

پیچیدگیهای محیطی و نیازمندی به روشهای مشاوره ظرفیت ساز

دکتر محمود عجمی^۱ m.ajami@tkherad.net

بهمن ۱۳۹۵

چکیده

انسان موجودی اجتماعی است که در ابتدا، جوامع انسانی کوچک، ساده و با اهداف محدود بوده ولی با پیشرفتهای علمی به تدریج اجتماعات بزرگتر و پیچیدهتری ظاهر شدند. وجه اصلی تمایز انسان با سایر موجودات، قدرت تفکر او و استفادهای است که از مغز خود در اداره زندگی می برد. لذا بخش مهمی از ارتباط انسانها در یک اجتماع، رابطه ذهنی آنها با هم و بهره گیری از افکار یکدیگر است. برقراری این رابطه و بهره گیری از آن را تعامل و مشاوره می نامیم و شانی از شئون جامعه را نمی توان یافت که فارغ از مشاوره و تعامل انسانها با هم باشد.

نگاه علمی انسان به پیرامون و بهره برداری از دستاوردهای آن، تعامل مورد اشاره را در چند جهت به نحو شگفت آوری متحول کرده است. اما این یک روی سکه است. روی دیگر آن ظهور محدودیتهای نهفته در هستی است که در علم تجربی با عنوان پیچیدگی مطرح شده و تا کنون چهار نوع از آن شناسائی شده است که عبارتند از: پیچیدگی در جزئیات، پیچیدگی دینامیکی، پیچیدگی مولد و پیچیدگی اجتماعی. به دلیل مواجهه با پیچیدگی ها و مهمتر پیچیدگی های در حال ظهور است که دیگر نمی توان به اتکای تجربه و فهم شخصی، تصمیم گرفت و حرکت کرد، بلکه نیازمند ظرفیتهای جدید است. توجه به همین نکته، است که بهره گیری از روشهای متداول مشاوره را ناکارآمد کرده و روشی از مشاوره را می طلبد که ظرفیت سازی در آن نهادینه باشد.

این مقاله بر آن است که چالشهای تعامل انسانها با یکدیگر را به کاوش نشیند. این چالشها، دشواریهای بر سر راه ایجاد ارتباطات و تعامل انسانها با یکدیگر را نشان می دهند. غلبه بر این دشواریها با روشهای متداول و مرسوم ممکن نیست و تئوریهای و مدل های مناسب خود را می طلبد.

واژه های کلیدی: دانش مشاوره، دانش مدیریت، پیچیدگی، روش تحقیق در فرایند عمل، مشاوره ظرفیت ساز

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، بهره گیری بهتر از امکانات محیط و تداوم نسل بوده است. اگر در آغاز شکل گیری زندگی بشر در زمین، جوامع انسانی کوچک، ساده و با اهداف محدود بوده است، در ادامه و با پیشرفتهای علمی، به تدریج، اجتماعات بزرگتر و پیچیدهتری ظاهر شدند.

^۱ محمود عجمی، دکترای مدیریت در گرایش یادگیری سازمانی (PhD)

وجه اصلی تمایز انسان با سایر موجودات، قدرت 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 و بهره‌گیری از آن را تعامل و مشاوره می‌نامیم و شانی از شئون جامعه را نمی‌توان یافت که فارغ از مشاوره و تعامل انسانها با هم باشد.

به دلیل سادگی و عدم پیچیدگی جوامع در گذشته، تعامل برقرار شده بین افراد آن نیز محدود، شناخته‌شده و مواجه با تغییرات بطنی بود. پدیده‌ها و مسائلی که افراد یک جامعه با آن روبرو بودند، در طی سالیان دراز به‌طور مکرر اتفاق افتاده و ابعاد آن کاملاً شناخته‌شده بود. از این‌رو انتقال آن از یک فرد به فرد دیگر، با خطای اندکی صورت می‌گرفت. در واقع جامعه با موضوعاتی روزمره، مشهود و ملموس روبرو بود که سالیان درازی به‌اجرا درآمده و بر اثر اجرای مکرر، نقائص آن رفع شده بود.

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 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 تخصصی، خود را با تحولات علمی آن هماهنگ سازد. 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 متداول ارتباط، پاسخ‌گوی آنها نیست. و بالاخره وجه چهارم این تحول را می‌توان گسترده‌شدن و هرروز عمیق‌تر شدن این تعامل دانست.

