ۱۰۱
- یادگیری مبتنی بر کار ۱۰۳
- محل کار به عنوان مکانی برای سهم شدن در دانایی و تولید آن ۱۰۳
- محل کار به عنوان بخشی از جامعه دانایی ۱۰۸
- محل کار به عنوان یک موجود زنده و قابل یادگیری و سازگاری ۱۱۲
- اصول اقدام و عملکرد ۱۱۴

فهرست مطالب ۷

فصل ۵. به دنبال یک تئوری مناسب برای یادگیری دوسویه در محل کار ۱۱۹

پاول هاگر

تئوری‌ها چه می‌کنند؟ ۱۲۲

پی بردن به افزایش و تعدد تئوری‌های مربوط به یادگیری در محل کار ۱۲۴

تئوری‌های مختلف دارای حوزه بسیار مختلفی هستند ۱۲۴

در دسترس بودن تئوری‌های جایگزین ویژگی یک زمینه میان رشته‌ای است ۱۳۲

تاریخچه تفکر و اندیشه تعددگرایی در نظریه‌پردازی ۱۳۳

قضاوت درباره ارزش تئوری‌ها ۱۳۵

میزان درک و برداشت ایجاد شده توسط یک تئوری ۱۳۶

حیطه تئوری ۱۳۷

نتیجه‌گیری ۱۴۵

فصل ۶. عبور از مفهوم مرشد و مربی: پیش به سوی موفقیت بیشتر یادگیری زنده و

پویایی مدیران ۱۴۷

دیوید بکت

از یادگیری مدیران چه می‌دانیم؟ ۱۴۸

یادگیری زنده و پویا چیست؟ ۱۵۲

آشکارسازی یادگیری زنده ۱۵۴

سه نمونه یادگیری زنده و پویا ۱۵۵

مربیگری ۱۵۵

مدیریت پروژه ۱۵۷

قابلیت و شایستگی ۱۵۸

یادگیری زنده و پویا در سازمان ۱۶۱

تفکر خلاق و احساس خلاق ۱۶۴

خلاقیت به تنهایی «آفریدن» ۱۶۸

یک پرسش جدید: «چگونه می‌توان کار را بهتر انجام داد؟» ۱۷۱

فصل ۷. آثار و نتایج یادگیری زنان در کار ۱۷۳

بلیندا پروبرت

دیدگاه‌های مربوط به تفاوت‌های جنسیتی ۱۷۵

۸ □ درک یادگیری دو وجهی در حین کار

- ۱۸۱..... دیدگاه مربوط به کار زمان پس از دوران فورت و نظم نوین کاری.....
- ۱۸۲..... کار زنان و سازمان یادگیرنده و یاددهنده.....
- ۱۸۵..... حرفه و مشاغل دانایی مبتنی بر جنسیت.....
- ۱۸۸..... ساختار شغلی زنانه.....
- ۱۸۹..... حضور تیم‌های زنان یادگیرنده در کار.....
- ۱۹۳..... کار پاره وقت و یادگیری در محل کار.....
- ۱۹۵..... نگرش‌های مربوط به جنسیت نسبت به کار و یادگیری در محل کار.....
- ۱۹۸..... نتیجه‌گیری.....

بخش سوم: موضوعات واقعی و علمی..... ۲۰۳

فصل ۸. تفاوت‌های فرهنگی در یادگیری در محل کار..... ۲۰۵

نیکو سولومون

- ۲۰۶..... فرهنگ در محل کار.....
- ۲۰۹..... یادگیری در محل به عنوان یک «کار فرهنگی».....
- ۲۱۵..... کار و تفاوت و اختلاف فرهنگی.....
- ۲۲۱..... عبور از مرزها.....
- ۲۲۴..... نتیجه‌گیری.....

فصل ۹. عدالت فناورانه: مدیریت و شیوه‌های یادگیری مرتبط با کار..... ۲۲۷

الین باتلر

- ۲۳۰..... کار، کارکنان، و دوران جدید.....
- ۲۳۴..... آموختن یادگیری در کار و در محل کار.....
- ۲۳۸..... تبعیض فناوری‌سازی عدالت.....
- ۲۴۸..... تعبیر نشانه‌ها: آینده نامطمئن.....
- فصل ۱۰. یادگیری هدایت‌شده در محل کار..... ۲۵۵**

استفن بیلت

- ۲۵۸..... یادگیری به عنوان تفکر و عمل روزانه.....
- ۲۶۲..... محل کار مکانی برای یادگیری.....
- ۲۶۵..... نقش هدایت در یادگیری در محل کار.....
- ۲۷۱..... برنامه آموزشی در محل کار.....

فصل ۱۱. آیا یادگیری قابل یادگیری است؟..... ۲۷۷

مارک تننت

۲۷۹..... تحقیق روانشناسانه در مورد انتقال دانائی و یادگیری

۲۸۵..... به سوی یادگیری استقرار یافته: بررسی دانش تخصصی و هوش عملی واقعی

۲۹۰..... تنظیم مجدد مسئله انتقال

۲۹۶..... راهبردهای تقویت انتقال یادگیری

فصل ۱۲. یادگیری مبتنی بر صلاحیت؛ گذشته ای نامعلوم - آینده ای مطمئن؟..... ۲۹۹

آندور گونچی

۳۰۱..... پیشینه رویکردهای مبتنی بر صلاحیت

۳۰۳..... مفهوم سازی و تجسم مجدد یادگیری مبتنی بر صلاحیت

۳۰۳..... رویکردهای فلسفی

۳۰۶..... رویکردهای روان شناسی

۳۰۸..... مباحث در مخالفت با رویکرد صلاحیت

۳۱۱..... پیامدهای رویکرد یکپارچه در تدریس و یادگیری در کار

۳۱۳..... پیامدهای رویکرد یکپارچه در ارزشیابی

۳۱۵..... ارزشیابی با مأخذ و مرجع استاندارد یا معیار

۳۱۷..... ارزشیابی مستقیم، موثق و مبتنی بر عملکرد

۳۲۰..... پرسش های دیگر در مورد ارزشیابی مبتنی بر صلاحیت

۳۲۱..... قابلیت اطمینان ارزشیابی عملکرد

۳۲۳..... نتیجه گیری

بخش چهارم: آینده..... ۳۲۵

فصل ۱۳. پیش بینی چارچوب سازمان های جدید برای یادگیری..... ۳۲۷

ویکتوریا جی مارسیک و کارن ای واتکینز

۳۲۸..... نمادهای سازماندهی و یادگیری

۳۳۰..... نماد ماشین

۳۳۳..... نماد سیستم های باز

۳۳۵..... نماد مغز

۳۳۶..... نماد آشفستگی و پیچیدگی

۱۰ □ درک یادگیری دو وجهی در حین کار

۳۳۹.....	سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده
۳۴۰.....	مدیریت دانایی و سرمایه معنوی
۳۴۳.....	استفاده از نماد و استعاره در سازمان یادگیرنده و یاددهنده
۳۴۹.....	نقد مفهوم سازمان یادگیرنده و یاددهنده
۳۵۲.....	نتیجه‌گیری
۳۵۳.....	فصل ۱۴. مباحث عمده یادگیری در محل کار
	جان گریک
۳۵۵.....	مباحث غالب در مورد یادگیری در محل کار
۳۵۵.....	تئوری سرمایه انسانی
۳۶۰.....	یادگیری مبتنی بر تجربه
۳۶۴.....	شناخت و تخصص در محل کار
۳۶۷.....	مهارت، قابلیت و صلاحیت عام و کلی
۳۶۹.....	دستور کارهایی برای تولید دانایی و یادگیری در محل کار در آینده
۳۹۷.....	نمایه

«بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ»
وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ
(قرآن کریم. سوره مبارکه النمل. آیه شریفه ۱۵)

سخن ناشر

فلسفه وجودی دانشگاه امام صادق علیه السلام که از سوی ریاست دانشگاه به کرات مورد توجه قرار گرفته، تربیت نیروی انسانی ای متعهد، باتقوا و کارآمد در عرصه عمل و نظر است تا از این طریق دانشگاه بتواند نقش اساسی خود را در سطح راهبردی به انجام رساند.

