

مشاوره و تعامل انسانها

با رویکرد یادگیری

دکتر محمود عجمی



انتشارات کتاب

۱۳۹۳

سرشناسه	عجمی، محمود
عنوان و نام پدیدآور	مشاوره و تعامل انسانها با رویکرد یادگیری / محمود عجمی
مشخصات نشر	تهران: بازتاب، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری	۲۱۲ص: مصور، جداول؛
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۶۳۹۴-۹۹-۵
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
موضوع	مشاوره
موضوع	گفتگو
رده بندی کنگره	۱۳۹۳ ۱۵۴۳ / م۵ BF۶۳۷
رده بندی دیویی	۱۵۸/۳
شماره کتابخانه ملی	۳۴۸۸۶۵۱



مشاوره و تعامل انسانها با رویکرد یادگیری

- ◀ مؤلف: محمود عجمی
- ◀ ناشر: انتشارات بازتاب
- ◀ صفحه آرا: زهره کدک
- ◀ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۶۳۹۴-۹۹-۵
- ◀ نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۳ - ۱۰۰۰ نسخه
- ◀ لیتوگرافی: زاویه نور
- ◀ چاپ و صحافی: افرانگ - نوین
- ◀ قیمت: ۱۴۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ و مسئولیت صحت محتوای کتاب به عهده مؤلف است.

تهران، خیابان انقلاب، خیابان اردیبهشت (شهید منیری جاوید)، تقاطع راندانبری، ساختمان

دانشجو، پلاک ۶۱، طبقه اول، انتشارات بازتاب

تلفن: ۶۶۴۱۷۴۲۵ - ۶۶۴۹۴۵۴۱ فکس: ۶۶۹۵۶۰۶۹



شرکت مشاوره‌ای طنین خرد

فهرست کلی

۱	مقدمه
۱۱	فصل اول: مشاوره و تحولات آن از انقلاب صنعتی تا به امروز
۴۲	فصل دوم: مبانی تکنریک مشاوره و شیوه تعامل انسانها با رویکرد یادگیری
۹۵	فصل سوم: رویکرد مشاوره "پلید راه کاروان"
۱۴۹	فصل چهارم: دایالوگ (گمشده نسل امروز)
۱۹۱	منابع
۱۹۵	واژه‌ها و اصطلاحات
۱۹۷	فهرست نام اشخاص
۱۹۹	نمایه موضوعی

فهرست تفصیلی

مقدمه

۱

فصل اول: مشاوره و تحولات آن از انقلاب صنعتی تا به امروز

- ۱-۱ اهمیت یافتن موضوع ارتباط و تعامل انسانها ۱۳
- ۲-۱ شیوه عمل انسان در رابطه با طبیعت در گذشته ۱۵
- ۳-۱ تاثیر انقلاب صنعتی بر تغییر در شیوه عمل انسان در رابطه با طبیعت ۱۷
- ۳-۱-۱ تاثیر انقلاب صنعتی بر تعامل انسانها با یکدیگر ۲۰
- ۳-۱-۲ تاثیر پیوستگی اجتماعی بر تعامل انسانها با یکدیگر ۲۴
- ۴-۱ تبدیل مشاوره به موضوع عام ۲۸
- ۵-۱ تعامل انسانها از دیدگاه دیگر سیستمی ۳۰
- ۶-۱ لزوم تنویر شدن تعامل با یکدیگر ۳۰
- ۷-۱ انواع مشاوره در سازمان ۳۲
- ۷-۱-۱ دو رویکرد در مشاوره مدیریتی ۳۴
- ۷-۱-۲ رابطه و تعامل بین دو رویکرد مشاوره مدیریتی ۳۵
- ۸-۱ مشاوره در سازمان یادگیرنده ۳۷
- ۸-۱-۱ مشاوره برای هم‌اندیشی ۳۸
- ۸-۱-۲ مشاوره برای یادگیری ۳۹
- ۸-۱-۳ مشاوره برای رهبری ۴۰
- ۹-۱ پیوند مشاوره با دیسپلین‌های سازمان یادگیرنده ۴۲

فصل دوم: مبانی تئوریک مشاوره و شیوه تعامل انسانها با رویکرد یادگیری

- ۱-۲ مقدمه ۴۵
- ۲-۲ جوهره و چستی روش تحقیق در فرایند عمل ۴۷
- ۲-۲-۱ شباهتها و تفاوت‌های روش تحقیق در فرایند عمل با دیگر روشهای تحقیق سنتی ۵۰
- ۳-۲ مسیر تحول و تکامل روش تحقیق در فرایند عمل ۵۵
- ۴-۲ شرحی کاربردی در روش تحقیق در فرایند عمل در دو سطح افراد و سازمانها ۵۷
- ۵-۲ حوزه کاربرد روش تحقیق در فرایند عمل ۶۳
- ۵-۲-۱ روش تحقیق در فرایند عمل و رویکرد یادگیری ۶۶