نتیجه آنکه موضوعی با این گستردگی و با چنین اهمیتی، که به‌صورت یک اصل عمومی بر تمام ابعاد زندگی نوع انسان سایه افکنده و آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد، به‌روش سعی و خطای فردی قابل پذیرش 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 گذر زمان به تعمیق تئوری در کشف لایه‌های زیرین و متناسباً به خلق مدل‌های جدید بهره‌گیری از آن تئوریه‌ها، مبادرت ورزند. برای درک صحیح و عمیق این موضوع، نگاهی سریع به تحولات ناشی از انقلاب صنعتی و پیچیدگی‌های برآمده از آن ضروری است.

تحولات ناشی از انقلاب صنعتی و پیچیدگیهای ظهور یافته

رנסانس تغییر شگرفی در نگاه بشر و علمی کردن آن ایفا کرد و انباشت علم با عنوان امروزین آن یعنی میراث گرانبهای بشری را پایه گذاشت و به دنبال آن انقلاب صنعتی به عنوان تحول بنیادینی در تفکر انسان در بهره برداری از آن انباشت علمی منجر به خلاق شدن انسان در خلق صنعت شد. گسترش بی سابقه و رشد شتابان در همه شاخه های علم و صنعت بر آمده از آن، این امکان را از افراد سلب می کرد که خودشان در همه زمینه ها صلاحیت اظهار نظر را کسب نمایند. لذا نیاز مهمی در برابر انسان ها 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 مهارت های ساده بود، به سطح جدیدی ارتقاء و گسترش یافت. این سطح جدید تعامل، روش جدیدی طلب می کرد که متد قبلی نمی توانست پاسخ گو باشد. چنین نیازی برای تعامل بین انسان ها در یک سازمان نیز به وجود آمده است، زیرا پیشرفت علوم مرتبط با مدیریت، منجر به تغییر نگاه به سازمان، به مثابه اجتماعی از انسان ها شده که زنده است، رفتارش ریشه در مدل های ذهنی اش دارد و خلاق و آرمان گذار است و برای رسیدن به آرمان خود، می تواند به تلاشی خستگی ناپذیر مبادرت ورزد و خلق جدیدی در مسیر بقاء خود رقم زند. لذا برقراری ارتباط بین افراد سازمان، نیازمند رویکردی است تا در پرتو آن، سازمان خلاق شده و استعداد های آن شکوفا شود.

از نگاهی دیگر، انقلاب صنعتی جریانی را در جوامع بشری فعال کرد که کشف لایه های زیرینی از هستی را به روی آن جوامع گشود و هر روز او را بر طبیعت مسلط تر نموده و به توانائیهایش افزود و او را از مواهب بزرگی برخوردار کرد. مواهبی که برای پیشینیان به تصور هم نمی آمد. نهادینه شدن این جریان به صورت ساختاری تفکیک ناپذیر از شیوه تفکر و روش های زندگی نوع انسان، همواره ادامه دارد. اما این یک روی سکه است. روی دیگر آن ظهور محدودیتهای نهفته در هستی است. این دو یعنی بهره برداری بیشتر از مواهب طبیعی و بروز و ظهور محدودیتهای آنها، که هر دو از نهاد هستی برمی خیزند، مسیری در مقابل هم را طی می کنند به طوری که هر چه اولی شدیدتر اتفاق افتد، محدودیت نیز با شدت بیشتری خود را نشان می دهد و این تجلی همان است که در علم تجربی (science) با عنوان پیچیدگی (complexity) مطرح شده است.

پیچیدگی و انواع آن

دنیای امروز انسانها به مراتب از دنیای دیروز پیچیده تر است و هرچه جلوتر می‌رویم، این پیچیدگی عمیق تر و گسترده تر میشود. سؤال پیش رو این است که این پیچیدگی چیست؟ شیوه برخورد با آن کدام است؟ چگونه به شناسایی پیچیدگی شکل یافته و مهمتر به پیچیدگیهای در حال ظهور می‌توان پرداخت؟ چه راهی طی شود که به حل پیچیدگی منجر شود و از عوارض ناخواسته آن جلوگیری شود؟ 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 به قول پروفیسور انیشتین "با همان اندیشه و تفکری که مسیر بشریت را به این جا هدایت کرده، نمی‌توان از آن خلاصی یافت." 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 حاکمیت بخشیدن به تفکر جزئی‌نگر، مسیر کشف قدرتهای جدیدی را گشود.

