

## گروه‌های یادگیرنده، محور یادگیری و توسعه منابع انسانی

عباسعلی قدیریان<sup>۱</sup>

پژوهشگاه صنعت نفت

**هدف و روش:** این مقاله با بررسی متون علمی به تبیین نقش گروه‌های یادگیرنده در یادگیری سازمانی و توسعه منابع انسانی پرداخته است. یافته‌ها و نتیجه‌گیری: هرچند دانش و یادگیری فردی، اساس توسعه سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان است، اما یادگیری وقتی می‌تواند مزیت رقابتی را پایدار نماید که حاصل تعامل افراد گروه‌های مختلف باشد. در سازمان‌های یادگیرنده، تقریباً تمامی تصمیم‌های مهم در گروه‌ها اتخاذ می‌شود و گروه‌ها خود به صورت واحدهای یادگیرنده عمل می‌نمایند که این مستلزم یادگیری مداوم و همیشگی کارکنان است. لازمه توسعه یادگیری گروهی در سازمان، شناخت اساسی روان‌شناسی یادگیری، روش‌های انتقال و شیوه‌های متناسب با اهداف یادگیری گروهی و نیز ویژگی‌ها و موانع یادگیری گروهی است که در این مقاله به آن پرداخته می‌شود.

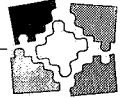
### مقدمه

این سازمان‌ها به خوبی می‌دانند که تنها سازمانی قادر به پیش‌بینی سریع ضرورت‌های محیطی و تجهیز بهنگام خود است، که از تجربه گذشته، به خصوص شکست‌های قبلی، درس‌های لازم را بیاموزد و بتواند از آنها در وضعیت‌های متفاوت استفاده کند.

یادگیری در موقعیت‌ها و شرایط نامشخص و در نتیجه یکی فرآیند گروهی شکل می‌گیرد و به عبارت دیگر، وظیفه و کار یک متخصص و یا نظریه پرداز نمی‌باشد. زیرا هیچ فردی به تنهایی دید و بینش کافی برای عمل کردن در موقعیت‌های خیلی پیچیده را ندارد. دید و بینش را می‌توان از طریق تعامل و ارتباط متقابل گروهی ایجاد نمود. در سازمان‌های یادگیرنده، تقریباً تمام تصمیم‌های مهم در گروه‌ها اتخاذ می‌شود، با این وصف شاید یادگیری در برخی سطوح برای سازمان مطلوب نباشد، چون یادگیری فردی لزوماً به یادگیری

در سازمان‌های یادگیرنده، مفهوم اطلاعات با مفاهیم دانش و یادگیری تفاوت دارد. اطلاعات به داده‌های طبقه‌بندی شده و قابل دستیابی، دانش به ظرفیت اقدام مؤثر و یادگیری به فرآیند توسعه دانش جهت افزایش ظرفیت برای اقدام مؤثر گفته می‌شود. ژاپنی‌ها یادگیری را مشتمل بر دو بعد ادراکی (ضمنی<sup>۲</sup>) و عملی (تصریحی<sup>۳</sup>) می‌دانند و یادگیری را زمانی تضمین می‌کنند که علاوه بر ذهن در بدن نیز جریان یافته باشد. به این ترتیب، یادگیری سازمانی به معنای توانایی سازمان در کسب بصیرت از تجربه (موفق و ناموفق) خود و سایر سازمان‌ها می‌باشد. این مفهوم، در دنیای کنونی، رمز رشد و بقای سازمان‌های یادگیرنده است.

۱- نشانی تماس: تهران، شهر ری، جاده قدیم قم، سه راه خیرآباد، بلوار پژوهشگاه، پژوهشگاه صنعت نفت.



یادگیری ایجاد می‌گردد و رشد و تکامل می‌یابد، به نحوی که این چرخه تکوینی هرگز متوقف نمی‌گردد. جدول ۲ نحوه انتقال دانش در فرآیند یادگیری را نشان می‌دهد:

جدول ۲- چهار مدل انتقال دانش

	دانش تصریحی	دانش ضمنی
دانش ضمنی	کدگذاری دانش <sup>۲</sup>	دانش جمعی <sup>۴</sup>
دانش تصریحی	تلفیق دانش <sup>۵</sup>	جذب دانش <sup>۶</sup>

هرچند برای یادگیری سازمانی وجود هر یک از ابعاد انتقال دانش به صورت مجزا ضروری است و هر کدام در شرایط و موقعیت خاص یادگیری می‌تواند مؤثر واقع گردد، اما به طور کلی لازمه یادگیری به ویژه ماهیت اصلی یادگیری سازمانی، یعنی یادگیری از طریق گروه، تعامل هر چهار حالت می‌باشد. ویژگی و تعاریف هر حالت به صورت خلاصه در جدول ۳ نشان داده شده است.