۷۰	۲-۵-۲ سازمان و مدیریت، مصداقی بارز از حوزه کاربرد روش تحقیق در فرایند عمل
۷۴	۶-۲ فرایندهای روش تحقیق در فرایند عمل
۷۵	۲-۶-۱ فضاهای مساعد برای روش تحقیق در فرایند عمل
۷۶	۲-۶-۲ طرح اجرایی یک تحقیق در فرایند عمل
۸۴	۷-۲ مدل‌های روش تحقیق در فرایند عمل
۸۴	۲-۷-۱ مدل کورت لوین
۸۵	۲-۷-۲ مدل مک کرمین
۸۶	۳-۱ مدل زوبر-اسکریت
۸۸	۷-۱ مدل گراندی و کمیس
۸۸	۵-۲ جوهره مشترک مدل‌های روش تحقیق در فرایند عمل
۹۰	۸-۲ مدل AMIA VIA IF چارچوبی برای روش تحقیق در فرایند عمل در سطح مدیریت سازمانها

۹۵	فصل سوم: رویکرد مشاوره "بلند راه کاروان"
----	--

۹۷	۱-۳ وجه تسمیه رویکرد مشاوره "بلند راه کاروان"
۹۸	۱-۱-۳ شباهتها و تفاوت‌های این رویکرد مشاوره با مفهوم سنتی بلند راه کاروان
۹۹	۲-۳ اصول رویکرد مشاوره بلند راه کاروان
۱۰۱	۳-۳ اصل اول: منطق تئوری-عمل
۱۰۲	۳-۳-۱ مفهوم تئوری
۱۰۳	۳-۳-۲ لزوم افزودن واژه «مدل» به نام اصل اول
۱۰۵	۳-۳-۳ جوهره منطق تئوری-عمل
۱۰۹	۳-۳-۴ بازخورد عمل به تئوری
۱۱۰	۳-۳-۵ لزوم همراهی علم و عمل
۱۱۱	۳-۳-۶ برقراری ارتباطات علمی برای حاکمیت‌بخشیدن به منطق تئوری-عمل
۱۱۲	۴-۳ اصل دوم: اصل تدریج
۱۱۳	۴-۳-۱ دلیل وجود تدریج در عالم واقع
۱۱۴	۴-۳-۲ جوهره اصل تدریج
۱۱۴	۴-۳-۳ تفاوت انسان و جوامع انسانی با سایر سیستمها در اصل تدریج
۱۱۶	۴-۳-۴ کاربرد اصل تدریج در رویکرد مشاوره بلند راه کاروان
۱۱۶	۴-۳-۵ تعیین سرعت تدریج
۱۱۸	۴-۳-۶ رابطه اصل تدریج با منطق تئوری-عمل

- ۱۵۵ ۲-۴ خاستگاه علمی و تحقیقاتی دایالوگ و نیاز به استمرار آن
- ۱۵۶ ۱-۲-۴ نیاز حیاتی به مفهوم و روشهای علمی دایالوگ
- ۱۵۸ ۲-۲-۴ پیچیدگی و نیازی حیاتی تر به دایالوگ
- ۱۶۳ ۳-۴ دایالوگ: تمایزها، ویژگیها و تعاریف
- ۱۶۳ ۱-۳-۴ تعاریف صاحب نظران از دایالوگ
- ۱۶۷ ۲-۳-۴ چیستی دایالوگ و ایفای نقش در "باهم اندیشیدن"
- ۱۷۰ ۱-۲-۳-۴ دستاوردهای دایالوگ
- ۱۷۲ ۳-۴ جوه متمایز دایالوگ
- ۱۷۵ ۴-۴ استرزیهای ورود به دایالوگ و تله‌های آن
- ۱۷۸ ۱-۲-۴ انواع دایالوگ
- ۱۸۰ ۲-۴-۴ انواع سنجش و ارزیابی
- ۱۸۱ ۳-۴-۴ دایالوگ به مثابه یک روش یادگیری و صحبت کردن مولد و موزون
- ۱۸۲ ۴-۴-۴ تله‌های درون فراموشی
- ۱۸۳ ۵-۴ مباحثه: مکمل دایالوگ در ترمینیم‌گیری‌ها
- ۱۸۶ ۶-۴ دایالوگ، بستر مشاوره در سبای روز فردا

۱۹۱	منابع
۱۹۵	واژه‌ها و اصطلاحات
۱۹۷	فهرست نام اشخاص
۱۹۹	نمایه موضوعی

فهرست شکل‌ها و جداول

- شکل شماره ۱-۱: مدل رفتار انسان در طبیعت ۱۵
- شکل شماره ۱-۲: مدل توسعه یافته رفتار انسان در طبیعت ۱۶
- شکل شماره ۱-۳: مدل توسعه یافته رفتار انسان در طبیعت ۱۷
- شکل شماره ۱-۴: چرخه رفتار انسان در طبیعت پس از انقلاب صنعتی ۱۹
- شکل شماره ۱-۵: سیر تحول مدیریت از انقلاب صنعتی تا زمان حاضر ۲۳
- شکل شماره ۱-۶: نمودار علی دو رویکرد به مشاوره ۳۶
- شکل شماره ۱-۷: مدل تعامل دو رویکرد به مشاوره مدیریت ۳۷
- جدول شماره ۲-۱: مقایسه روش تحقیق در فرایند علی با روشهای سنتی تحقیق ۵۱
- شکل شماره ۲-۱: رویکرد CAR در خلق دانش سازمانی ۶۲
- شکل شماره ۲-۲: چرخه تفکر-عمل ۶۸
- شکل شماره ۲-۳: مدل لوین برای تحقیق در فرایند عمل ۸۴
- شکل شماره ۲-۴: مدل مک کرمین برای تحقیق در فرایند عمل ۸۶
- شکل شماره ۲-۵: مدل زوبر-اسکریت برای تحقیق در فرایند عمل (حلقه مدیریت PAC) ۸۷
- شکل شماره ۳-۱: مدل مفهومی منطق تئوری-عمل ۱۰۶
- شکل شماره ۳-۲: چرخه یادگیری در منطق تئوری-عمل ۱۰۷
- شکل شماره ۳-۳: جایگاه تئوری در دینامیک تصمیم-اجرا ۱۰۸
- شکل شماره ۳-۴: مدل اجرایی اصل حاکمیت منطق تئوری-عمل ۱۰۹
- جدول شماره ۳-۱: عناوین کارگاههای طراحی شده برای اصول مشاوره با رویکرد بلد راه کاروان ۱۴۸
- شکل شماره ۴-۱: پنجره جو-هری و اثر دایالوگ در آن ۱۶۸