از این حیث «تربیت» را می‌توان مقوله‌ای محوری یاد نمود که وظایف و کارویژه‌های دانشگاه، در چارچوب آن معنا می‌یابد؛ زیرا که «علم» بدون «تزکیه» بیش از آنکه ابزاری در مسیر تعالی و اصلاح امور جامعه باشد، عاملی مشکل ساز خواهد بود که سازمان و هویت جامعه را متأثر و دگرگون می‌سازد.

از سوی دیگر «سیاست‌ها» تابع اصول و مبادی علمی هستند و نمی‌توان منکر این تجربه تاریخی شد که استواری و کارآمدی سیاست‌ها در گرو انجام پژوهش‌های علمی و بهرمندی از نتایج آنهاست. از این منظر پیشگامان عرصه علم و پژوهش، راهبران اصلی جریان‌های فکری و اجرایی به حساب می‌آیند و نمی‌توان آینده درخشانی را بدون توانایی‌های علمی - پژوهشی رقم زد و سخن از «مرجعیت علمی» در واقع پاسخ‌گویی به این نیاز بنیادین است.

دانشگاه امام صادق علیه السلام در واقع یک الگوی عملی برای تحقق ایده دانشگاه اسلامی در شرایط جهان معاصر است. الگویی که هم اکنون ثمرات نیکوی آن در فضای ملی و بین‌المللی قابل مشاهده است. طبعاً آنچه حاصل آمده محصول نیت خالصانه و جهاد علمی مستمر مجموعه بنیانگذاران و دانش‌آموختگان این نهاد است که امید می‌رود با اتکاء به تأییدات الهی و تلاش همه‌جانبه اساتید، دانشجویان و مدیران دانشگاه، بتواند به مرجعی تمام عیار در گستره جهانی تبدیل گردد.

معاونت پژوهشی دانشگاه امام صادق علیه السلام با توجه به شرایط، امکانات و نیازمندی جامعه در مقطع کنونی با طرحی جامع نسبت به معرفی دستاوردهای پژوهشی دانشگاه، ارزیابی سازمانی - کارکردی آن‌ها و بالاخره تحلیل شرایط آتی اقدام نموده که نتایج این پژوهش‌ها در قالب کتاب، گزارش، نشریات علمی و... تقدیم علاقه‌مندان می‌گردد. هدف از این اقدام - ضمن قدردانی از تلاش خالصانه تمام کسانی که با آرمان و اندیشه‌ای بزرگ و ادعایی اندک در این راه گام نهادند - درک کاستی‌ها و اصلاح آنها است تا از این طریق زمینه پرورش نسل جوان و علاقه‌مند به طی این طریق نیز فراهم گردد؛ هدفی بزرگ که در نهایت مرجعیت مکتب علمی امام صادق علیه السلام را در گستره بین‌المللی به همراه خواهد داشت. (ان شاء الله)

وَلِلَّهِ الْحَمْدُ

معاونت پژوهشی دانشگاه

پیش‌گفتار مترجمان

مبحث یادگیری دوسویه و عملیاتی‌سازی مفهوم نظام‌ها و سازمان‌های یاددهنده و یادگیرنده^۱ و نرم‌افزارهای طراحی شده جهت کاربردی نمودن آن منشعب از تئوری‌های نظم در آشفتگی و مدیریت دانائی است. اساس سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده بر پنج بعد تفکر راهبردی و سیستمی، تعالی فردی، مدل‌های ذهنی و فکری، چشم‌انداز مشترک و یادگیری گروهی استوار است. عملیاتی‌سازی این ابعاد حول محور شش فعالیت عمده حل نظامند و مستمر مشکلات، تجربه و آزمون نگرش‌های جدید، یادگیری از تجارب قبلی و از بهترین تجارب فعالیت‌های دیگران، استمرار و پیوستگی در یادگیری جمعی و تولید، انتشار و نوسازی دانایی، موجب تحقق سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده می‌شود (پیترسنگه، ۱۳۸۵).

اخیراً نظریه‌پردازی بنام راثول اسپیچو بعد ششمی بنام ساختار مناسب را به آن افزوده است.

امروزه مفهوم یادگیری دو سویه، پیوسته، مستمر، زنده و در زمان واقعی به عنوان زیر بنای اصلی اجرایی نمودن مدل‌های مهندسی مجدد و توسعه ملی و سازمانی تعیین گردیده که در آن مبنای حرکت، سرمایه‌های انسانی خود یادگیرنده‌ای هستند که به عنوان اصلی‌ترین سرمایه و منبع حیاتی سازمان‌های دانش محور، علت وجودی این نوع سازمان‌ها بوده و مهمتر از تولید، محصول و فناوری که معلول این علت است، می‌باشند.

اصلی‌ترین دلیل کامیابی سازمان‌های نوین پس از ۲۰۰۰^۱ نیز تمرکز بر این سرمایه، انرژی بخشی و قادرسازی آنها می‌باشد.

پیترسنکه^۲ در کتاب اصل پنجم خود یادگیری را چنین تعریف می‌کند: جایی که افراد بطور مداوم ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود را برای آفریدن نتایج مورد نظر و مطلوب وسعت و توسعه می‌دهند، جایی که الگوهای نوین و توسعه‌آفرین رشد می‌یابند، جایی که خواسته‌ها، آمال و آرزوهای جمعی آزادانه مطرح می‌گردند، و جایی که افراد بطور مداوم چگونه باهم یاد گرفتن، از هم یاد گرفتن و به هم یاد دادن را تجربه می‌کنند.

پیتر دراکر^۳ ملقب به پیامبر مدیریت، در کتاب جوامع پس از سرمایه‌داری^۴ می‌گوید: شکل جدید سازمان‌ها از نظر حجم عملکرد و اجزای تشکیل دهنده ساختارهای مربوط به آن بدیع، نو و کاملاً بی‌سابقه است. بنیان سازمان‌های فراگیر جدید براساس مجموعه‌ای از وظایف تخصصی و کاربرد و انتقال دانش و یادگیری و یاددهی توأمان استوار است که در قالب دانشگران^۵ شکل می‌گیرد. او تحقق سازمان‌های یادگیرنده و یاد دهنده را در ایجاد توانمندی سازمانی متشکل از مهارت‌های تخصصی و مهارت‌های تعاملی دانسته و نقش مهارت‌های تعاملی را حدود ۷۰٪ و نقش