بنابراین هر یک از حالت‌های انتقال دانش در فرآیند خاص یادگیری مؤثر می‌باشد، اما لازمه یادگیری سازمانی، تعامل هر چهار حالت و یا انتقال از یک حالت به حالت دیگر است. معمولاً این تعامل اول از حالت دانش جمعی (ضمنی به ضمنی) شروع می‌شود و زمینه را برای تعامل عوامل دیگر ایجاد و فرصت تبادل تجربیات اعضا و تغییر مدل‌های ذهنی آنها را فراهم می‌کند. دوم، حالت کدگذاری دانش (ضمنی به تصریحی) از طریق گفت‌وگو و تماس‌های جمعی اتفاق می‌افتد و به اعضا کمک می‌کند که دانش ضمنی و پوشیده خود را عینی نمایند.

سوم، حالت تلفیق دانش (تصریحی به تصریحی) به اشتراک گذاشتن یافته‌ها از طریق شبکه اطلاعات و دانش موجود در سایر بخش‌ها اتفاق می‌افتد و با کاربرد آن فرآورده، خدمات و یا سیستم مدیریتی جدید ایجاد و نهایتاً چرخه یا فرآیند انجام کار از طریق جذب یافته‌ها تکمیل می‌گردد. بنابراین یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده، از حالت دانش جمعی (ضمنی به ضمنی) شروع و با حالت جذب دانش تکمیل و ادامه می‌یابد. هر چند فرد با اندوخته‌ها،

سازمانی نمی‌انجامد. اما در یادگیری گروهی، گروه‌ها خود به صورت واحدهای یادگیرنده سازمانی در سراسر سازمان عمل می‌کنند. به عنوان ضرورت توسعه فرهنگ یادگیری گروهی سعی شده است تا در این مقاله با اشاره به مباحث مرتبط با دانش سازمانی و یادگیری سازمانی، به زیر ساخت‌ها و رفتارهای گروهی به عنوان زمینه‌ای برای مطالعات بیشتر پرداخته شود.

## فرآیند یادگیری

همانطور که گفته شد یادگیری به فرآیند تولید دانش بشری اطلاق می‌گردد. ماهیت تمام استراتژی‌های یادگیری ایجاد محیط مناسب برای افزایش ظرفیت فراگیران است. تاکوچی<sup>۱</sup> و نوناکا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) هر نوع یادگیری را حاصل خلق دانش از طریق تعامل دانش ضمنی و تصریحی می‌دانند. دانش ضمنی شخصی و ذهنی می‌باشد، بنابراین به سختی می‌توان آن را فرمول‌بندی و یا از طریق ایجاد ارتباط رسمی منتقل کرد. دانش تصریحی را می‌توان کدگذاری کرد و از طریق زبان رایج رسمی انتقال داد. تفاوت این دو نوع دانش در جدول ۱ آورده شده است.

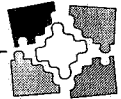
جدول ۱- تفاوت دانش ضمنی و تصریحی

دانش ضمنی	دانش تصریحی
ذهنی	عینی
دانش تجربی (در بدن)	دانش واقعیت‌ها (در ذهن)
دانش هم‌زمان	دانش توالی‌ها
دانش آنالوگ (تمرین)	دانش دیجیتال (نظری)

هرچند غرب بر انتقال دانش تصریحی و شرق (ژاپن) بر انتقال دانش ضمنی تأکید دارد، ولی از نظر این دو فرهنگ در فرآیند خلق دانش جدید، این دو نوع دانش لازم و ملزوم یکدیگرند و اعتقاد به این نظریه که دانش از طریق تعامل دانش ضمنی و صریح تولید می‌گردد، زمینه ایجاد یک مدل چهار بعدی خلق دانش را مهیا می‌کند. مدل زیر چگونگی تعامل ابعاد فوق را در یک فرآیند مستمر تولید دانش نشان می‌دهد. این امر نشان می‌دهد که دانش یک واقعیت عینی همچون یک شیء خارجی نیست که بتوان آن را همانند اطلاعات تلقی کرد، بلکه از طریق یک فرآیند مستمر

