

استفاده از خودباوری به عنوان ابزاری جهت یافتن مشکلات سازمانی

ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL

گروه مترجمان توسعه مدیریت

قسمت اول

مفهوم در شیوه توجه و تمرکز بر روی افراد ارائه شده از سوی کارل راجرز (Carl Rogers) در روانشناسی نیز مصداق دارد. بر خلاف اهمیت این مفهوم، هر معنی مختلف آن در این عرصه ایجاد کننده یک نیاز برای داشتن یک الگوی

را هم دارند، وجود دارد. مک‌ویننی (McWhinney) در سال ۱۹۸۷ اظهار می‌دارد که وقتی او از خود به عنوان یک ابزار استفاده می‌کند، می‌تواند به کشف چیزهایی که حقیقتاً اهمیت دارند، نائل شود، و اگر چنین نکند در حال

مقاله حاضر الگویی را جهت استفاده از خودباوری به عنوان ابزاری برای یافتن مشکلات سازمانی ارائه می‌دهد. این الگو شامل پنج شیوه است که مشاوران و محققین را قادر می‌سازد از ابعاد احساسی، ادراکی و معرفتی خودشان به عنوان ابزاری جهت یافتن مشکلات سازمانی استفاده نمایند. مزایا و مشکلات استفاده از خودباوری مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.

مقدمه

بسیاری از تلاش‌ها که سعی در تعریف حوزه توسعه سازمانی داشته‌اند از خودباوری به عنوان مهم‌ترین وسیله برای یافتن مشکلات سازمانی نام می‌برند. کتابچه توسعه سازمانی بروک (Brooke) به این نکته اشاره می‌کند که متخصصین مشاوره از ابتدایی‌ترین ابزارهای کاری توسعه سازمانی هستند. پورتر (Porter) به شرح استفاده از خودباوری به عنوان مفهومی مرتبط با تجربیات رایج توسعه سازمانی می‌پردازد. در میان متخصصین توسعه سازمانی، تمایل فراوانی به فعالیت‌ها و نظریات مرتبط با خود به عنوان مردم، مردمی که از خود به عنوان ابزار استفاده می‌کنند و در این راه آمادگی از پا درآمدن

“وقتی برای اولین بار با یک مقام عالی رتبه اجرایی ملاقات دارید، او با شما چگونه برخورد می‌کند؟ مانند یک فرد بالغ یا یک کودک؟ شیوه‌هایی که شما احساس می‌کنید شیوه‌ای است که همه کارکنان سازمان آن را احساس می‌کنند. مدیر تنها کسی است که این آهنگ احساسی را ایجاد می‌کند.”

کامل و قابل اجرا، برای استفاده از خودباوری به عنوان ابزاری برای یافتن مشکلات سازمانی است. این مقاله بر تجربیات ما به عنوان مشاور و محقق تأثیر دارد و از آن در ایجاد یک الگوی کامل که یک مشاور، محقق، مدیر یا هر کس دیگری برای درک و شناخت بهتر یک سازمان یا اداره به آن نیاز دارد، استفاده می‌شود. در این مسیر، ما امیدواریم همان کاری را برای استفاده از خودباوری به عنوان ابزاری جهت یافتن مشکلات سازمانی انجام دهیم که مدل مؤثر تاکمن (Tuckman) در پیشرفت‌های

اتلاف وقت خویش است. از عبارت “خودباوری به عنوان ابزار” در مباحث مختلفی هم چون موسیقی، انسان‌شناسی، آموزش، روانکاری، خانواده درمانی، رفتارهای سازمانی و توسعه سازمانی استفاده می‌شود و هر بار معنایی مرتبط با این موضوع ایجاد می‌شود. مفهوم استفاده از خودباوری به عنوان ابزار یافتن مشکلات، اول بار توسط فروید که از این نظریه در مراحل روانکاری خویش استفاده می‌کرد، ایجاد شد. هم چنین این مفهوم درباره گروه‌ها و سازمان‌ها نیز به کار گرفته شده است. این

گروهی و در طرح‌ریزی مجدد این مبحث پراکنده به شکل یک کلیت سودمند انجام داد.