1. After 2000 Organizations
2. Peter Senge
3. Peter.F.Drucker
4. Post Capitalist Society
5. Knowledge Workers

مهارت‌های تخصصی را حدود ۳۰٪ برآورد نموده است. دیوید گاروین^۱ استاد دانشگاه هاروارد در کتاب خلق یک سازمان یاددهنده و یادگیرنده^۲، یادگیری سازمانی را مهارت‌هایی در خلق و آفرینش، اکتساب و انتقال دانایی و همچنین مهارت‌هایی در اصلاح و تغییر رفتارها به منظور تعامل و تکاثر دانائی‌ها و دستیابی به چشم‌اندازهای جدید می‌داند. ایکو جیرو نوناکا پدر مدیریت نوین ژاپنی که اولین کسی بود که نظریه مدیریت مشارکتی در سازمان را نقد نمود، ویژگی‌های یادگیری سازمان‌های فراگیر و دانش آفرین را بدین شرح توضیح می‌دهد: جایی که ابداع و خلق دانش جدید نه یک فعالیت ویژه بلکه یک طریقه رفتار همگانی و مستمر می‌باشد که در آن هر کسی یک کارگزار دانایی محسوب می‌شود که از اختیارات و حوزه عملکردی وسیع برخوردار است. گریس آرجریس^۳ در کتاب یادگیری دو حلقه‌ای در سازمان‌ها^۴، یادگیری سازمانی را به معنی یک جریان زنده و مداوم تشخیص و تصحیح اشتباهات و خلاقیت و نوآوری مستمر برای رسیدن به آینده می‌داند که از دو حلقه متعامل و متقابل دائماً اثرگذار بر یکدیگر تشکیل شده اند. حلقه اول زیر سوال بردن مداوم وضعیت موجود و حلقه دوم دستیابی به راه کارها و راه حل‌های جمعی است که از تعامل مداوم بین سرمایه‌های انسانی درون و برون سازمان بدست می‌آید. به نظر دیوید گاروین استاد مدیریت دانشگاه هاروارد برای فهم و عمل بر مبنای سازمان‌های یاد دهنده و یادگیرنده باید سه «م»^۵ مهم مورد توجه، تجزیه و تحلیل و اقدام قرار گیرد:

-
1. David Garvin
 2. Building a Learning Organization
 3. Chris Argyris
 4. Double Loop Learning In Organizations
 5. Meaning, Management, Measurement

الف) مفهوم سازمان‌های یاد دهنده و یادگیرنده، یعنی ارائه یک تعریف و ادبیات مشترک از شا کله اصلی این سازمان‌ها که باید در نهایت عملی و کاربردی باشد.

ب) مدیریت سازمان‌های یاد دهنده و یادگیرنده، یعنی رسیدن به راهبرد مشخصی که بتوان از آن طریق به راه‌کارهای عملیاتی شفاف جهت رسیدن به بهره‌وری و اثر بخشی بیشتر نائل شد.

پ) معیارهای اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های یاد دهنده و یادگیرنده، یعنی بکار گرفتن شاخص‌ها و نسخه‌ها و نرم افزارهای مناسب و مربوط برای ارزیابی میزان و سطح کامیابی مجموعه از طریق یادگیری سازمانی و تداوم پویای آن که در حقیقت به معنی تعیین معیارهای بهره‌وری و اثربخشی سازمانی و نحوه اندازه‌گیری و ایجاد ارتباط بین متغیرهای مربوط به آنها می‌باشد.

گریس آرچریس یادگیری رابه دو نوع زیر قابل تقسیم می‌داند.

۱. یادگیری تک حلقه‌ای (ساده)

۲. یادگیری دو حلقه‌ای (پیچیده)

یادگیری تک حلقه‌ای در حوزه روابط خطی و شناخته‌ها بوده و هنگامی انجام می‌پذیرد که می‌خواهیم به کمک آموزش^۱ مسائل معلوم و روشن را حل کنیم. یادگیری از این نوع، از ارزیابی فعالیت‌ها و رسیدن به نتیجه و به عکس قابل دریافت است. به مفهومی دیگر یادگیری تک حلقه‌ای همان «آموزش» می‌باشد که می‌تواند مددیارما در درک و کاربرد بهتر یک وظیفه معلوم شده و یا از طریق بازخورد، شکاف‌های آموزشی را برای رفع مشکلات جاری مدیریت مشخص نموده و مورد برنامه‌ریزی قراردهد. در صورتی‌که در یادگیری پیچیده دو حلقه‌ای که به عبارتی معنی محتوایی یادگیری شبکه‌ای و الکترونیک نیز می‌باشد، در ابتدا ما مدل‌های ذهنی موجود و تصورات پشت آنها را در نشست‌ها و گردهمائی‌های جمعی و

تیمی زیر سؤال می‌بریم تا به ایده‌ها، موضوعات و مدل‌های جدید و راهبردی برسیم و در حلقه دوم خود موضوع و مسأله را مورد بررسی قرار داده و به راه کارهای جدید دست می‌یابیم که در حقیقت تحقق مدیریت خلاقیت و نوآوری مستمر است.

از آنجائیکه این شکل جدید از یادگیری از یک فرآیند دائمی کنش و واکنش‌های خود جوش جمعی در هر دو حلقه برخوردار است لذا امکان کنترل بیرونی و از قبل در آن وجود نداشته و نظام یادگیری از یک خود کنترلی درونی خود جوش برخوردار است.

با تحقق نشست‌هایی یادگیری مستمرمدل‌های ذهنی جدیدی برای شکل‌گیری موقعیت‌های جدید ایجاد شده و همواره یک سازمان یاد دهنده و یادگیرنده را در معرض پاسخ‌گویی شایسته نسبت به تلاطمات و تغییرات مکرر قرار می‌دهد که در آن هیچ‌گونه تاکید و اصراری بر استفاده از نظریه‌ها و روش‌های ناکارآمد وجود نداشته و حرکت سازمانی به صورت جمعی و فراگیر انجام می‌پذیرد.

برای دستیافت به مسیری چنین پویا و چالشی، آگاهی از اثرات سرمایه‌های انسانی شایق و فعال بر فراهم ساختن محیط تفکر و یادگیری دوسویه و آزادانه و سعی در حداقل سازی نیروی تخریبی عوامل مخل و نامربوط باید مورد نظر و برنامه‌ریزی مدیران دانش‌گر قرار گیرد.

یادگیری دو سویه در سازمان‌های نوین، در موقعیت‌ها و شرایط نامشخص برای خلق آینده وفائق شدن بر ناشناخته‌ها فرآیندی جمعی است و نه وظیفه و کاری که صرفاً توسط یک مدیر یا یک فرد متخصص و یا نظریه پرداز انجام می‌گیرد. بخشی از فرآیند یادگیری دو حلقه‌ای شامل بررسی مستمر راه‌ها و روش‌هایی است که گروه‌های تخصصی در آن دارای ارتباط واکنش و واکنش متقابل باشند.

موضوع یادگیری دوسویه و ساماندهی آن در قالب سازمان‌های یاددهنده و یادگیرنده و سیرتعالی آن موجب سیر تکامل تاریخی نگرش به انسان در

مکاتب مدیریت از مکتب مدیریت کلاسیک و سنتی که در آن انسان جزئی از تولید بوده به انسان به عنوان مهمترین عامل تولید در مدیریت مشارکتی و فراتر از آن انسان مهمتر از تولید در مدیریت دانائی شده است که موضوع اساسی آن تبدیل انسان از یک موجود فیزیکی به یک ارزش و سرمایه والای فکری و معنوی است. براساس پیش‌بینی‌های انجام شده مدیریت دانائی و تحقق آن در قالب سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده تا سال ۲۰۱۵ شکل کلی اکثر سازمان‌های نوین و بزرگ جهانی را رقم خواهد زد.

امروزه سازمان‌های نوین از مدل‌های دو وجهی برگرفته شده از تئوری خلقت برای تلفیق شایسته دو مفهوم «آموزش» برای کوتاه مدت و زمان حال و «یادگیری» برای بلندمدت و آینده استفاده می‌کنند.