1- Takeuchi  
3- externalization  
5- combination

2- Nonaka  
4- socialization  
6- internalization



جدول ۳- حالت و ویژگی انتقال دانش در فرآیند یادگیری

حالت	حالت اول (دانش جمعی)	حالت دوم (کدگذاری دانش)	حالت سوم (تلفیق دانش)	حالت چهارم (جذب دانش)	ویژگی
نوع انتقال دانش	ضمنی به ضمنی	ضمنی به تصریحی	تصریحی به تصریحی	تصریحی به ضمنی	نوع انتقال دانش
کاربردها	فرهنگ سازمانی و یادگیری گروهی	خلق دانش	فرآورش اطلاعات	یادگیری سازمانی	کاربردها
تعاریف	فرآیند مشارکت تجربیات	فرآیند خلق مفاهیم	فرآیند انتقال مفاهیم	یادگیری از طریق انجام کار - تجربه مجدد	تعاریف
نوع دانش	مدل‌های ذهنی و مهارت‌های ذهنی	دانش تجربی و ذهنی	دانش عملی و سیستمی	دانش عملی	نوع دانش
روش‌های یادگیری	- کارورزی - مشاهده - تقلید - تمرین	- گفت و گو - زبان عامیانه - حین کار - مدل‌های ذهنی - فرضیه‌ها	- اسناد علمی و رسانه‌ها - ملاقات‌ها و مکالمات - تلفنی - شبکه‌های کامپیوتری - کلاس‌های درس - رسمی	مانوئل، اسناد علمی - نقل خاطرات	روش‌های یادگیری

دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است، اما زمانی می‌تواند مؤثر واقع شود که هم‌افزایی دانش و یادگیری سازمانی به خلق تکنولوژی بینجامد. بنابراین یادگیری سازمانی به فرآیندی گفته می‌شود که تمام اعضای آن در راستای اهداف سازمانی دائماً در صدد توسعه خود و به اشتراک گذاشتن دانش خود باشند. تعریف سنج<sup>۱</sup> از یادگیری گروهی که هر یک از اعضا به دنبال آن می‌باشند، فرآیند توسعه ظرفیت گروه برای خلق نتایج است. البته دستیابی به این هدف حاصل تعامل پنج نظام است که با تسلط فردی<sup>۲</sup> شروع می‌شود و با بهره‌گیری از تفکر سیستمی و ساخت مدل‌های ذهنی<sup>۳</sup>، ساخت آرمان مشترک<sup>۴</sup> و نهایتاً یادگیری گروهی<sup>۵</sup> شکل می‌پذیرد (سنج، ۱۹۹۰؛ سنج، ۱۳۸۰؛ شجاعی و البدوی، ۱۳۸۲). یادگیری گروهی وقتی اتفاق می‌افتد، که علاوه بر این که یادگیری سازمانی صورت می‌پذیرد و سازمان از طریق افزایش بهره‌وری از آن منتفع می‌گردد، دیگر یادگیری فردی امکان‌پذیر نمی‌باشد. آموختن گروهی با گفتمان شروع و با افزایش ظرفیت و نظریه‌پردازی به تفکر گروهی منجر می‌گردد. در نظام سنتی مجموعه آنچه فرد

تجارب، مدل‌های ذهنی، مهارت‌های فردی و ... در کانون آن قرار دارد، اما ضرورت یادگیری سازمانی با تعریفی که از آن شد در نتیجه تعامل افراد گروه و یا تیم‌های کاری اتفاق می‌افتد که در ادامه با تبیین یادگیری گروهی، به ویژگی‌ها و موانع یادگیری گروهی در سازمان‌های یادگیرنده می‌پردازیم.

### یادگیری گروهی

اگرچه آموزش به شیوه سنتی، که طی آن معلم محور توجه قرار دارد و فراگیران به عنوان شنونده از ارتباطی یک جانبه برای انتقال دانش بهره می‌جویند، این نوع آموزش هنوز در اکثر کشورها رایج است، اما پیچیدگی سازمان‌ها و توجه به دانش تخصصی فرد و مهمتر از آن قابلیت‌های محوری جمع به عنوان اصلی در خلق ثروت منجر به ایجاد تغییرات اساسی در فرآیند آموزش و یادگیری شده است. در فرآیند یادگیری، کانون توجه فراگیر است و تعاملی دو جانبه بین استاد و فراگیر برای یادگیری مشترک برقرار می‌شود. ظهور فن‌آوری اطلاعات و ره‌آوردهای آن از جمله آموزش‌های مجازی و شبکه‌ای، زمینه توسعه فردی و خودآموزی را فراهم کرده است. هر چند آموزش فردی برای

1- Senge  
3- mental models  
5- team learning

2- personal mastery  
4- shared vision



اهمیت خاصی دارد و می‌تواند به عنوان شبکه‌های گروهی به افزایش بهره‌وری و کیفیت سازمان کمک کند.

گروه‌های یادگیرنده مختلف دارای کانون توجه متفاوتی هستند. یک گروه ممکن است در زمینه راهبرد برای کل سازمان کار کند و یا برای یک واحد و یا عملکرد سازمانی خاصی شکل بگیرد، اما در هر صورت باید افراد دیگر واحدها و عملکردها را نیز شامل گردد. گروه‌های شکل یافته را می‌توان به منظور توسعه پروژه‌های خاص تعیین نمود. یک گروه تنها هنگامی می‌تواند واقعاً خودگردان باشد که اهداف و مقاصد خود را کشف کند، ولی همان‌طور که گفته شد هر یک از اعضای گروه دارای ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگی و توانایی‌های متفاوت می‌باشند که اگر سازمان بتواند در جهت منافع سازمانی با شناخت و رفتار متناسب و منطقی از آن بهره‌جویی، می‌تواند راه را برای افزایش بهره‌وری سازمان هموار نماید. شناخت ویژگی‌های مختلف گروه‌ها به منظور بهره‌گیری بیشتر از آنها در جهت منافع سازمانی، اهمیت خاصی دارد که به اختصار به آنها پرداخته می‌شود.