طرحی برای استفاده از خودباوری به عنوان ابزاری جهت یافتن مشکلات سازمانی

با رجوع به گذشته و تجربیات مان به بررسی ۵ شیوه برای استفاده از خودباوری به عنوان ابزاری برای یافتن مشکلات سازمانی و ترکیب و تبدیل آنها به مدل‌های عملی، پرداخته‌ایم و در این راه اول باید نظر اصلی خود از "خودباوری" را مشخص سازیم. وقتی که به مقوله استفاده از خودباوری به عنوان یک ابزار اشاره می‌کنیم، بیشتر نویسندگان به استفاده از احساس، ادراک، تصورات و خیالات به عنوان ابزار تشخیص روانکاو یا مشاوران به عنوان شیوه‌ای شناخته شده‌تر از سایر شیوه‌ها توجه دارند. هدف این مقاله تعریف خودباوری به عنوان فرآیندی احساسی، ادراکی و معرفتی و استفاده از آن به عنوان یک وسیله به معنای آگاهی و استفاده از این ابعاد احساسی، ادراکی و معرفتی است.

عکس‌العمل‌های احساسی

اولین شیوه‌ای که می‌توانید با کمک آن از خودباوری تان به عنوان ابزاری برای تشخیص مشکلات سازمان در مشاوره و یا انجام تحقیق استفاده کنید، توجه کردن به پاسخ‌های احساسی تان در قبال سازمان و استفاده از آنها در جهت ایجاد فرضیات تشخیصی است. پاسخ‌های احساسی شما به جای تداخل با تشخیص، به اطلاعاتی تبدیل می‌گردند که می‌توانند سبب پیشرفت این شناخت گردند. یک مثال از این شیوه استفاده از خودباوری به عنوان ابزار تحقیق در الگوهای بروکراسی صنعتی گلدنر

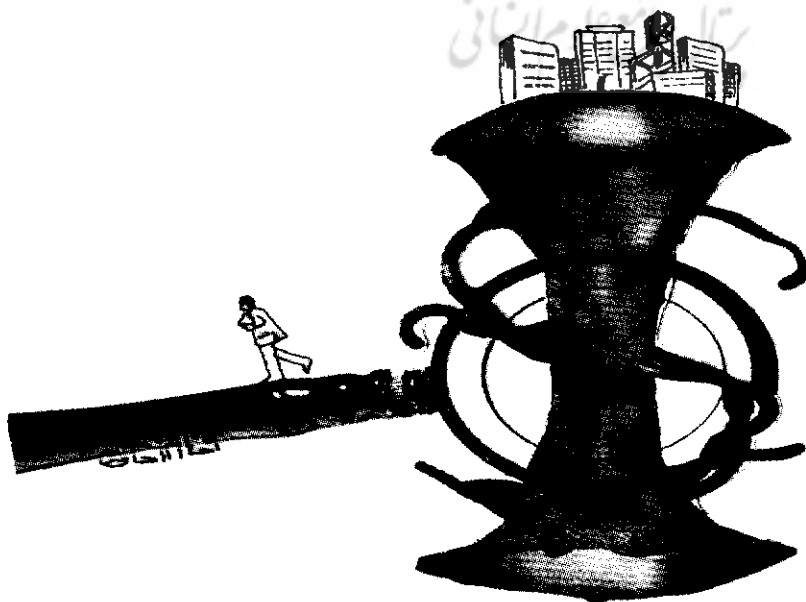
(Goldner) است. اعضای گروه بازدید کننده، با ثبت احساسات فردی و عکس‌العمل‌های شان در قبال موقعیت‌ها به درک عمیق‌تری از سازمان تحت مطالعه خویش دست می‌یابند. هم چنین دنیسون (Denison) و ساتون (Sutton) در سال ۱۹۹۰ اهمیت "درک احساسات توسط محققین برای درک ساختار تجزولات و فرهنگ یک سازمان" را مورد تأکید قرار داده‌اند.

عکس‌العمل‌های رایج

شما چگونه از احساس تان برای گسترش این فرضیه استفاده می‌کنید؟ یک راه این است که فرض کنیم، پاسخ‌های احساسی شما در قبال یک سیستم و یا یک شخص، نشانگر یک عکس‌العمل معمول و رایج در سازمان است. لوینسون (Levinson) اظهار می‌دارد: "احساسات ظریف و لحظه‌ای مشاوران با افرادی تقسیم می‌شوند که قادر به درک آن احساسات به سرعت نیستند و نمی‌توانند آنها را بیان کنند." این تأثیر ناشی از احساسی است که آنها را به ایجاد فرضیه‌ای ضروری برای اجرا کردن و

یافتن مشکلات سازمانی هدایت می‌کند. او با پیشنهاد مقوله خودباوری به عنوان یک وسیله، هنگام دیدار با یک مدیر ارشد ادامه می‌دهد: "وقتی برای اولین بار با یک مقام عالی رتبه اجرایی ملاقات دارید، او با شما چگونه برخورد می‌کند؟ مانند یک فرد بالغ یا یک کودک؟ شیوه‌هایی که شما احساس می‌کنید شیوه‌ای است که همه کارکنان سازمان آن را احساس می‌کنند. مدیر تنها کسی است که این آهنگ احساسی را ایجاد می‌کند."