مدیران موفق باید در یک وجه عقل و نگرش را برای رشد آگاهی‌ها و دستیابی به ایده‌های جدید که نتیجه آن ارتقای مهارت‌های تخصصی خواهد بود و در وجه دوم قلب و احساسات را برای ایجاد انگیزش و اشتیاق که برآیند تکاملی مهارت‌های تعاملی خواهد بود را برای یکپارچه‌سازی مدیریت و رهبری، مورد استفاده قرار دهند.

دکتر محسن قدمی - مسعود نیازمند

مقدمه

به منظور بهبود بهره‌وری، تقویت انعطاف‌پذیری کارکنان و توسعه و تغییر و تحول سازمان، کار همواره نیازمند توجه و تاکید پیوسته بر یادگیری است. این کتاب کارشناسان خبره و پیشگام را از استرالیا، آمریکا، انگلستان و زلاندنو برای ارزیابی موشکافانه مباحث جاری پیرامون یادگیری در محل کار فراهم می‌آورد و رهنمودهایی را برای توسعه و تحول آینده در تحقیق و نیز در شیوه کار ارائه می‌نماید و شامل موارد زیر می‌شود:

انتظارات در مورد یادگیری در محل کار در قرن بیست و یکم

تئوری‌های یادگیری، شیوه کار و عملکرد

رابطه میان یادگیری در محل کار و سایر اشکال آموزش در طول زندگی

تحولات بین‌المللی در رویکردهای مبتنی بر شایستگی و صلاحیت نسبت به یادگیری و ارزیابی

تأثیر زبان، قدرت، فرهنگ و جنسیت بر «ساختار» یادگیری

این کتاب منبع ارزشمندی برای دانشجویان و استادان علاقه‌مند به آموزش، توسعه منابع انسانی (HDR) و آموزش بزرگسالان بوده و جدیدترین مسائل و فرصت‌های مربوطه در این زمینه را ارائه می‌نماید.

دیوید بود استاد آموزش بزرگسالان در دانشگاه فن‌آوری سیدنی می‌باشد. جدیدترین آثار وی عبارتند از: کار با تجربه: یادگیری با شور و حال (روتلج، ۱۹۹۶)، پیمان‌های یادگیری: راهنمای عملی و مناسب (کوگان پیچ، ۱۹۹۶) و

۲۰ □ درک یادگیری دو وجهی در حین کار

استفاده از تجربه برای یادگیری (انتشارات دانشگاه آزاد، ۱۹۹۵). جان گریک عضو ارشد تحقیقات در مرکز تحقیقات برای آموزش‌های حرفه‌ای در دانشگاه فن آوری سیدنی است. وی نویسنده کتاب یادگیری غیر رسمی در محل کار (روتلج) می‌باشد و موضوعات مربوط به اصلاح محل کار و آموزش کسب و کار و صنعت، یادگیری غیر رسمی، سیاست یادگیری در محل کار و توسعه منابع انسانی در آن به طور گسترده‌ای به چاپ رسیده است.



شناخت یادگیری دو وجهی در محل کار

دیوید بود و جان گریک

یادگیری در محل کار، به یکی از هیجان‌انگیزترین موارد توسعه در دو زمینه مدیریت و آموزش و به دغدغه اصلی شرکت‌ها و دانشگاه‌ها، تبدیل شده است. دیگر دل‌مشغولی گروه کوچکی از متخصصین آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به شمار نمی‌رود. توجه و تأکید جدیدی به یادگیری، نگاه کسب و کار را به خود تغییر داده است. در عین حال، نهادها و مؤسسات آموزشی به این نکته پی برده‌اند که باید به روشی موشکافانه‌تر از گذشته به دنیای کار بنگرند. سازمان‌های مدرن به بهای موفقیت حال و آینده خود، از یادگیری غفلت می‌نمایند. در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ هزاره جدید، یادگیری از حاشیه - یعنی از چیزی که کارکنان را برای استخدام آماده می‌سازد - که شریان حیاتی آنان را حفظ کرده و به آنها نیرو می‌بخشد، تغییر یافته است. جا و موقعیت چندانی برای کارکنانی که نمی‌خواهند به یادگیری و تقویت اثربخشی خود در طول حیات کاری‌شان ادامه بدهند، باقی نمانده است. دیگر فضایی برای مدیرانی که به نقش حیاتی خود در ترویج و تقویت یادگیری واقف نمی‌باشند، وجود ندارد. آینده شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و دستور کار نهادها و مؤسسات آموزشی کاملاً به مفهوم‌سازی مجدد کار و

یادگیری پیوند خورده است. امروز ما شاهد کارکنانی هستیم که قابلیت‌های آموزشی خود را در یادگیری از طریق کارشان بسط و گسترش می‌دهند. در عین حال، فرصت‌ها و تهدیدها در کار نیاز به دانایی و درک جدیدی را به وجود آورده است. کارکنان، مهارت‌های بیان و ابراز و ارتباط را از خود نشان می‌دهند که به زندگی شخصی آنان نیز کشیده می‌شود و روش‌های جدیدی از تشریک مساعی و برنامه‌ریزی را فرا می‌گیرند که در خانواده و تشکیلات محلی که به آن تعلق دارند نیز به کار می‌بندند. نه تنها در مسئولیت‌های موجودشان اثرگذارتر و کارآمدتر می‌شوند، بلکه با ایجاد شیوه‌های کار و اشکال جدید تولید به تحول و دگرگونی ماهیت کار خود کمک می‌نمایند. اینها بخشی از فشارهای فزاینده ناشی از کار و همراه با تعهد رو به رشد مورد انتظار از کارکنان می‌باشد. گروه‌هایی از کارکنان هستند که باید آنها را در این رابطه کنار گذاشت.

کارکنانی که نمی‌خواهند از این روندها بهره‌مند گردند و صد البته کارکنانی که جایی در دنیای کار ندارند. در این اوضاع و احوال، مرزهای میان تحصیلات، یادگیری و آموزش در حال از میان رفتن است. تحصیلات و کار دیگر در دو قطب مخالف قرار ندارند. هر کدام دیگری را تغذیه و تقویت می‌کند.

«کار» و «آموزش» در گذشته مفاهیمی در دو طبقه‌بندی جداگانه به شمار می‌رفتند. کار به تولید و انجام اموری برای امرار معاش مربوط می‌شد. یادگیری به تحصیلات مربوط می‌شد. یادگیری در زندگی قبل از کار اتفاق می‌افتاد. یادگیری در بدو امر در محل کار ضرورت داشت. اما هر آنچه که بعد از آن مورد نیاز بود از همکاران با تجربه آموخته می‌شد. ولی دیگر دنیا کاملاً عوض شده است.