### نقش شخصیت در یادگیری گروهی

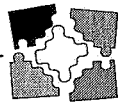
ترکیب انواع شخصیت در یک گروه از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا شخصیت‌های متفاوت در مواجهه با چالش‌های موجود در یادگیری پیچیده واکنش‌های گوناگون نشان می‌دهند. بعضی افراد موضوعات نامشخص و مبهم را می‌پسندند، درحالی‌که دیگران قبل از وارد شدن به بحث در یک موضوع به دنبال ایجاد امنیت و مسائلی از این قبیل هستند. بعضی ترجیح می‌دهند حق انتخاب خود را حفظ کنند، درحالی‌که بعضی همواره به دنبال محصور کردن خود هستند. برخی به درک مستقیم متوسل می‌گردند و برخی به شدت بر استدلال و منطق رسمی تکیه دارند، بعضی بر احساسات تکیه می‌کنند و برخی همیشه خواهان حقیقت‌اند. در نتیجه، سبک‌های یادگیری افراد به طور قابل توجهی متفاوت است. بنابراین موضوعاتی که یک گروه با آن سروکار دارد و یا آنچه را از آن پرہیز می‌کند، به ترکیب شخصیتی گروه بستگی دارد، به نحوی که تغییرات جزئی در ترکیب شخصیت‌ها یا اضافه کردن یک نفر تأثیر عمده‌ای بر نتیجه کار گروه می‌گذارد و مبین پیچیدگی غیرقابل

فرامی‌گیرد، اولاً فردی و ثانیاً بیشتر شامل انتقال دانش صریح است. در عصر دانش، توسعه سازمان در گرو انتقال دانش ضمنی (که لازمه یادگیری سازمانی است) می‌باشد و انتقال دانش ضمنی به سازگاری بین افراد سازمان و به اشتراک گذاشتن تجارب و اندوخته‌های آنها بستگی دارد (دانش جمعی) که این منشأ شکل‌گیری گروه یادگیرنده می‌باشد. آموزش به شیوه سنتی یکی از روش‌های یادگیری سازمانی است، ولی از آنجا که یادگیری در گروه، حاصل تعامل فرد فرد اعضا می‌باشد، سازمان باید محیطی فراهم نماید تا تجارب به وسیله تعامل چهار حالت مدل فوق (دانش جمعی، کدگذاری دانش، تلفیق دانش، جذب دانش) و به راه‌های مختلف به ویژه یادگیری حین کار، کسب تجربه، تقلید و همراهی خبرگان، ترک روش‌های گذشته و به کارگیری روش‌های جدید و نهایتاً تعامل افراد و گروه‌های کاری در مواجهه با مشکلات و مسائل پیش‌بینی نشده و تبادل دانش افراد انتقال یابد.

### گروه‌های یادگیرنده

گروه به مجموعه‌ای از افراد گفته می‌شود که با تخصص‌ها، نگرش‌ها، فرهنگ‌ها، و باورهای متفاوت برای دستیابی به یک سازگاری منطقی در جهت منافع شخصی و سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص و تجارب خود شکل می‌گیرد. رشد سریع فن‌آوری اطلاعات باعث گسترش مرزهای سازمان‌ها و ایجاد شبکه‌های ملی و بین‌المللی کسب و کار گردیده و بستر مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجارب فراهم نموده است که در نتیجه افراد با قابلیت‌های مختلف کنار هم قرار می‌گیرند و با رقابت با یکدیگر از طریق افزایش تخصص در صدد توسعه خود بر می‌آیند و چون منافع خود را با منافع گروه مشترک می‌بینند، با یک سازگاری منطقی برای توسعه خود و اعضای گروه تلاش می‌کنند.

همچنین از آنجا که اثربخشی گروه‌های یادگیرنده، با یکپارچگی ارزیابی عملکرد و مشارکت گروه‌ها افزایش می‌یابد و هدف از ایجاد و تعیین گروه‌های خودگردان ایجاد دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات جدید است، انتخاب گروه از مشاغل مختلف و واحدهای سازمانی گوناگون و سطوح مختلف سلسله‌مراتب



پیش بینی رفتار گروه‌ها در یادگیری سازمانی است.