اگر وضعیت فعلی، در ادامه تفکر جزئی‌نگر حاکم شده از انقلاب صنعتی، حاصل شده است، پس حداقل این است که راه چاره در تفکری در ماورای 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 ۸۰-۱۹۷۰ میلادی در سطح سازمانها، باغبانی گردید و پرورش یافت و در دهه ۹۰ قرن بیستم میلادی به بار نشست و به صورت یک دیسپلین به جهانیان معرفی گردید. دیسپلین تفکر سیستمی روشی برای اندیشیدن کل‌نگر است که بدیل تفکر جزئی‌نگر است و ضمن آن که از مزایای بزرگ آن، جامعه انسانی را محروم نمی‌کند، محدودیتهای آن را جبران می‌نماید.

آقای آدام کهن Adam Kahane که مدت ۲۵ سال تجربه و تحقیق در شناسائی و کار با مسائل دشوار را در کارنامه خود دارد و انواع پیچیدگیهای مبتلا به جوامع را در تحولات بزرگ اجتماعی مثل گذر افریقای جنوبی از آپارتاید، به رهبری نلسون ماندلا، تجربه کرده است، دو راه برخورد را برای جلوگیری از نهادینه شدن مشکلات یا به عنوان راه حلی برای برون رفت از آن مسائل و پیچیدگیهای آن، مطرح کرده است: یکی راه حل اغتشاش برانگیز از طریق به کارگیری نیروی اجبار و خشونت و دیگر ایجاد فرصت در استفاده از روشهای نو و برجسته در تعامل انسانها با تشریک مساعی و به شیوه صلح‌آمیز (کهن، ۲۰۰۴، ص ۱-۴). بدیهی است که اعمال راه حل اول موجب به انزوا رفتن افراد و سرپوش گذاشتن موقتی بر روی

مشکلات شده و موجب عوارض جانبی حادثتری می‌شود که جامعه و یا سازمان مربوطه را با ریسک بزرگ بود و نبود مواجه خواهد ساخت. بنابراین تنها راه باقی‌مانده و در عین حال خردمندانه، در پیش گرفتن مسیر ایجاد فرصت تعامل انسانها با یکدیگر برای ورود در راه‌حل‌های صلح‌آمیز پایدار است.

لازم به توجه است که پیچیدگی، حاصل ظهور محدودیتهای نهفته در هستی است و چیزی بیرون از آن نیست. لذا باید توجه نمود که این‌راه 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 (هرجامعه برای خودش و در ارتباط با جوامع دیگر) پایه‌گذاری نمود. در غیر این‌صورت روشهای متداول مشاوره در هر زمان، پاسخگوی نیاز انسان فردا نخواهد بود.

تا کنون چهار نوع پیچیدگی شناسائی شده که عبارتند از: پیچیدگی در جزئیات، پیچیدگی دینامیکی، پیچیدگی مولد و پیچیدگی اجتماعی یا رفتاری. در ادامه، ماهیت این پیچیدگی‌ها و تاثیر آنها بر تعامل انسانها با یکدیگر تشریح خواهد شد.

پیچیدگی و تاثیر آن بر تعامل انسانها با یکدیگر

اولین وجه به پیچیدگی در جزئیات اختصاص می‌یابد. هر سیستم متشکل از اجزایی است که با یکدیگر در تعامل هستند. هرچه تعداد اجزای سیستم افزایش می‌یابند، تحلیل رفتار و کار با چنین سیستمی دشواری بیشتری دارد.

وجه دوم پیچیدگی جوامع، پیچیدگی دینامیکی است. طبق تعریف، سیستم از اجزایی تشکیل شده است که در تعامل علیّ متقابل با یکدیگر قرار دارند و بقاء و تکامل سیستم به تعامل بین اجزای آن بستگی دارد. بنابراین پاسخ سیستم به تغییر وارده به یک جزء، ممکن است هم از نظر زمانی با تغییر اولیه فاصله داشته باشد و هم بسته به گستردگی سیستم مورد اشاره، در مکانی دیگر نمود یابد. موضوع پیچیدگی دینامیکی درک همین فاصله زمانی و مکانی است و در تفکر سیستمی، تشخیص پیچیدگی دینامیکی، به موضوعی اهرمی تبدیل می‌گردد.