بنابراین در چنین دنیای تغییر یافته‌ای عجیب است شاهد آن باشیم که گفتمان میان آنهایی که یادگیری را تحصیل کرده‌اند، از یک سو، و آنهایی که باید مفاهیم و آثار یادگیری در کار را درک نمایند، از سوی دیگر، تقریباً دیده

نمی‌شود و مغفول مانده است. بین این دو اختلاف بزرگی وجود داشته است. محققین علاقه‌مند به تدریس و یادگیری بررسی‌های خود را عمدتاً به نهادها و مؤسسات آموزشی محدود ساخته‌اند. آنها توجه خود را به همکاران و هم‌تایان دانشگاهی خود معطوف ساخته‌اند. مدیران منابع انسانی نیز توجه اندکی به ترویج و تقویت تحقیق و بررسی در رابطه با یادگیری مبذول نموده‌اند. اگر هم، توجهی به این امر کرده‌اند احتمالاً با این تصور بوده است که تفاوت‌ها و اختلافات میان سازمان‌های خودشان با سازمان‌های بررسی شده توسط محققین، آن قدر زیاد است که به احتمال قوی توجه به آن ارزش چندانی ندارد. محققین و مدیران چنان فرهنگ‌های مختلف و متفاوتی را به خود اختصاص داده‌اند که تفاوت‌های اساسی میان زبانی که مورد استفاده قرار می‌دهند و جهان‌بینی‌هایی که در پیش می‌گیرند مشاهده می‌شود. بنابراین جای تعجب نیست که ارتباط میان این دو چنین محدود باقی مانده است.

این شرایط دیگر قابل دوام نیست. الزامات کار و محل کار به این معنی است که درک و برداشتی از مسائل مربوط به یادگیری در تمامی سطوح ضروری به نظر می‌رسد. مربیان و مدیران باید راهی برای ایجاد ارتباط در این مورد بیابند.

هدف این کتاب، فراهم آوردن نقطه شروع برای چنین ارتباط و مباحثه‌ای است و نظراتی را از دنیای تحقیق و بررسی در رابطه با یادگیری تا چالش‌ها و مطالبات مربوط به کار فراهم می‌آورد. زبان و ایده‌های مربوط به یادگیری و تحقیق و بررسی را در اختیار کسانی که می‌خواهند این آرا و نظرات را در سازمان دنبال نمایند می‌گذارد. اما چگونه؟ با ارائه کار و آثار موجود از طرف محققینی که خود را وقف چالش‌های محل کار نموده‌اند و طرز تفکر و نگرش‌هایی را به وجود آورده‌اند که به ما کمک می‌نماید تا درک کنیم که یادگیری چگونه اتفاق می‌افتد و چگونه می‌توان آن را در قالب این طرز تفکرها ترویج داد و تقویت نمود.

پیام اصلی نویسندگان این است که تنها یک راه در درک یادگیری در محل کار وجود ندارد، و اینکه احتمالاً نمی‌بایست تنها یک راه وجود داشته باشد. رویکردهای بسیاری مورد نیاز است نه تنها به خاطر تنوع و چندگونگی کار و تفاوت‌هایی که حتی در یک سازمان وجود دارد، بلکه به این دلیل که یادگیری در کار بسیار پیچیده و چند وجهی می‌باشد، همانگونه که بعداً به آن اشاره خواهیم کرد، یادگیری در محل کار در مقایسه با یادگیری در مؤسسات آموزشی دارای ابعاد بیشتری است که باید مورد توجه قرار گیرد. رویکردهای متفاوت برای اهداف و مقاصد متفاوت مورد نیاز است. از اینرو هیچ الگوی کلی و عمومی برای یادگیری در محل کار وجود ندارد.

شرایط متغیر کار و یادگیری

امروزه آراء و نظرات در رابطه با گذشته در حال تحول سریع و قابل توجه هستند. در شرایطی که بازارها به سرعت در حال تغییر می‌باشند، توسعه و تحول «دانشگران» در «جوامع دانایی محور» دارای فناوری پیشرفته به چشم می‌خورد و در حال وقوع است. این تحول همراه با دور شدن از این نگرش که نهادها و مؤسسات آموزشی مکان‌های اصلی و عمده در یادگیری «معتبر و موجه» تلقی می‌شوند و نزدیک شدن به این نگرش که قدرت و اهمیت محل کار همان محل یادگیری است، می‌باشد. این امر که «دانایی» همان منبع اصلی و عمده تلقی می‌شود ماهیت کار را تغییر داده و بدین ترتیب موجب مطالبات فوق‌العاده و بی‌نظیری برای یادگیری می‌گردد - یادگیری که با انعطاف و در شرایط کاری مناسب و صحیح صورت می‌پذیرد. سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ برای تغییر، نیازمند رویکردهای یکپارچه می‌باشند. ایده‌های جدید در رابطه با یادگیری در محل کار با به چالش کشیدن مرزهای موجود در داخل و در میان سازمان‌ها، و نیز با

بررسی روش‌های جدید فرار گرفتن در محل کار، راه‌های هیجان‌انگیزی را در تحقق این هدف ارائه می‌نمایند.

افزون بر حرکت به سوی «دانشگران» رهنمودهایی نیز برای کسب و کار و صنعت وجود داشته است مانند ایجاد «سازمان‌های یاددهنده و یادگیرنده» و یا «شرکت‌های یاددهنده و یادگیرنده» که در آنها یادگیری در کار به عنوان یک دل‌مشغولی اساسی و محوری تلقی می‌شود. فارغ از میزان استقبال از این ایده‌های به خصوص و استثنایی، مناسبات متقابل بین یادگیری سازمان‌محور، کار و استخدام، برای بررسی و تحقیق و تحول، همچنان به عنوان یک زمینه حیاتی و مهم به قوت خود باقی می‌ماند. توجه و علاقه به محل‌های کاری به عنوان محیط‌های یادگیری هر چه بیشتر در رویکردهای نو نسبت به ایجاد برنامه‌های اعطای پاداش از تجارب محل کار انعکاس یافته است. آموزش‌های مشترک و مرتبط با شیوه کار (دوره‌های تحصیل توأم با کار) بخش آشنایی از تحصیلات بعد از دوره متوسطه به‌شمار می‌رود، اما برنامه‌های دانشگاهی که در آن برنامه درسی عمدتاً بر اساس محل کار استوار بوده و حول محور کار ارائه می‌شود در حال افزایش است.

تأکید این کتاب معطوف است به آنچه که در مورد یادگیری در محل کار می‌دانیم و آنچه که فکر می‌کنیم این یادگیری می‌تواند در رابطه با درک زمینه پیچیده و چند وجهی یادگیری در محل کار داشته باشد. آنچه را که در حال حاضر در رابطه با یادگیری در محل کار شناخته شده است روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای استادان، متخصصین، محققین و سیاست‌گذاران مفید است. تأکید و توجه بر تحقیق پر مایه و متنوعی است که در رابطه با پدیده مهم یادگیری در کار انجام پذیرفته است. هدف ما به وجود آوردن بحث و نقد روش‌ها و مسیرهای ایجاد این یادگیری است.

اما ما نمی‌خواهیم رهنمود یا نسخه‌هایی را در این مورد که یادگیری در محل کار به کجا «باید برود» تجویز نمائیم. بر خلاف بسیاری از آثار و نوشته‌ها در این زمینه، درصدد ترویج یک رویکرد و نگرش مبتنی بر «چگونه باید این کار را انجام داد» نیستیم. ما یادگیری در محل کار را به عنوان یک فعالیت مهم هم برای کمک به سازمان‌ها و هم برای کمک به یادگیری وسیع‌تر و توسعه و تحول بیشتر فرد کارکنان/ شرکت‌کنندگان در نظر می‌گیریم. این هدف دوگانه همواره مورد نظر بوده است، اما آنچه که در حال حاضر به طور جدی در دستور کار کسب و کار و دولت، و نیز دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، قرار دارد، تأکید جدیدی است بر تدوین و تنظیم آنچه که می‌تواند به عنوان «یادگیری مشروع و موجه» تلقی شود. درک و شناخت از یادگیری در محل کار به معنی شناخت پیچیدگی‌های آن، منافع و مصالح متضاد آن و اثرات شخصی، سیاسی و سازمانی و نهادی که بر آن تأثیر می‌گذارد، می‌باشد. ما معتقدیم که ضروری است تا یادگیری در محل کار به طور قابل ملاحظه‌ای بیش‌تر از تکنیک‌ها و راهبردهایی تلقی شود که برای اصلاح عملکرد و یا بهره‌برداری تجاری از دانایی در نظر گرفته می‌شود. همواره باید توجه به اصول اخلاقی را در مورد آنچه که فرا گرفته می‌شود و اینکه چه کسی یادگیری را انجام می‌دهد مورد عنایت قرار داد.