مختلف و مخالف مبادرت ورزد. مدیریت می‌تواند به طرق مختلف موجب ایجاد فرهنگ‌های متفاوت در سازمان گردد (استسی، ۱۳۷۸). یکی از این روش‌ها چرخش<sup>۱</sup> متناوب افراد در کارها و واحدهای سازمانی است که با این کار تجربه وسیع‌تری در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود. در این زمینه می‌توان به برنامه‌ریزی موفق شرکت‌های هوندا و کانون اشاره کرد که با به کارگیری مدیران سایر سازمان‌ها، فرهنگ‌های جدید را به سازمان خود وارد می‌کنند. همچنین به کارگیری افراد خارج از سازمان (مانند مشاوران) در بعضی گروه‌های خودگردان مؤثر است.

### نقش رفتار و روابط انسانی در یادگیری گروهی

یادگیری نمی‌تواند حاصل کار یک فرد متخصص باشد، بلکه فرآیندی است که در موقعیت‌ها و شرایط نامشخص باید به صورت گروهی انجام شود. هیچ فردی به تنهایی دید و بینش کافی برای عمل کردن در موقعیت‌های پیچیده را ندارد. این گونه بینش‌ها را می‌توان فقط از طریق تعامل و ارتباط گروهی ایجاد کرد.

ارتباط متقابل گروهی می‌تواند توان سازمان را در پرداختن به موضوعات نامشخص و کسب نتیجه اثربخش تقویت کند. بنابراین بخشی از فرآیند یادگیری دو حلقه‌ای مؤثر، بررسی مستمر راه‌ها و روش‌هایی است که در آن گروه‌ها ارتباط و کنش و واکنش متقابل دارند. تفکر یادگیری و ارتباط متقابل در یک گروه به وسیله حلقه‌های بازخوردی که می‌توانند دارای ویژگی‌های افزایشی و یا کاهشنده باشند، هدایت می‌گردد. این نوع یادگیری می‌تواند سازنده و یا باعث ناراحتی گروه گردد و در مواردی واکنش منفی ایجاد کند. بنابراین می‌توان گفت یادگیری گروهی نوعی تصادف است که باید با بهره‌گیری از روش‌های خاص گروهی، آن را سازنده و اثر بخش کرد. موفقیت در این زمینه معمولاً به میزان توانمندی خودگردان و خودانگیزی سازمان بستگی دارد.

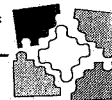
به‌طور کلی رفتار یک گروه متأثر از دو نوع واکنش ارادی و غیر ارادی است. گروه از یک طرف که ظاهراً خودآگاه است، بر وظیفه‌ای که بر عهده گرفته است تمرکز می‌یابد ولی در سطح دیگر که در آن واکنش ناخودآگاه قرار دارد، رفتار اعضا تحت تأثیر

### نقش شهرت و اعتبار در یادگیری گروهی

در سازمان‌های سنتی، ارتقا و تعالی فرد به توفیق وی در طی کردن نردبان ترقی در مسیر حرکت شغلی بستگی دارد، به این نحو که ارشدیت اساس و پایه این رشد و تعالی را تشکیل می‌دهد. در سازمان‌های یادگیرنده که «مهارت فردی» زیربنای شکل‌گیری آن است، شخص به‌طور مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن تر و عمیق‌تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره واقعیات را منصفانه و بی‌غرض درمی‌یابد. اگرچه ریشه این تفکر در فرهنگ‌های شرقی و غربی وجود دارد، اما شمار بسیار کمی از مؤسسات کارکنان خود را به رشد این خصایص تشویق می‌کنند و غالباً افراد نخبه و باهوش، تحصیل کرده و پرانرژی وارد سازمان می‌شوند و با وجود اینکه می‌خواهند منشاء تغییری شوند، با رسیدن به سی سالگی، تعداد کمی از آنها فعال و سازنده باقی می‌مانند و بقیه وقت می‌گذرانند. عامل اصلی بروز این پدیده، عدم توجه به ارتباط فراگیری شخصی و یادگیری سازمانی است. تعهد متقابل سازمان و فرد روحیه مشترکی را فراهم می‌کند که سرشار از تمایل به یادگیری است. این روحیه مشترک با شکل‌گیری گروه‌های یادگیرنده ایجاد می‌گردد. در این صورت، دیگر فقط طی نردبان ترقی در مسیر حرکت شغلی آرمان فرد نیست، بلکه این خبرگی فردی است که به وی در گروه ارزش و اعتبار می‌دهد. بنابراین تلاش برای توسعه فردی در گروه و رقابت برای ارشدیت علمی فرد را به قله ترقی، هدایت و شهرت می‌رساند و اعتبار شخصی زیربنای توسعه در بین همکاران را برای وی فراهم می‌نماید.