تشخیص این که رفتار سیستم ناشی از پیچیدگی در جزئیات است یا از نوع دینامیکی است، اهمیتی به سزا دارد. افراد بر حسب عادت به پیچیدگی در جزئیات توجه بیشتری نشان داده و از پیچیدگی دینامیکی غافل می‌شوند. هم‌چنین تشخیص پیچیدگی دینامیکی به دانش و مهارت بیشتری نیاز دارد.

برای درک و کارکردن با پیچیدگی دینامیکی، تسلط بر قوانین تفکر سیستمی و نیز دیسپلین‌های سازمان یادگیرنده، به‌ویژه دو دیسپلین مدل‌های ذهنی و قابلیت‌های شخصی، نقشی حیاتی دارند. قانون هفتم تفکر سیستمی یعنی «پیچیدگی دینامیکی» این نوع پیچیدگی را بیان می‌کند. عدم توجه به این پیچیدگی سبب رو آوردن به راه‌حلهای ساده و موقت در مواجهه با سیستم می‌شود که اشاره‌ای است به قانون چهارم تفکر سیستمی. اما آن‌چه سبب عدم توجه به این پیچیدگی می‌شود، عادات ناصحیح ایجاد شده در کودکی است. به‌کارگیری دیسپلین مدل‌های ذهنی و نیز ارتقاء قابلیت‌های شخصی در مواجهه با روتین‌های دفاعی، راه‌حل تصحیح این عادات است. این راه‌حل مبتنی بر قانون «خودکاوی» است. هم‌چنین توجه به پیچیدگی دینامیکی سیستم و کشف آن، نقطه اهرمی بسیار قوی را برای ایجاد تغییر مطلوب در سیستم در اختیار می‌گذارد.^۲

وجه سوم پیچیدگی در جوامع، پیچیدگی مولد نام دارد. این پیچیدگی به وضعیتی اشاره دارد که در آن، پرداختن به یک مساله در سیستم، سبب بروز مسائل جدیدی می‌گردد. در واقع هر موضوع و هر مساله در لایه‌های ناشناخته‌ای در حال گسترش و پدیدار شدن است که در طول زمان آشکار می‌گردند. سنگه و شارمر در مقاله خود^۳ این نوع از پیچیدگی را به تنش بین واقعیت موجود و آینده در حال ظهور نسبت می‌دهند. هر اندازه این پیچیدگی در سیستمی زیادتر باشد، آینده‌های در حال ظهور، به نحو وسیع‌تری ناشناخته و نامشخص بوده و کاربرد قوانین و یافته‌های علمی فعلی برای آنها، نیازبه تامل بیشتری دارد.

وجه چهارم از پیچیدگی، پیچیدگی اجتماعی یا رفتاری می‌باشد. این نوع از پیچیدگی به توضیح تنوع در مدل‌های ذهنی، ارزشها، اهداف و علایق سیاسی افراد درگیر در مساله در جامعه مورد نظر می‌پردازد. راه حل کلاسیک یعنی برخورد با مساله از موضع بالا و تلاش برای حل آن با به‌کارگیری قدرت، فاقد کارایی برای مواجهه با این پیچیدگی است و تنها روش خردمندانه و صلح‌جویانه قابلیت کاربرد در این نوع پیچیدگی دارد. روش ارائه‌شده برای این نوع از پیچیدگی، این است که افرادی که

^۲ برای تفصیل بیشتر موضوع به بخش دوم، فصول ۱۱ و ۱۳ کتاب «مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده» اثر نویسنده مراجعه شود.

^۳ Senge & Scharmer, 2001, P. 19

بخشی از مساله را تشکیل می‌دهند، در کنار یک‌دیگر به دایالوگ بنشینند. هر اندازه درجه این پیچیدگی بیشتر باشد، یعنی دیدگاههای افراد با هم، فاصله عمیق‌تری داشته و تعارض بین پیش‌فرضها، باورها و اهداف آنها شدیدتر باشد، لزوم تجهیز افراد به مهارت‌های دیسیپلین یادگیری تیمی، اهمیت بیشتری یافته و نیاز به استفاده از فرایندهای سیستمی و مشارکتی بیشتر خواهد بود.