www.ketab.ir

مقدمه

انسان موجودی اجتماعی است و تشکیل جوامع کوچک و بزرگ، از دیرباز تاریخ تا کنون، روش معمول بشر برای محافظت خود در برابر مخاطرات، بهره‌گیری بهتر از امکانات محیط و تداوم نسل بوده است.

اگر آغاز شکل‌گیری زندگی بشر در زمین، جوامع انسانی کوچک، ساده و با اهداف محدود بوده است، در ادامه آن و با پیشرفت انسان، به تدریج اجتماعات بزرگ‌تر و پیچیده‌تری در روی زمین ظاهر شدند.

بنا بر تئوری سیستم‌ها، دو یا چند انسان که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، سیستمی را تشکیل می‌دهند. این سیستم‌ها می‌توانند از یک یا چند جزء تشکیل شده باشند. یکی از انواع ارتباطات موجود بین این اجزاء می‌باشد. ارتباط مکرر بین انسانها همان است که تعامل بین آنها از آن طریق انجام می‌شود و در نحوه تفکر یکدیگر، مداخله می‌کنند.

وجه اصلی تمایز انسان با سایر موجودات، قابلیت تفکر او و استفاده‌ای است که از مغز خود در زندگی می‌برد. لذا بخش مهمی از ارتباط انسانها با یکدیگر، رابطه ذهنی آنها با هم و بهره‌گیری آنها از افکار یکدیگر است. برقراری این رابطه ذهنی را ارتباط، تعامل و مشاوره می‌نامیم. در واقع چنین می‌توان گفت که شانی از شئون بنیادین انسانی توان یافت که فارغ از مشاوره و تعامل انسانها با هم باشد.

به دلیل سادگی و عدم پیچیدگی جوامع در گذشته، تعامل برقرار شد بین افراد آن نیز محدود، شناخته‌شده و مواجه با تغییرات بطئی بود. پدیده‌ها و مسائلی که افراد یک جامعه با آن روبرو بودند، در طی سالیان دراز به‌طور مکرر اتفاق افتاده و ابعاد آن کاملاً شناخته شده بود. از این‌رو انتقال آن از یک فرد به فرد دیگر، با خطای اندکی صورت می‌گرفت. در سطح جامعه با موضوعاتی روزمره، مشهود و ملموس روبرو بود که سالیان درازی به‌اجرا درآمده و بر اثر این اجرای مکرر، ایرادات آن رفع شده بود. در نتیجه، این موضوع ملموس، مانند امر مسلمی، از یک ذهن به ذهن دیگر منتقل می‌شد.

تغییراتی که در ۲۵۰ سال اخیر یعنی از زمان شروع انقلاب صنعتی تا کنون در همه عرصه‌های اجتماع رخ داده، این تعامل را به‌نحو شگفت‌آوری متحول کرده است. نخست آن‌که

در دانش بشری پیشرفتهای بسیاری به وقوع پیوسته که آن را بسیار تخصصی نموده است و دیگر امکان احاطه یک نفر را بر تمام شاخه‌های دانش و حتی ابعاد گوناگون یکی از این شاخه‌ها، غیرممکن ساخته است. وجه دیگر این تحول، سرعتی است که رشد دانش بشری به‌خود گرفته است، به‌نحوی که یک فرد به‌سختی قادر است در یکی از رشته‌های بسیار تخصصی، خود را با تحولات علمی هماهنگ ساخته و از آنها باخبر گردد.

وجه سوم تحولی است که انقلاب صنعتی در تعامل انسانها با یکدیگر ایجاد نمود. پیچیدگی این تعامل به‌سبب پیچیده‌تر شدن جوامع است که دیگر شیوه‌های سنتی ارتباط، پاسخ‌گویی آنها نیست. و بالاخره وجه چهارم این تحول را می‌توان گسترده‌شدن و هرروز عمیق‌تر شدن بین‌المللی دانست.