این کتاب، نقطه شروعی است برای کسانی که می‌خواهند توجه خود را به این زمینه نوظهور معطوف نمایند. متوجه استادان و متخصصینی است که علاقه‌مندند در مورد آثار تحقیقات در مورد یادگیری در سازمان بدانند. خطاب به کسانی است که به سازمان کمک می‌نمایند تا با توجه به امر یادگیری، خودشان را متحول سازند. همچنین به نفع و صلاح محققینی است که علاقه‌مندند کار و فعالیت خودشان را در یک چشم‌انداز وسیع‌تری از تغییر و تحول اقتصادی و اجتماعی قرار دهند.

یادگیری در محل کار: چرا چنین اهمیتی پیدا کرده است؟

در حال حاضر بسیاری از کشورها با اقتصادهای پیشرفته و پیچیده برای آنکه در آینده قادر به رقابت باشند تغییر و تحول مورد نیاز در سازمان‌دهی کار را مورد توجه قرار می‌دهند. همچنان که جامعه هر چه بیشتر رو به پیچیدگی می‌رود، نیروی کار حرفه‌ای نیز در این مسیر گام بر می‌دارد و هر چه بیشتر تجزیه و تقسیم شده و در معرض تغییر و تحول قرار می‌گیرد.

یک جنبه مهم و قابل ملاحظه فرآیندهای تغییرات غیر قابل پیش‌بینی و نوظهور عبارت از بین رفتن و محو شدن مرزهای «تفکیک‌زدایی»^۱ است. تفکیک و تمایز بین زندگی و کار، یادگیری و تولید، جامعه و سازمان در حال کم‌رنگ‌تر شدن است. مرزهای ناپایدار، ارزش‌های در حال تغییر و اهداف کار و یادگیری بر مطالبات و خواسته‌های فیزیکی، احساسی و عاطفی و شناختی کارکنان در تمام سطوح تأثیر می‌گذارد.

مجموعه دانش و تخصص کسب شده در تحصیلات و آموزش قبل از شروع به کاری دیگر، برای «نظم نوین کار» کافی به نظر نمی‌رسد. آنچه که اکنون مورد نیاز است توانایی در به کارگیری آن دانش و تخصص در شرایط ناشناخته است، و به همین دلیل است که ضرورت به «انعطاف‌پذیری»، «مهارت‌های ارتباطی»، «کار گروهی» و غیره احساس می‌شود.

این تغییرات تا اندازه‌ای به جهانی شدن مربوط می‌شود. همچنان که سرمایه انسانی رو به بین‌المللی‌تر شدن می‌رود و دنیا در قالب سازوکارهای بازار یکپارچه‌تر می‌شود، مسائل و مشکلات جدید در نظام سرمایه‌داری مدرن و پیشرفته ظاهر می‌گردد. مفسران بنام و با نفوذی همچون ریچ^۲ (۱۹۹۳) معتقدند که انعطاف‌پذیری فزاینده، شکل ضروری کار برای همخوانی با الزامات و شرایط انباشت سرمایه به شمار می‌رود. در واقع، انعطاف‌پذیری نیروی کار و سرمایه کاملاً به هم مرتبط می‌باشد. اما گرایش به نیروی کار

1. de-differentiation

2. Reich

منعطف در دنیا به طور مساوی و یکنواخت تجربه نشده است. کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱ فعلاً از راه حل‌های «منعطف» در الزامات و شرایط سازمان‌های مربوط به نظام سرمایه‌داری حمایت می‌کنند. بسیاری از این کشورها به طور نظام‌مندی تغییراتی را در بخش‌های آموزش فنی و حرفه‌ای خود به عنوان راهبردی برای افزایش رقابت‌جویی بین‌المللی به مرحله اجرا گذاشته‌اند. اصلاحات انجام شده توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اصلاح فرصت‌های آموزشی برای بزرگسالان را در بر می‌گیرد، و این شامل اصلاح آموزش مربیان، یکپارچه‌سازی تحصیلات (آکادمیک) و آموزش‌ها، و تأکید بر چند مهارتی شدن و ارزش‌یابی محل کار می‌شود. این امر در تحولاتی همچون شناسایی مبانی یادگیری قبلی، استانداردهای مبتنی بر شایستگی و صلاحیت برای تحصیلات شغلی و عمومی، و توسعه مدل‌های جدید تحصیلات رسمی که پیوند صنعت و آموزش را نزدیک‌تر می‌سازد، منعکس شده است.

نه تنها کارفرمایان بلکه اتحادیه‌ها و دولت‌ها نیز خواستار رابطه محکم‌تر بین صنایع و آموزش می‌باشند. دستور کار تمامی این گروه‌ها در شرایط اقتصادی موجود اشکالی از دانایی را مورد حمایت و تأیید قرار می‌دهد که «مفید و سودمند» باشند. در این دستور کارها پرسش اصلی در مورد کارکنان این نیست که آنان چه می‌دانند و یا چه می‌فهمند، بلکه پرسش این است که کارکنان چه کاری می‌توانند انجام بدهند؟

به موازات تأکید و توجه بازار محور در رابطه با یادگیری، در دهه ۱۹۹۰ علاقه و توجه تازه‌ای به ایده یادگیری همیشگی و مداوم و رابطه آن با جامعه مدنی وجود داشته است. اگر چه بسیاری از خطابه‌ها و شعارهای موجود در رابطه با یادگیری همیشگی و مداوم بخشی از یک دستور کار اقتصادی به شمار می‌رود، اما مضامین کاملاً مشخصی وجود دارد که

1. OECD

یادگیری در محل کار را به عنوان بخشی از تحصیلات عمومی برای شهروندی و مشارکت کامل‌تر در جامعه به طور کلی در نظر می‌گیرد. ابتکار عمل‌های قابل ملاحظه‌ای وجود داشته است که صراحتاً آموزش غیر شغلی را در محل کار مثلاً از طریق مشارکت‌های جدید میان کارفرمایان و اتحادیه‌ها در صنعت تولید خود و در انگلستان ترویج می‌نماید. سازمان مدرن در این دیدگاه، دارای مسئولیت برای پرورش توسعه و تحول شخص در کل، و پرورش جامعه مدنی می‌باشد، و مسئولیت آن صرفاً سرمایه‌گذاری در مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای کار نیست.

ضمن تأیید و توجه به الزامات اقتصادی این دوران، در عین حال ضروری است که از بعضی از آثار و عواقب چنین توجهی نباید غفلت کرد. حتی در دنیای کار اینگونه نیست که همه برنده باشند. تأکید و توجه ثابت و قاطعانه بر یادگیری به خاطر کار، می‌تواند چشمان ما را بر روی پیامدهای ناخواسته برای گروه‌های مهم و قابل ملاحظه در محل کار و همچنین خارج از محل کار ببندد. این تنها موضوع عدالت اجتماعی نیست، اگر چه از اهمیت خاص خود برخوردار است، بلکه می‌تواند سرانجام دامان اهداف خود کار را نیز بگیرد. به طور مثال، تصورات در رابطه با آمال و آرزوهای مربوط به الگوهای کاری و نیازهای یادگیری کارکنان تمام وقت اکثراً آقایان را لزوماً نمی‌توان به سایر گروه‌ها مانند کارکنان پاره وقت، زنان و اعضای گروه‌های فرهنگی غیر غالب و غیر ذی نفوذ انتقال داد. اختلالات شدیدی در سلامت و رشد و پیشرفت افراد، خانواده‌ها و جوامع می‌تواند از طریق انتخاب گفتمان و اقدام اقتصادی غالب و سلطه‌جویانه بروز نماید.