همه انسانها و به ویژه مدیران سازمانها با هر چهار نوع پیچیدگی بیان‌شده در بالا مواجه هستند و هر اندازه جامعه‌ای در سطح بالاتری از درک و اندیشه قرار گیرد، پیچیدگی‌های مورد بحث از سطح عمیق‌تری برخوردار می‌شوند. به بیان دیگر، این چهار وجه از پیچیدگی جوامع، در گذر زمان متحول می‌گردند و لایه‌های عمیق‌تری را پوشش می‌دهند. بنابراین اگر ظرفیت‌های موجود در افراد، برای رویارویی با سطح قبلی پیچیدگی‌ها کفاف می‌داد، این ظرفیت حتی برای درک سطح جدید کافی نخواهد بود.

به دلیل مواجهه جوامع با همه این چهار نوع پیچیدگی، ارتباط انسانها با یک‌دیگر برای بهره‌گیری از دانش و تجارب انباشته دیگران اهمیت بیشتری می‌یابد و دیگر نمی‌توان به اتکای تجربه و فهم شخصی، حرکت کرد و تصمیم گرفت. هم‌چنین مواجهه با مسائل آمیخته با این پیچیدگی‌ها، نیازمند ظرفیتهای جدید انسانی و سازمانی در تمامی مراحل یک مساله، از شکل‌گیری تا بروز و ظهور علائم و نشانه‌های آن و نهایتاً جستجوی راه‌حلهای ممکن و اعمال راه‌حل بهینه است. توجه به همین نکته، یعنی نیازمندی به ظرفیتهای جدید است که بهره‌گیری از روشهای متداول مشاوره را ناکارآمد کرده است و روشی از مشاوره را می‌طلبد که ظرفیت‌سازی در آن نهادینه باشد، تا همواره انسانها را به سطح ظرفیتی بالاتر از وضع فعلی، ارتقاء دهد و آنها را قادر نماید تا با سازمان و جامعه‌ای که ماهیتی همواره متحول دارد، روبرو گردند و از عهده حل مسائل آن و گشودن راههای جدید برآیند.

تئوری زیربنائی مشاوره و مدل اجرایی آن

سازمان سیستمی است مرکب از انسانها و تجهیزات، که در چارچوب سیستم بزرگ‌تری یعنی جامعه قرار دارد، 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، به مثابه اجتماعی از انسانها شد که زنده است، رفتارش ریشه در مدل‌های ذهنی‌اش دارد و خلاق و آرمان‌گذار است و برای رسیدن به

^۴ برای مشاوره ظرفیت‌ساز و تفاوت آن با مشاوره برای شناسائی و حل مسئله، مراجعه شود به منبع (عجمی، ۱۳۹۳، فصلهای ۲ و ۳).

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 این جامعه، نیازمند رویکردی است تا در پرتو آن، سازمان خلاق شده و استعدادهای آن به ثمر بنشینند.

روش‌های متداول و مرسوم مشاوره در سازمان‌ها، مبتنی بر استخدام فردی صاحب‌نظر در موضوعی معین است که در واقع نقش کارشناسی موقت را در سازمان بر عهده می‌گیرد. نظر به این‌که مدیریت فعلیتی مستقل و مسئولیتی غیرقابل واگذاری به دیگران است، از این‌رو منطق درست چنین حکم می‌کند که روش مشاوره آن نیز 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 موضوعش انسان است با روش‌های معمول تحقیق شد که آن توجه، منجر به توسعه روشی با عنوان «روش تحقیق در فرایند عمل»⁵ 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 و همکار محقق⁶ نامیده می‌شود.

در دهه هفتاد، کریس آرجریس فقید، که در حال مطالعه و تحقیق در مدیریت سازمانی با رویکرد یادگیری بود، این روش را برای تعامل انسان‌ها با یک‌دیگر و به‌ویژه مشاوره در مدیریت توسعه داد و آن‌را «تئوری مداخله»⁷ نام نهاد. هم‌زمان ادگار شین نیز در مطالعه مشابهی «روش مشاوره فرایند»⁸ را ارائه نمود و پیتر سنگه و همکاران او که در خلق سازمان‌های یادگیرنده کار می‌کردند، «روش تحقیق دسته‌جمعی در فرایند عمل»⁹ را پایه‌گذاری نمودند.