### نقش فرهنگ در یادگیری گروهی

وجود فرهنگ واحد در یک سامان، اگرچه باعث ثبات سازمانی می‌گردد، ولی به دلیل عدم تغییر مدل‌های ذهنی ناخودآگاه افراد، به ندرت نظرات و دیدگاه‌های جدید ظاهر می‌گردند. بنابراین سازمان باید فعالانه به ترویج فرهنگ‌های



گروه‌ها را به دست آورند. زیرا تنها در چنین شرایطی است که افراد در غیاب قوانین به حرکت در مسیری که مدیران رده بالا تعیین کرده‌اند ادامه خواهند داد و این موجب بهره‌وری بیشتر سازمان می‌شود.

### نقش قدرت سازمانی در یادگیری گروهی

قدرت در سازمان متناسب با نحوه اعمال آن تأثیر متفاوتی بر رفتار و حرکت‌های پویای گروهی دارد. اگر از قدرت در قالب زور استفاده و از سر ترس پذیرفته شود، توجه نظام پویای گروهی به اطاعت و پیروی معطوف خواهد شد و اگر قدرت در این شکل پذیرفته نشود، گروه سرکشی و تمرد می‌کند. اگر سازمانی با یک تهدید آشکار مواجه گردد، استفاده از قدرت به شکل زور ممکن است نتایج مورد انتظار و لازم را به بار آورد، اما هنگامی که سازمان با آینده‌ای مبهم، باز و نامحدود روبه‌رو است، کاربرد زور فاجعه‌آمیز خواهد بود. گروه‌ها چه در حالت سرکشی و تمرد و چه در حالت پیروی و اطاعت، از یادگیری پیچیده که به توسعه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات جدید، مدل‌های ذهنی جدید و مسیرهای راهبردی خلاقانه و نوآورانه می‌انجامد، عاجز می‌مانند. مهارت واقعی مدیر و رهبر، توانایی طراحی بهترین شکل استفاده از قدرت در هر موقعیت، بر اساس تجربه، تفکر، اندیشه و قضاوت می‌باشد.

### موانع یادگیری گروهی

مهمترین مانع یادگیری گروهی پیچیده، کارهای روزمره اعضای گروه است که از متداولترین آن می‌توان به اصرار سازمان بر طراحی فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی با استفاده از مدل یادگیری تک حلقه‌ای اشاره کرد. این شیوه یادگیری این باور را القاء می‌کند که آنان برای پیروزی در گروه گرد هم آمده‌اند نه برای شکست، که در چنین حالتی سعی آن است که هر نوع احساس به همکاران و انگیزه‌های آنان سرکوب شود. اگر همه اعضای یک گروه با چنین فرضیاتی به کار ادامه دهند، آن‌گاه همگی از روش‌های اغواکردن استفاده می‌کنند و تنها به طور سطحی به یکدیگر گوش می‌دهند و از آزمودن علنی و آشکار فرضیات و تصورات و گفته‌های یکدیگر خودداری می‌کنند که این رفتار مانع یادگیری پیچیده می‌گردد.

فرض و استنباط اساسی و اولیه‌ای است که بر فضا و چگونگی کار گروهی تأثیر می‌گذارد. برای مثال افراد ناخودآگاه تحت تأثیر فرضیه جنگ و گریز قرار می‌گیرند.

نکته مهم در مدیریت راهبردی مؤثر، ایجاد روابط گروهی است که مشارکت و ورود به حلقه دوم یادگیری را تشویق و ترغیب می‌کند. این امر شامل روشن ساختن موضوعات گروهی، رفتارهای یادگیری، عملیات روزمره تدافعی و ارتباطات متقابل اعضای گروه و نیز تفحص در مورد آنها می‌باشد.

تغییر روابط گروهی و ایجاد عادات یادگیری فرآیندی است دشوار، وقت گیر و گاهی تحقیرآمیز که متأسفانه نسخه یا راه حل قطعی و مشخصی ندارد و لذا بهترین راه حل، استفاده از متخصصان و مشاوران خبره در حل و فصل مسائلی موجود در روابط گروهی سازمان است.

### انعطاف‌پذیری سازمان در یادگیری گروهی

در ساختارهای انعطاف‌پذیر و غیر متمرکز افراد سطوح پایین قادر خواهند بود در برخورد با تعداد بی‌شمار تغییرات و محیطی آشفته که سازمان را متأثر می‌سازد، در سلسله مراتب مدیریتی - اقدام مناسب را تشخیص دهند و تصمیم مناسب اتخاذ نمایند. این امر باید سازمان را به یادگیری و شناخت محیطش قادر سازد، به طوری که بتواند سریعتر از رقبای خود را با محیط وفق دهد. البته طبق برخی مطالعات (استسی، ۱۳۷۸)، مشارکت و قدرت دادن به افراد در صورت ناتوانی مدیر در کنترل موانع سازمانی، همیشه به یادگیری سازمانی منجر نمی‌گردد. اگر بخواهیم در شرایط کاملاً غیرمطمئن چیزهای جدید یاد بگیریم، باید با دیدی متفاوت به یادگیری پردازیم. برای دستیابی به این مهم به جای کوشش برای برنده شدن، باید ذهن حقیقی و باز داشته باشیم. باید درباره مسائل مهم و مناقشه‌برانگیز بحث کنیم و تصورات خود را درباره انگیزه‌های دیگران به نمایش بگذاریم، به طوری که امکان آزمودن آن تصورات و فرضیات به طور گروهی فراهم باشد. به عبارت دیگر مدیران ارشد تنها هنگامی می‌توانند گروه‌ها را به سهم شدن در اعتقادات و باورهای پذیرفته شده یکسان وادارند که فرصت سست کردن ساختارها و باورها و اقتدار بخشیدن به