یادگیری در محل کار چیست؟

در این شرایط، واگذار کردن یادگیری به نهادها و مؤسسات آموزشی و واحدهای آموزشی درون سازمانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. این امر را نمی‌توان صرفاً با خرید آن یعنی وارد کردن دوره‌های آموزشی از

خارج از سازمان و یا ایجاد آن از طریق برنامه‌های آموزشی اولیه انجام داد. یادگیری کاملاً با بهره‌وری و عملیات و فعالیت سازمان در ارتباط است. برداشت و شناخت از یادگیری در محل کار بیش از گذشته در تمام سطوح و به روش‌های متنوع‌تری مورد نیاز است. یادگیری در محل کار نه تنها به شایستگی‌های کاری فعلی بلکه به شایستگی‌های آینده مربوط می‌شود. مربوط به سرمایه‌گذاری در قابلیت‌ها و توانایی‌های کلی کارکنان و نیز قابلیت‌های خاص و فنی آنان می‌شود و همچنین به استفاده از دانش و قابلیت‌های آنان هرگاه در هر زمان و هر مکان که به وجود آنان نیاز بود مربوط است.

دانشگاه‌ها که در ابتدا نسبت به این امر از خود واکنش چندانی سربینی نشان نمی‌دادند، اکنون به طور جدی یادگیری در محل کار را در دستور کار خود قرار داده‌اند. هیئت‌های علمی، برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌های تحقیقی شروع به اولویت بخشیدن به نیازهای یادگیری در سازمان‌ها نموده‌اند. یادگیری از طریق شیوه کار، دیگر محدود به دوره‌ها برای حرفه و مشاغل سنتی نمی‌شود. دوره‌های با یک مولفه قوی استخدای، از نو در حال برگزاری می‌باشند و دوره‌های یادگیری کار محور در حال انجام است. البته این امر دارای آثار مهم و قابل ملاحظه‌ای برای آنچه که دانایی «مشروع و موجه» و یا معتبر خوانده می‌شود می‌باشد، بنابراین بررسی بعضی از مفاهیم و برداشت‌های عمده و اساسی از یادگیری در محل کار از اهمیت زیادی برخوردار است.

همانگونه که قبلاً اشاره کردیم، محل کار به مکان یادگیری مرتبط با دو هدف و منظور کاملاً متفاوت تبدیل شده است. هدف اول عبارت است از تحول سازمان از طریق کمک به تولید، اثربخشی و نوآوری، هدف دوم عبارت است از تحول افراد از طریق کمک به دانایی، مهارت و ظرفیت تحقق بخشیدن به یادگیری خودشان هم به عنوان کارکنان و هم به عنوان شهروندان در جامعه وسیع‌تر، این نگرش از محل کار حاوی عوامل و عناصر

اختلاف و شکاف معروف میان تئوری و عمل، ذهن و بدن، و یادگیری و کار می‌باشد، اما روابط جدید تئوری/عمل، ذهن/بدن، کار/یادگیری به طور جدی و فعالی در حال بررسی و مطالعه و بحث و مجادله می‌باشد. در حالی که همواره چنین اذعان شده است که یادگیری در محل کار به منظور انجام کارها مورد نیاز است، اما در دنیای تحصیلات و آموزش، یادگیری در محل کار، همانگونه که قبلاً اشاره شد، به‌عنوان جزئی از یک موضوع درسی رسمی در یک نهاد و مؤسسه آموزشی تلقی گردیده است. از این نظر، یادگیری در محل کار باید تئوری را به شیوه عمل در کار تبدیل کند. این نظام، محدودیت و قید و بند شدیدی را بر نگرش‌های جدید اعمال کرده است، زیرا که، در تقسیم‌بندی میان «دست» و «مغز»، همواره اولویت بجای شیوه عمل به تئوری داده می‌شود، اگر چه اکثر مفسرین اکنون پذیرفته‌اند که این تقسیم‌بندی نادرست است.

با این حال، آثار و نوشته‌ها در رابطه با یادگیری در محل کار ضد و نقیض می‌باشد. نظریات متفاوت بسیاری وجود دارد در مورد این که یادگیری در محل کار چه چیزی را در بر می‌گیرد. ضمناً اهداف و مقاصد یادگیری مختلفی نیز وجود دارد. این اهداف همیشه مستقیماً واضح و آشکار نمی‌باشند. آشناترین این اهداف و مقاصد را می‌توان بدین شرح خلاصه نمود:

اصلاح عملکرد به خاطر سازمان‌دهی

خود شخص به عنوان کارمند

تیم یا جامعه کاری

سازمان

اصلاح یادگیری به خاطر یادگیرنده

برای خودش

برای رشد و پیشرفت شخصی فرد و یادگیری همیشگی و مداوم وی

اصلاح یادگیری به عنوان یک سرمایه‌گذاری اجتماعی

برای تکامل مبانی شهروندی (از جمله محیط)
برای تیم یا جامعه کاری (از جمله «سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده»)
برای سازمان‌های آینده («به وجود آوردن آینده» یا «آینده‌سازی»)
تأکید بر روی سازمان و جامعه یادگیرنده متفاوت بوده و توجه در هر کدام معطوف به طرف‌های مختلف و یا اهداف مختلف است.

شکاف و وجه تمایز میان برداشت‌های فرد گرایانه، سازمان محور و جامعه محور در این مورد که آیا یادگیری در محل کار باید به عنوان دانایی «معتبر» تلقی شود یا نه، از یک سو موجب بروز سوء تفاهم‌هایی بین گروه‌های دست اندرکار صنایع و کارفرمایان شده است و از سوی دیگر نهادها و مؤسسات آموزش رسمی را به وجود آورده است. متأسفانه این امر برداشتی را از جانب بعضی از مریبان موجب گردیده مبنی بر اینکه یادگیری در محل کار بنا به تعریف به نحوی خدشه‌دار شده است. و نیز برداشتی را از جانب بعضی از دست اندرکاران در امر کسب و کار به وجود آورده است مبنی بر اینکه حاصل و دست‌آورد آموزش غالباً «بسیار انتزاعی و نظری» بوده و با منافع و مصالح آنان سازگار نمی‌باشد. بدین ترتیب بسیاری از برداشت‌ها و نظرات عصر حاضر در رابطه با یادگیری در محل کار به لحاظ تاریخی با منطقی ناقص و اشتباه بر اساس شکاف و دوگانگی تدوین و تنظیم گردیده است. به این معنی که چه چیزی «دانایی» است و چه چیزی «دانایی» نیست، چه چیزی «یادگیری» به شمار می‌رود و چه چیزی «یادگیری» به شمار نمی‌رود. از بین بردن این دوگانگی‌ها، همانند شناسایی، توضیح و مورد پرسش قرار دادن برداشت‌های موجود از یادگیری در محل کار چالش اصلی است.