نتیجه این موضوع با این گسترده‌گی و با چنین اهمیتی، که به‌صورت یک اصل عمومی بر تمام ابعاد زندگی و معاش انسان بایه افکنده و آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد، به‌روش سعی و خطای فردی قابل اجرا نیست بلکه مانند دیگر مباحث مهم انسانی، نیازمند تئوری‌پردازی است تا با اتکای به تئوری و مدل‌های برآمده از آن، افراد بتوانند ارتباط با یکدیگر را هر چه موثرتر برقرار نمایند و مهم‌تر آن‌که در این میان، تعقیق تئوری در کشف لایه‌های زیرین و متناسباً به خلق مدل‌های جدید بهره‌گیری از آن‌ها، مبادرت ورزند. برای درک صحیح و عمیق این موضوع، نگاهی سریع به تحولات ناشی از انقلاب صنعتی و پیچیدگیهای برآمده از آن ضروری است.

انقلاب صنعتی تغییر شگرفی در نگاه بشر و شیوه تصمیم‌گیری او ایجاد کرد. نتیجه این تغییر، در علمی‌شدن نگاه انسان به پیرامون خود و پدیده‌ها، آن‌جا یافت. گسترش بی‌سابقه و رشد شتابان در همه شاخه‌های دانش، این امکان را از افراد سبقت می‌برد که خودشان در همه زمینه‌ها صلاحیت اظهارنظر را کسب نمایند. لذا نیاز مهمی در برابر این امر رخ نمود که چگونه به جریان دانش و تجارب انباشته بشری متصل گردند؟

با تامل در این نیاز، تعامل فکری بین افراد، از حالت ساده اولیه، که انتقال مهارت‌های ساده بود، به سطح جدیدی ارتقاء و گسترش یافت. این سطح جدید تعامل، روش جدیدی طلب می‌کرد که متد قبلی نمی‌توانست پاسخ‌گو باشد. چنین نیازی برای تعامل بین انسان‌ها در یک سازمان نیز به وجود آمده است، زیرا پیشرفت علوم مرتبط با مدیریت، منجر به تغییر نگاه به سازمان، به‌مثابه اجتماعی از انسان‌ها شده که زنده است، رفتارشان ریشه در مدل‌های ذهنی‌اش

دارد و خلاق و آرمان‌گذار است و برای رسیدن به آرمان خود، می‌تواند به تلاشی خستگی‌ناپذیر مبادرت ورزد و خلق جدیدی در مسیر بقاء خود رقم زند. لذا ایجاد ارتباط در سازمان و بین انسان‌های تشکیل‌دهنده آن، نیازمند رویکردی است تا در پرتو آن، سازمان خلاق شده و استعداد‌های آن به ثمر بنشینند.

از نگاهی دیگر، انقلاب صنعتی جریانی را در جوامع بشری فعال کرد که کشف لایه‌های زیرینی از هستی را به روی آن جوامع گشود و هر روز او را بر طبیعت مسلط‌تر نموده و به توانائیهای افزاینده او را از مواهب بزرگی برخوردار کرد. مواهبی که برای پیشینیان به‌تصور هم نمی‌آمد. نهاده شدن این جریان به‌صورت ساختاری تفکیک‌ناپذیر از شیوه تفکر و روشهای زندگی نوع انسان، هزاره‌ها به دارد. اما این یک‌طرف سکه است. روی دیگر سکه بروز و ظهور محدودیت‌های نهفته در هستی است. این‌دو یعنی بهره‌برداری بیشتر از مواهب طبیعی و بروز و ظهور محدودیت‌ها، که همواره با هم در تضاد هستند، مسیری در مقابل هم را طی می‌کنند به‌طوری‌که هرچه این شدت در اتفاق افتد، محدودیت نیز با شدت بیشتری خود را نشان می‌دهد و این تجلی همان است که در علم تجربی (science) با عنوان پیچیدگی (complexity) مطرح شده است. دنیای امروز انسان‌ها به مراتب از دنیای دیروز پیچیده‌تر است و هرچه جلوتر می‌رویم، این پیچیدگی عمیق‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. سؤال پیش رو این است که این پیچیدگی چیست؟ شیوه برخورد با آن کدام است؟ چگونه به شناسایی پیچیدگی شکل‌یافته و مهم‌تر به پیچیدگی‌های در حال ظهور می‌توان رسید؟ چه راهی طی شود که به حل پیچیدگی منجر شود و از عوارض ناخواسته آن جلوگیری کند؟ این‌ها سؤالات انسانی است که مسیر غول صنعتی شدن را طی کرده و در بلندای بام علم تجربی ایستاده و در حالی که به توانائیها و قدرتهای بسیار بزرگی مجهز شده است، در مقابل مسائل و مشکلات برآمده از آن، دارد زانو می‌زند و راه چاره می‌جوید. واقع این است که به‌قول پروفیسور اشپینگر "با همان اندیشه و تفکری که مسیر بشریت را به این‌جا هدایت کرده، نمی‌توان از آن خلاص شد." این جمله حامل این پیام است که لزوماً باید به تفکری دیگر مجهز شد و راه چاره را در تفکری ماورای تفکر جاری جست. رنسانس که منجر به انقلاب صنعتی شد، با مغلوب کردن تفکر همه‌جانبه‌نگر و حاکمیت بخشیدن به تفکر جزئی‌نگر، مسیر کشف قدرتهای جدیدی را گشود و دلیل درستی خود را همین تجهیز به قدرت و استفاده از آن (اعم از استفاده مشروع و نامشروع) ذکر کرد و راه حاکمیت خود را با همان قدرت به‌وجود آورده، هموار نمود.