مشاوره در مکتب کلاسیک مدیریت حداکثر در سطح کمک به مدیران در شناسائی 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 و سازمان است. لذا در گذر از شیوه‌های کلاسیک مدیریت به روش‌ها و شیوه‌های مدیریت 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

⁵ Action Research

⁶ Co-Researcher

⁷ Intervention Theory

⁸ Process Consultation

⁹ Community Action Research

چنین کاری بزرگ از چه روش مشاوره‌ای کمک و هم‌راهی می‌جوئید؟" این امر بیان‌گر این واقعیت است که بنا به ماهیت انسان، این امر نسبت به سایر علوم به مراتب عمیق‌تر، دشوارتر و زمانبرتر است. بنابراین در انتخاب نظام مدیریتی و نیز نظام مشاوره‌ای آن باید به ویژگی‌های تئوریزه‌بودن و مدل‌دار بودن آن توجه خاصی مبذول گردد.

طرح 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؟» که موضوع مقاله ای دیگر است.

* * * * *

منابع

- اسحاق ویلیام (ترجمه محمود حدادی)، «دایالوگ و هنر با هم اندیشیدن»، مرکز چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه ایران، چاپ اول، ۱۳۸۰
- بوهم دیوید و گردآوری و تدوین، لی نیکول (ترجمه محمدعلی حسین‌نژاد)، «درباره دیاالوگ»، مرکز بین‌المللی دیاالوگی تمدن‌ها، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱
- سنگه پتر ام (ترجمه: هدایت کمال و روشن محمد)، «پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده»، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول ۱۳۷۵
- سنگه پتر و همکاران (ترجمه خادمی، سلطانی و رستگار)، «پنجمین فرمان در میدان عمل: استراتژی‌ها و ابزارهای ایجاد سازمان یادگیرنده»، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، انتشارات آسیا، چاپ اول، پائیز ۱۳۸۸
- عجمی محمود، «مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده: علم و هنر شکوفائی انسان در عرصه سازمان»، انتشارات بازتاب، چاپ سوم، آبان ۱۳۹۴
- عجمی، محمود، «مشاوره و تعامل انسانها با رویکرد یادگیری»، انتشارات بازتاب، فروردین ۱۳۹۳

Ajami Mahmoud (Jan. 2017). "Management Challenge in Developing Countries", Amazon
Argyris Chris(1970), "Intervention Theory and Method", Addison-Wesley Publishing Co.
Eden Colin and Huxhum Chris (1996)" Action Research for Management Research, British
Journal of Management , Vol. 7, pp. 75-86
Kahane Adam, "How Can We Solve Our Toughest Problems Peacefully", The Systems Thinker,
2008, Vol. 19, No. 5, PP. 2-5
Kahane Adam, "Solving Tough Problems", Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004
McNiff Jean and Whitehead Jack (2012), "All you Need to know About Action Research",
Second Edition, Sage Publication Ltd.

- McNiff Jean (2011), "Action research for professional development: Concise Advice for New and Experienced Action Researchers", New Revised Edition, September Books
- McNiff Jean (2013), "Action Research: Principles and Practices", Third Edition, London Roudledge
- Schein Edgar H., "The Process of Dialogue: Creating Effective Communication", The Systems Thinker, 1994, Vol. 5, No. 5, PP. 1-4
- Schein Edgar H. (1995), "kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning", Systems practice, <http://www.solonline.org/res/wp/10006.html>
- Schein Edgar H. (1999), "Process Consultation Revisited: Building the helping Relationship", Addison-Wesley Co.
- Schein Edgar H., "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning ", Reflections, Summer 2003, Vol. 4, No. 4, PP. 27- 38
- Schein Edgar H., Kahane Adam, and Scharmer C. Otto, "Humility and Ignorance: What it Takes to be an Effective Process Consultant", Reflections, 2001, Vol. 3, No. 2, PP. 8-19
- Senge Peter M. and Scharmermer Clause Otto(2001)", Community Action Research", Handbook of Action Reseaech, Edited by peter Reason and Hilary Bradbury, Sage Publications, 2006, pp. 195-206.