بهره‌گیری از مشاوران علم مدیریت در جهت توسعه یادگیری سازمانی؛ توجه بیشتر به استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در سازمان؛ پذیرش سیستم‌های جدید، همراه با مطالعه کافی؛ انجام مطالعات علمی و توسعه امور بر اساس یافته‌های طرح‌های انجام شده و توسعه دید ارزشی نسبت به کار و تلاش و مینا قرار دادن علم و عقلانیت در نظام تصمیم‌گیری.

### تجربه توسعه قابلیت‌های اعضای هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت از طریق فرآیند یادگیری گروهی

پژوهشگاه صنعت نفت یکی از مهمترین مراکز تحقیق و توسعه در زمینه صنایع نفت و گاز و پتروشیمی کشور با بیش از نیم‌قرن سابقه علمی، تحقیقاتی و آموزشی می‌باشد. پیچیدگی و تنوع فعالیت‌های چرخه نوآوری ایجاب می‌کند که پژوهشگاه به منظور ایجاد قابلیت‌های ویژه، تمام امکانات خود را در حوزه‌های خاص بر چرخه‌های نوآوری متمرکز نماید و از طریق توسعه روابط راهبردی با دیگر مراکز علمی و تحقیقاتی معتبر و بهره‌گیری از توانمندی‌های ویژه و مکمل آنها، مأموریت‌های اصلی خود را انجام دهد (قدیریان، ۱۳۸۳؛ قدیریان و اصلیلی، ۱۳۸۳ الف). بهره‌وری مستمر از فرآیند نوآوری (یادگیری) و تبدیل نتایج آن به فن‌آوری‌های راهبردی تنها عامل ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی پایدار پژوهشگاه می‌باشد (قدیریان و اصلیلی، ۱۳۸۳ ب). دانش و توانمندی‌های علمی و تخصصی، معیار جذب و به کارگیری افراد می‌باشد، اما توسعه توانمندی‌های گروهی و گروه‌های یادگیری، محور سیاست‌های توسعه منابع انسانی پژوهشگاه تلقی می‌گردد. مدیریت دانش و به کارگیری مؤثر ساز و کارهای آن باعث هم‌افزایی قابلیت‌های محوری پژوهشگاه خواهد شد.

پژوهشگاه به عنوان سازمانی دانش‌مدار، الگوی رهبری خاصی را طلب می‌کند. این مدل با بهره‌گیری از تجارب جهانی و شرایط ویژه پژوهشگاه طوری طراحی می‌شود و تکوین می‌یابد که روابط بین عناصر استراتژیک، فرهنگی، ساختاری، فن‌آوری، مدیریت منابع انسانی، شیوه‌های ارزیابی عملکرد، ساختار گروه‌های یادگیرنده و محتوای شغلی افراد در قالب یک نظام واحد و یکپارچه سازماندهی شود.

نوع مهمتر فعالیت‌های روزمره تدافعی در یادگیری، غیر قابل بحث نمودن موضوعات است و اینکه وانمود گردد این موضوعات اساساً غیر قابل بحث هستند که این باعث می‌شود زیردستان از گفتن حقایق امتناع ورزند. این موضوع که خود مانعی برای شکل‌گیری یادگیری پیچیده در سازمان است، تقریباً به صورت فراگیر، از مدیر تا کارکنان را در بر می‌گیرد (صمدآقایی، ۱۳۷۸).

مانع دیگر عملیات تدافعی روزمره در یادگیری و بهره‌وری در سازمان گفتن یک چیز و انجام دادن چیز دیگر است. بنابراین مدیران در سازمان ممکن است ظاهراً وانمود کنند که دنبال تصمیم گروهی هستند، ولی در عمل به شدت با آن مخالفت کنند و حتی مانع شکل‌گیری آن گردند و در شکل پیچیده آن چنین استدلال کنند که همه کارکنان در باید تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند که نتیجه آن شکل‌گیری یادگیری ساده و تک‌حلقه‌ای است و حاصل آن جز سر در گمی در سازمان نخواهد بود.

### موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران

شجاعی و البدوی (۱۳۸۲) در مطالعات خود به چهار مانع اساسی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران به شرح زیر اشاره می‌نمایند:

موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران:

۱- باورهای نادرست درباره قدرت مطلق در سازمان؛ ۲- محیط انحصاری و غیر رقابتی سازمان؛ ۳- ضعف دانش در سازمان و مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها؛ ۴- تفکر غیرسیستمیک، جزء نگر و خودبین.