اگر وضعیت فعلی، در ادامه تفکر جزئی‌نگر حاکم شده از انقلاب صنعتی ۱۷۷۰، حاصل شده است، پس حداقل این است که راه چاره در تفکری درمآورای تفکر جزئی‌نگر دنبال شود. چنین تفکری همان است که از اواسط قرن بیستم، در جنگ جهانی دوم، با طرح سیستم و مکتب مدیریت سیستمی بذرش پاشیده شد و در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ در سطح سازمانها، باغبانی گردید و پرورش یافت و در دهه ۹۰ قرن بیستم میلادی به‌بار نشست و به‌صورت یک دیسپلین به جهانیان معرفی گردید. دیسپلین تفکر سیستمی روشی برای اندیشیدن کل‌نگر است که تفکر جزءنگر با عنوان تفکر خطی را در بطن خود دارد و ضمن آن که از مزایای بزرگ آن، جامعه انسانی را محروم نمی‌کند، محدودیتهای آن را جبران می‌نماید.

آقای آدم کاهان Adam Kahane که مدت ۲۵ سال تجربه و تحقیق در شناسایی و کار با مسائل دشوار را در کتابخانه خود دارد و انواع پیچیدگیهای مبتلا به جوامع را در تحولات بزرگ اجتماعی مثل گذرانیهای چندین از آپارتاید، به رهبری نلسون ماندلا، تجربه کرده است، دو راه برخورد را برای جلوگیری از تداوم شدن مشکلات یا به‌عنوان راه حلی برای برون‌رفت از آن مسائل و پیچیدگیهای آن، مطرح کرد است: یکی راه حل اغتشاش‌برانگیز از طریق به‌کارگیری نیروی اجبار و خشونت و دیگری استفاده از روشهای نو و برجسته در تعامل انسانها با تشریک مساعی و به‌شیوه صلح‌آمیز.

بدیهی است که حل مسائل دشوار که عموماً سختی باید گفت مطلقاً نیازمند راه‌حلهای علمی و طولانی‌مدت است نه تنها از راه حل از نوع حل آسان پذیر نیست، بلکه اعمال این راه حل موجب به‌انزوا رفتن افراد و سرپوش گذاشتن موقتی بر روی مشکلات شده و موجب عوارض جانبی حادث‌تری می‌شود و دشواریهای دیگری به وجود خواهد آورد که جامعه و یا سازمان مربوطه را با ریسک بزرگ بود و نبود مواجه خواهد ساخت. بنابراین مسیر راه باقی‌مانده و در عین حال خردمندانه، در پیش‌گرفتن مسیر ایجاد فرصت تعامل انسانها با یکدیگر برای ورود در راه‌حل‌های صلح‌آمیز پایدار است.

همان‌طور که اشاره شد مسیر گشوده‌شده در انقلاب صنعتی، نوع انسان را در مسیر بهره‌گیری از مواهب طبیعی قرارداد که غول صنعتی‌شدن و کشف هر روزه قدرتهای نهفته در هستی و تجهیز به آن را راه و رسم انسان امروز کرد. پیچیدگیهای برشمرده شده، حاصل ظهور محدودیتهای نهفته در هستی است و چیزی بیرون از آن نیست. لذا باید توجه نمود که این راه یعنی پیچیده‌شدن امور انسانها پایان نیافته و همواره ادامه دارد و قطعاً با تجهیز انسان به

قدرتهای بزرگ‌تر ناشی از شناخت مواهب طبیعی، انواع به‌مراتب پنهان‌تر و دشوارتر پیچیدگی را ظهور خواهد داد. پس ضروری است که به این امر به‌عنوان یک امر مستمر نگاه کرد و باب تحقیق دائمی در کشف پیچیدگی‌های در حال شکل‌گیری و ظهور را در تمامی جوامع (هر جامعه برای خودش و در ارتباط با جوامع دیگر) پایه‌گذاری نمود. در غیر این‌صورت روشهای سنتی مشاوره پاسخگوی نیاز انسان امروز و فردا نخواهد بود.

از آنجا که سازمان خود سیستمی است مرکب از انسانها که در چارچوب سیستم بزرگ‌تر جامعه قرار دارند، لذا نیازی که در سطور بالا برای ارتقاء روشهای تعامل بین انسان‌ها تشریح شد، در یک سازمان نیز وجود دارد. پیشرفت علوم مرتبط با مدیریت، منجر به تغییر نگاه به سازمان، به‌مثابه اجتماع از انسانها شد که زنده است، رفتارش ریشه در مدل‌های ذهنی‌اش دارد و خلاق و آرمان‌گذار است. سازمان به آرمان خود می‌تواند به تلاشی خستگی‌ناپذیر مبادرت ورزد و خلق جدیدی در مسیر خود رقم زند. لذا ایجاد ارتباط در سازمان و بین انسان‌های تشکیل‌دهنده این جامعه، امری ضروری است تا در پرتو آن، سازمان خلاق شده و استعداد‌های آن به ثمر بنشینند.