گستره کتاب: عبور از مرزها

منشأ این کتاب از مشارکت گروهی از دانشگاهیان مرتبط با آموزش بزرگسالان در دانشگاه فن آوری سیدنی سرچشمه می‌گیرد. در این دانشگاه پروژه‌های بسیاری در رابطه با کار، یادگیری، و شیوه عمل حرفه‌ای به مورد اجرا در آمده و یکی از پروژه‌های مهم تحقیق در مورد یادگیری و ارزیابی در محل کار را مورد بررسی و مطالعه قرار داده است.

این پروژه رهنمودهایی را برای تحقیقات آتی در استرالیا در این زمینه ارائه نموده است (بود، ۱۹۹۸). اعضای گروه پروژه، این کار را آن چنان جالب یافتند که در صدد برآمدند تا آن را در یک بعد بین‌المللی گسترش داده و در سطح وسیع‌تری به جریان بیاورند.

"دیوید بود"، که هدایت پروژه را بر عهده داشت، یادگیری مرتبط با کار را ابزار مهمی برای مطالعه و بررسی علائق‌اش نسبت به رویکردهای نوآورانه در تدریس و یادگیری بزرگسالان به طرق جدید در چارچوب و شرایط کار می‌دانست. تئوری‌های یادگیری و نوآوری‌ها در عمل، که فرد را عنصر اصلی می‌دانست، اکنون باید در محیط و شرایط جدید مورد تجدید نظر و بررسی مجدد قرار بگیرد. "بود" به منظور شناسایی گروه جدیدی از یاران و همکاران، به جان گریک پیسوت که در ارتباط با روش‌های تکمیلی در مورد بهبود و اصلاح محل کار، نگرش‌هایی نسبت به آموزش مربوط به کسب و کار و یادگیری غیر رسمی در شرایط کاری داشت و مشغول مطالعه و بررسی در این راستا بود (گاریک، ۱۹۹۸). بعضی از این همکاران را از تیم سازمانی و بعضی دیگر را از بیرون برای ارائه نظریات وسیع‌تر و بین‌المللی دعوت کرد.

مستندات در رابطه با یادگیری در محل کار در بسیاری از زمینه‌ها پراکنده است. شاید به همین دلیل باشد که این موضوع به خوبی طراحی و برنامه‌ریزی نشده است. بخشی از توضیح این مطلب آن است که تحقیق در یادگیری در محل کار به راحتی در چارچوب و زمینه‌های علوم مختلف و

رشته‌های موجود و یا زمینه‌های تحقیقی قرار نمی‌گیرد، بنابراین ناگزیر از مرزهای موجود عبور می‌کند. نوشته‌های مفصل و قابل توجهی در رابطه با این موضوع در محتوای مقالات و کتاب‌های زیر مثل: مدیریت و کسب و کار، تحصیلات و آموزش، روابط صنعتی، اقتصاد و سیاست، خط مشی‌ها، فن‌آوری‌های اطلاعات، روانشناسی و جامعه‌شناسی کار وجود دارد. اما هر کدام از این رشته‌ها علائق، مصالح، ویژگی‌ها، دغدغه‌ها و روش‌های خودشان را مطرح می‌سازند. گنجاندن همه این نظریات و برداشت‌ها در قالب یک کتاب، کار بسیار بزرگی است. اما آنچه که ما در اینجا انجام می‌دهیم طرح این موضوع است که یادگیری در محل کار در چارچوب و در ماهیت، موضوعی چند رشته‌ای است. چند لایه و چند وجهی است و قابل نگرستن از نگاه‌های مختلف می‌باشد. آنچه که ما در نظر گرفته‌ایم این است که بجای نگرستن به موضوع از تمامی این نگاه‌ها و دریچه‌های مختلف، کتاب باید «یادگیری» را در قالب مضمون و درون‌مایه سازمان‌دهنده خود به کار بگیرد. این بدان معنی است که علائق و مصالح کسانی که درگیر یادگیری هستند در کانون توجه قرار می‌گیرد، در حالی که سایر ابعاد محل کار به عنوان تأثیرات زمینه‌ای مهم در نظر گرفته می‌شود. تمامی همکاران در این راه مریبان شاغل و همچنین محقق بوده و این امر بر رویکردهایی که در پیش گرفته‌اند تأثیر گذاشته است. آنها ایده‌هایی فراتر از منافع و علائق فوری خود را به کار می‌گیرند، اما تجزیه و تحلیل‌های خود را برای توضیح و روشن کردن اهداف، شیوه عمل و پیامدهای یادگیری نیز به خدمت می‌گیرند.

بعضی از تصمیمات در رابطه با انتخاب مطالب برای گنجاندن در کتاب آسان بود. شرایط و چارچوب موجود یادگیری و کار باید مشخص و تعیین می‌شد، و موضوعات اصلی و نظرات و برداشت‌های مهم در مورد تحقیق گنجانده می‌شد. در نهایت توجه خاصی را بر «شرایط» یادگیری، مکان یادگیری در فرهنگ‌های محل کار و اثرات مدیریت، اختلاف و جنسیت مبذول نمودیم. تکیه کردن و اهمیت دادن به اختلاف نظرها، دغدغه اصلی و

مهم برای کلیه سازمان‌ها و افراد است. در نتیجه تأکید کمتری بر کسب مهارت‌های سنتی، ارزیابی یادگیری در محل کار و سازمان دادن به یادگیری و توسعه و تحول در نظر گرفته می‌شود، زیرا کتاب در مورد جنبه‌های فنی یادگیری و آموزش نیست. موضوع مهم دیگر این بود که می‌خواستیم نظرات و دیدگاه‌های متفاوت یادگیری را که متوجه محل کار می‌باشد مورد توجه و تأکید قرار بدهیم. دیدگاه‌های تحقیقی مربوط به مدیریت سنتی و توسعه و تحول سازمانی به اندازه کافی در کتاب‌های مربوط به منابع انسانی منعکس گردیده است و نیازی به مطرح ساختن آن در این کتاب نیست. ما گسترش هرچه بیشتر دیدگاه یادگیری را فراتر از آرمان‌گرایی‌ها و توصیه و سفارشات «معلمین و مرشدان مدیریت» می‌دانستیم.

هنگامی که از دریچه یادگیری به موضوع نگریسته شود، نظرات و دیدگاه‌های متنوعی وجود دارد. نویسندگان به آداب و رسوم و سنن و پیشینه‌های گوناگونی تعلق دارند. در حالی که هر کدام مجموعه قابل توجهی از آثار در مورد زمینه تحصیلی و یا رشته تحصیلی خودشان را به کار می‌گیرند، توجه به این نکته اهمیت دارد که تحقیق و بررسی و نظریه‌پردازی نسبتاً اندکی در گذشته به طور مستقیم به یادگیری در محل کار مربوط می‌شده است. بنابراین کتاب موجود را می‌توان یکی از اولین اقدامات و تلاش‌ها در طراحی و برنامه‌ریزی موشکافانه جنبه‌هایی از این حوزه در حال رشد و اشاره به آثار و پیامدهای آن دانست.

هدف از نگارش این کتاب جمع‌آوری آنچه که در مورد جنبه‌های اصلی یادگیری در محل کار شناخته می‌شود، است.

درون‌مایه موضوعات در کتاب بشرح زیر می‌باشد:

شناخت به سرعت در حال رشد اهمیت یادگیری در محل کار

آثار سازمان‌دهی کار بر یادگیری

اثرات قدرت، فرهنگ، زبان، و جنسیت

ماهیت به شدت وابسته به محتوا و شرایط یادگیری