در این مطالعه، از میان چهار مانع فوق، ضعف دانش و مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری بیشترین درصد فراوانی را به خود اختصاص داده است که در این رابطه توصیه‌های زیر ارائه می‌شود:

آشنایی بیشتر با شیوه‌های نوین مدیریت و راهبردهای آنها؛ ضرورت توجه بیشتر سازمان‌ها به تئوری‌های علوم انسانی به طور عام و مدیریت به طور خاص؛ اعتقاد بیشتر به دانش مدیریت تغییر؛



## نتیجه

اگرچه آموزش و یادگیری همواره مورد توجه بشر بوده است، اما در قالب آموزش فردی و تمام تلاش‌ها جهت افزایش توانمندی و ظرفیت‌های فردی به کار گرفته شده است. بین رشته‌ای شدن تدریجی علوم، پیچیدگی روز افزون فن‌آوری‌ها و ضرورت به کارگیری گروه‌های تخصصی متعدد در فرآیند نوآوری‌های جدید و نقش این گروه‌ها در ایجاد مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها باعث گردیده است که از دهه ۱۹۹۰ تاکنون، توجه از آموزش و یادگیری فردی به یادگیری گروهی معطوف گردد. به همین جهت مباحث گروه‌های یادگیرنده، سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به عنوان مهمترین موضوع مدیریت و سازمان، مورد توجه اندیشمندان مدیریت قرار گرفته و به قول داوِنپورت<sup>۱</sup> و پرازاک<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) «پیام اصلی تمام مباحث اخیر این است که تنها عامل ایجاد مزیت‌های رقابتی شرکتها دانش

جمعی آنها، چگونگی استفاده مؤثر از این دانش و میزان سهولت کسب و به کارگیری آن می‌باشد». ضرورت توجه به یادگیری گروهی موجب شده است که کتاب‌ها و مقالات متعددی در زمینه ساز و کارهای یادگیری گروهی، زیر ساخت‌های فنی، سازمانی و فرهنگی مورد نیاز یادگیری گروهی، تنوع‌بخشی به شیوه‌های یادگیری گروهی، شناسایی و به کارگیری مکانیزم‌های تقویت یادگیری گروهی، چگونگی تبدیل آموزش‌های رسمی و غیررسمی به یادگیری گروهی و ... نوشته شود و به نظر می‌رسد در آینده چگونگی تبدیل آموزش‌های رسمی و غیررسمی به رفتار گروهی مورد توجه بیشتری قرار گیرد و مکانیزم‌های تغییر رفتار گروهی در مسیر تحقق اهداف راهبردی و توسعه مزیت‌های رقابتی با شدت بیشتری به کار گرفته و پیگیری شود.

1- Davenport

2- Prusak

## منابع

- استمی، ر.د. (۱۳۷۸). مدیریت بر ناشناخته‌ها: مرزهای بین نظم و آشفتگی در سازمان‌ها (ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند). تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، فصل ۴، ۱۵۲.
- سنج، پ. (۱۳۸۰). پنجمین فرمان، خلق سازمان‌های یادگیرنده (ترجمه کمال هدایت و محمود روشن). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۲۵-۱۲.
- صمد آقائی، ج. (۱۳۷۸). سازمان‌های کارآفرین. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، فصل ۶، ۱۴۶-۱۴۴.
- شجاعی، ر.، و البدوی، ا. (۱۳۸۲). موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران. کنفرانس بین‌المللی مدیریت ۸۲، دانشگاه صنعتی شریف، تهران.
- قدیریان، ع.ع. (۱۳۸۳). الگوهای رهبری سازمان و ضرورت‌های نوین آموزشی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران: انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- قدیریان، ع.ع.، و اصیلی، غ.ر. (۱۳۸۳ الف). مکانیزم‌های نوین یادگیری و تأثیر آن در توسعه منابع انسانی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف، تهران: دی ماه ۱۳۸۳، ۶۶۲-۶۵۲.
- قدیریان، ع.ع.، و اصیلی، غ.ر. (۱۳۸۳ ب). مدیریت دانش و نقش آن در هم‌افزایی قابلیت‌ها. پنجمین کنفرانس مدیران کیفیت، تهران: تیرماه ۱۳۸۳، ۵۰-۳۵.

Davenport, T.H., & Prusak, L. (1997). *Working knowledge, how organization manage what they know* (pp. 36-52). Boston: Harvard Business school Press.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2000). *A dynamic theory of organizational knowledge creation* (pp. 100-170). USA: Massachuset Institute of Technology.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline, The art and practice of the learning organization*. London: Random House. <http://www.infed.org/thinkers/senge.html>.