روش‌های سنتی مشاوره در سازمانها، مبتنی بر استخدام فردی صاحب‌نظر در موضوعی معین است که در واقع نقش کارشناسی موقت در سازمان بر عهده می‌گیرد. نظر به این‌که مدیریت فعالیتی مستقل و مسئولیتی غیرقابل واگذاری به دیگران است، از این‌رو منطق درست چنین حکم می‌کند که روش مشاوره آن با روش‌های سنتی ماهیتاً متفاوت باشد. به‌علاوه ماهیت متفاوت مکتب یادگیری مدیریت از مکتب کلاسیک مدیریت، ایجاب می‌نماید که روشی متناسب با رویکرد یادگیری، در امر مشاوره اتخاذ گردد.

هنگامی که کورت لوین در دهه چهل میلادی بر روی روش تدریس معلمان و افزایش کارایی آن مطالعه می‌کرد، متوجه تفاوت‌های اساسی بین روش تحقیق در اموری که به‌عنوان «انسان است» با روش‌های معمول تحقیق شد که آن توجه، منجر به توسعه روشی با عنوان «روش تحقیق در فرایند عمل» گردید. در این روش، محقق و دستیاران محقق، خود، موضوع تحقیق هستند و انسان‌هایی که تحقیق بر روی آن‌ها صورت می‌گیرد، در فرایند تحقیق، نقش فعالی بر عهده دارند.

در دهه هفتاد، کریس آرجریس فقید، که در حال مطالعه و تحقیق در یادگیری سازمانی بود، این روش را برای تعامل انسان‌ها با یک‌دیگر و به‌ویژه مشاوره در مدیریت توسعه داد و آن‌را «تئوری

مداخله^۱ نام نهاد. هم‌زمان ادگار شین نیز در مطالعه مشابهی «روش مشاوره فرایند^۲» را ارائه نمود و پیتز سنگه و همکاران او که در خلق سازمانهای یادگیرنده کار می‌کردند، «روش تحقیق دسته‌جمعی در فرایند عمل^۳» را پایه‌گذاری نمودند.

نویسنده در جریان انجام تحقیق دکترای خود که موضوع آن مشاوره برای بهبود یادگیری سازمانی بود، با راهنمایی اساتید بزرگ خود به اهمیت روش تحقیق در فرایند عمل، به‌عنوان بحثی مهم تفکیک‌ناپذیر از روش مشاوره در مدیریت پی برد و با استفاده از منابع مورد اشاره روش را در مشاوره و تعامل انسان‌ها با یک‌دیگر، به‌ویژه در مشاوره مدیریت بر سازمان، توسعه داد و آن را رویکرد «بلد راه کاروان» نامید. نام این رویکرد، از فعالیتی شناخته‌شده در فرهنگ کورئو گرفته شده است که به‌تناسب نیاز زمان و موضوع، توسعه یافته و غنی شده است.

مشاوره با رویکرد بلد راه کاروان چند ویژگی دارد. نخست آن‌که دارای تئوری و مدل بوده و از مسیر و باید‌ها و نباید‌های مشخص آگاه است. دوم آنکه مشاور عضوی از کاروان شده و همراه دیگر افراد طی طریق می‌نماید به همراه آن‌ها دشواری‌ها را تحمل می‌نماید و از خوشی‌ها برخوردار می‌گردد. سوم آنکه مشاور هدایت خود را به‌تناسب توان و نقاط قوت و ضعف افراد سازگار می‌کند و در توصیه‌های مربوط علاوه بر در نظر گرفتن شرایط مسیر، شرایط اعضای کاروان را نیز لحاظ می‌نماید. یعنی هم هدایت عمومی را به‌عهده دارد و هم هدایت عملی را.

از طرف دیگر لازم به دقت است که هدف کاروان در معنای سنتی آن، از ابتدا معلوم بود، اما در کاروان مدیریت سازمانی، تعیین اهداف سازمانی بخشی از فرایند یادگیری و مهم است و تعیین نقطه آرمانی و هدف‌گذاری، از وظایف مدیریت با مشارکت اعضای کاروان است که نوعی حیات‌بخشی به سازمان محسوب می‌گردد و این از جمله نقش‌ها و اهداف این رویکرد و افتراق آن با معنای سنتی بلد راه کاروان است، یعنی رویکرد «بلد راه کاروان» به‌عنوان یک روش مشاوره در مدیریت سازمانها، در راهنمایی و هدایت اعضاء در تعیین آرمانی بلند برای سازمان و اهداف برخاسته از آن، نقش برجسته‌ای را ایفا می‌نماید.

مشاوره به روش سنتی، در مکتب کلاسیک مدیریت، حداکثر در سطح کمک به مدیران در شناسایی و حل مسئله است، ولی در مکتب یادگیری مدیریت، کمک به مدیران در خلق پردازشی دیگر در شناسایی، ظهور و شکوفاکردن استعدادهای نهفته در افراد و در گروه‌ها

^۱ Intervention Theory

^۲ Process Consultation

^۳ Community Action Research

وسازمان است. لذا در گذر از شیوه‌های سلیقه‌ای و سنتی مدیریت به روش‌ها و شیوه‌های مدیریت علمی مبتنی بر رویکرد یادگیری، پس از اخذ پاسخ سؤالی که "مدل انتخابی مدیریتی شما چیست؟" بی‌درنگ لازم است به سوال مهم دیگری عطف توجه شود که "که برای چنین کاری بزرگ از چه روش مشاوره‌ای کمک و همراهی می‌جوئید؟" واقع این است که مدیریت در عصر جدید عبارت است از تفکری با الگوگیری از واقعیات و پدیده‌ها با قابلیت‌های ۱- شناخته‌شدن ۲- تئوریزه‌شدن ۳- مدل‌شدن ۴- رشد مستمر و ۵- قابلیت انتقال به دیگران. این امر بیان‌گر این واقعیت است که دستاوردهای علم‌مدیریت نیز نظیر دستاورد سایر علوم در طول تاریخ است. بنابراین در انتخاب نظام مدیریتی و نیز نظام مشاوره‌ای آن باید به ویژگی تئوریزه بودن و مدل‌دار بودن آن توجه خاصی مبذول گردد.

نویسنده در فصل‌های مشاوره مدیریت خود در سازمانهای صنعتی، از مدلی با عنوان مدل مدیریتی "AMIF/MAMIF" استفاده می‌کند. این مدل مانند هر مدل مدیریتی که خواص اصلی مدیریت علمی را دارد برخاسته از یک تحقیق علمی در کشور خودمان است و دارای چند ویژگی به شرح زیر می‌باشد:

۱. ایجاد بصیرت و تفاهم مشترک در بین اعضای سازمان در پایه‌گذاری فرایندی خلاق و حرکت در آن، طی مرحله حیات‌بخشی مدل
۲. هم‌اندیشی به‌عنوان یک ارزش سازمانی. فرایندی غیرقابل تفکیک از اجرای مدل است که در تکوین هر موضوع مدیریتی، جایگزین می‌آید و اولین تیم یادگیرنده را (از مدیران ارشد سازمان) بنیاد می‌نهد.
۳. مشاوره آن مبتنی بر روش تحقیق در فرایند عمل (Action Research) است.

در اجرای مدل "AMIF/MAMIF" از رویکرد مشاوره مبتنی بر روش تحقیق در فرایند عمل استفاده می‌شود. رویکرد مزبور که به آن عنوان "بلد راه کاروان" داده شده است با تکیه بر شش اصل به اجرا در می‌آید. نقش کلیدی این روش مشاوره هم‌چون دمیدن زرقی در اجرای دو عنصر قبلی است که اگر از اجرای مدل حذف شود، مدل را به جسم بی‌جانی مبدل می‌سازد. در این روش، مشاور به‌همراه تیم‌مدیران ارشد، کاروانی را تشکیل می‌دهند که مشاور، نقش "بلد راه کاروان" را بر عهده دارد. در واقع، تمام تفکرات و حرکات و فعالیتها توسط مدیران ارشد آغاز و استمرار یافته و مشاور با همراهی کامل در تمامی مراحل با تیم مدیران، تنها به‌عنوان "بلد راه کاروان"، ایفای نقش می‌کند.

خاطر نشان می‌شود که، مدل AMIF/MAMIF چارچوبی است برای تحول و تعالی مدیریت سازمانی از سطح مدیریت فعلی شرکت به سطح مکتب یادگیری مدیریت، همگام با پیشرفتهای جاری در سطح دنیا. تا کنون چارچوب مزبور با روش مشاوره‌ای "بلد راه کاروان" در سازمانهای متعدد معتبر داخلی به اجرا درآمده و از این بابت هیچ گونه شائبه‌ای مبنی بر قابل اجرا نبودن ندارد.^۱

هنگامی که نویسنده در تدوین کتاب «مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده»، به تشریح اصول و مبانی مدیریت نوین و گستره مفهوم و روشهای یادگیری سازمانی در این نحله فکری مدیریت پرداخت، نیاز به تشریح روشهای مشاوره متناسب با آن را احساس نمود. اما برای جلوگیری از حشو، کتاب فوق، تنها به پیوستی خلاصه در روش مشاوره خود اکتفا نمود، با این امید که، آینده نزدیک، کتاب مستقلی را در این باره تدوین نماید.

کتاب حاضر، به شرح موضوع مشاوره و تعامل انسانها با رویکرد یادگیری، تلاشی است در مسیر یافتن پاسخی علمی و شفاف به سؤال مطرح شده در بالا که «روش مشاوره متناسب با تئوریه‌ها و مدلهای مدیریت نوین چیست؟». این کتاب در پی آن است که ضمن بهره‌گرفتن از تئوریه‌ها و تجربیات صاحب‌نظران و دستاوردهای علمی، با گردآوری و تبیین روش مشاوره مدیریتی در سطح کشور، موضوع مشاوره و تعامل انسانها را برجسته کرده و لزوم تئوریزه کردن و رشد مستمر آن، هماهنگ با پیشرفتهای سطح دنیا را مطرح سازد. در این راه ابتدا به طرح موضوع و نوشتن صورت مسئله پرداخته و سپس تحولات مشاوره و تعامل انسانها از انقلاب صنعتی تا به امروز را مرور کرده است. سپس به معرفی تئوریک آن پرداخته و روش تحقیق در فرایند عمل (Action Research) را در حد بیان اصول و رسا ارائه کرده است و همگان را به تأمل در این روش تحقیق راه‌گشا در امور انسانی از جمله مدیریت و مشاوره انسانها با یکدیگر، فرا خوانده است. در ادامه با طرح تفصیلی موضوع اصل کتاب، یعنی مشاوره و تعامل انسانها با رویکرد یادگیری، بر رویکرد مشاوره "بلد راه کاروان" تمرکز کرده و به شرح تفصیلی اصول شش‌گانه آن پرداخته است. در پایان با طرح موضوع دایالوگ که بستر مشاوره و تعامل انسانها است، گمشده نسل امروز را فرایاد آورده و کتاب را خاتمه داده است.

خواننده محترم هم‌چنان که در مطالعه کتاب درخواهد یافت، در فصول مختلف و نیز در جای‌جای هر فصل، مکرر به مفاهیم مدیریتی و دیسیپلین‌های سازمان یادگیرنده ارجاع شده

^۱ شرح تفصیلی این روش از مشاوره مدیریت سازمانی در فصل سه کتاب، آمده است.

است. این ارجاعات از آن رو ضروری است که مابین مفاهیم، اصول و روشهای مشاوره و تعامل انسانها، با موضوعات مربوط به یادگیری، پیوندی مستحکم و ناگسستنی برقرار است و بدون درک این پیوند، رسیدن به فهم کامل از اصول و روشهای مشاوره ناممکن خواهد بود. از این رو تا جایی که مطالب بیان شده را از مسیر اصلی کتاب خارج نمی‌کرد، این پیوندها هرچند به اختصار، در فصول چهارگانه کتاب، اشاره شده است. اما این حد از بیان، کفایت نمی‌نماید و برای درک عمیق و وسیع این ارتباطات، لازم است قبل از شروع مطالعه کتاب حاضر، یکبار کتاب «مدیریت و سازمان یادگیرنده» مرور شود و در صورت امکان، اشاره اختصاری در هر بخش به موضوعات این کتاب، به صورت تفصیلی در کتاب مبانی دنبال گردد.

اینک که نگاشته به حرم و در آن مرور می‌کنم و ریشه‌های تکوین و تدوین چنین کتابی را به جستجو می‌نشینم هیچ عاملی را به اندازه وجود مدیران برجسته و فرهیخته این مرز و بوم گران قدر، موثرتر نمی‌بینم. حقیقت این است که اگر درک تئوریهای مدیریتی و مشاوره متناسب با آن تئوریا در ظرفهای متعدد سرسبی به تجربه در نمی‌آمد و اگر صبر و شکیبایی تیم‌های مدیران ارشد سازمانهای متعدد، در صنایع بزرگ و زیرانی، پتروشیمی و پالایشگاهی، برای امکان پذیر کردن این تجربه نبود، هیچ راهی برای دست یابی به چنین کیفیتی برای نویسنده موجود نبود. لذا با پذیرش مسئولیت تمامی کاستی‌های این کتاب، سر تهیم نزد این مدیران فرود آورده و توفیق روزافزون آنها را در خدمات بیشتر در تحول مدیریت و شیوه‌های مشاورهای آن در سطح کشور، از روش‌های سنتی به روش‌های علمی همگام با پیشرفتهای بشری، از خدای تعالی مسئلت دارم.

مستندسازی دانش پدید آمده از عمل بر مبنای تئوری، یکی است که مهم از فرایند یادگیری که یکی از اهداف مهم نویسنده از تدوین این گونه کتب از جمله کتاب حاضر است تحقق این هدف با حمایت تاثیرگذار «شرکت مشاوره‌ای طنین خرد»، امکان پذیر شده است. این حمایت را ارج می‌نهم و آرزوی توفیق بیشتر را برای آن شرکت در اعتلای فرهنگ مشاوره در مدیریت سازمان می‌دارم.

همان طور که در جای دیگر این مقدمه و نیز در جای جای کتاب شواهدی بر این ادعا ذکر شده است، این کتاب حامل تجربه گران قدر بیش از پانزده سال مشاوره مداوم نویسنده با تیم‌های مدیران ارشد در بیش از بیست شرکت در صنایع مورد اشاره در بالا است که با بعضی از آنها، به مرحله پنج سال مشاوره مدیریت و حتی بیشتر نیز رسیده است و آنچه تدوین یافته و به عنوان مدل ارائه شده است، از پشتوانه بزرگ اجرایی در سازمان‌های سطح کشور برخوردار است و جا دارد که از همه فرهیختگان و دلسوزان به مدیریت، هم چون مدیران و

کارشناسان مسئول و صاحب نظران سازمانها، اساتید بزرگ و دانشجویان عاشق رشد و تعالی مدیریت و مشاوره آن، تقاضا کنم که به این مجموعه، به دیده اجرای تئوری‌ها و مدل‌های مشاوره در مدیریت سازمانها بنگرند و نویسنده را رهین منت خویش گردانند و با ذهنی نقاد، منطبق با شرایط اجرایی کشور، وی را از نظرات خود برخوردار نمایند.

در پایان شایسته است از دوست قدیمی و یار و همکار بسیار عزیز و سخت‌کوش، آقای مهندس منوچهر توکلی گرگری که هم از مشاوره ایشان در تنظیم محتوای کتاب برخوردار بوده و هم بارها حجم بزرگ کار را صبورانه بر دوش کشیدند، صمیمانه تشکر کنم و توفیق روزافزون ایشان را در ارائه خدمات بیشتر به فرهنگ مشاوره‌ای کشور، از خداوند منان مسئلت نمایم.

محمود عجمی

فروردین سال ۱۳۹۳