مک وینی در سال ۱۹۸۷ مثال دیگری را ارائه می‌دهد. در حالی که در خلال بحث پیرامون مشکلات تجارت خانوادگی در یک سمینار دانشجویان دوره دکترا بودیم، او پیشنهاد داد که مشاوران مجموعه‌ای از سؤالات را در نظر بگیرند: "اگر همین الان وارد سازمانی شوید چه احساسی خواهید داشت؟" یک دانشجو پاسخ داد: "چندان احساس سودمندی نخواهم داشت." او ادامه می‌دهد: "وقتی در حال کنفرانس دادن هستید چه اتفاقی برای شما می‌افتد؟ وقتی در حال انجام وظیفه در یک



سازمان بسا پیشینه محکمی هستید می‌توانید وجود یک مشکل را احساس کنید. اگر بتوانید به نوای درونی خویش گوش فرا دهید، حتماً خواهید توانست آن را بازگو کنید. این چگونگی استفاده از خودباوری را در شما نشان می‌دهد. وقتی خود را بهتر بشناسید می‌توانید بگوئید که چه احساسی از کودکی شما نشأت

”محققین و مشاورین نیز مانند همه افراد دیگر از احتیاجات، ارزش‌ها، تجربیات و چارچوب‌های تعبیری و تفسیری خود در شناخت و درک یک فرهنگ جدید استفاده می‌کنند.”

نمی‌گیرد و کدام ناشی از موقعیت‌ها است. هنگامی که به تسهیل کارهای گروهی مشغول هستیم و یا وقتی که از وقوع حادثه‌ای در حال انجام ناامید می‌شویم، دانستن این که اگر این موضوع برای ما مفید نیست حتماً به درد دیگران خواهد خورد. برخی مواقع حدسیات ما اشتباه از آب در می‌آیند. در این مسیر احساسات ما تبدیل به منبعی از فرضیات می‌گردند که باید مورد آزمایش قرار بگیرند.”

احساس شگفتی

با توجه به این که پاسخ‌های احساسی یکی از فرضیات رایج شما است از چه شیوه دیگری می‌توانید برای گسترش این فرضیات استفاده کنید؟ شواتزمن (Schwatzman) و استراس (Straus) در سال ۱۹۷۳ پیشنهاد بذل توجه محققین کارآزموده به احساس شگفتی مبهم، ناامیدانه و حتی خوشایند را ارائه می‌دهند. احساس شگفتی، یا تعجب‌زدگی نشان می‌دهد که برخی ایده‌ها یا فرضیات از پیش پنداشته شده یا توقعات شما هنوز برآورده نشده‌اند و

شما ناگزیر از یافتن چراغ‌های آن هستید. توجه کردن به احساس ناامیدی و شگفت‌زدگی می‌تواند به شما در کشف فرضیات ضمنی‌تان کمک کند. احساس سردرگمی و گیجی نشان دهنده ضعف فرضیه اخیر شما و نیاز شما به توضیحات بیشتر می‌باشد. مثالی از این احساس شگفتی دانش‌جوی

فارغ‌التحصیلی

است که به

مشاوره

بخش

کوچکی از

یک شرکت

متوسط کاریابی می‌پردازد. این بخش از شرکت بسیار آشفته و در هم است، عمل‌کرد مالی آن مشخص نیست و هیچ ساختار روشنی که بتوان درباره آن سخن گفت ندارد. رئیس بخش از اطلاعات نامرتبی استفاده می‌کند. مطالب درسی دانشگاهی به من آموخته‌اند که مشکلات سیستم‌های بزرگ غالباً منجر به بروز مشکلات در اهدافی می‌شوند که هدایت برخی امور را بر عهده دارند و به نوبت مشکلات آئین‌نامه‌ای را ایجاد می‌کنند که در نهایت عامل بروز بیشترین مشکلات در روابط فیما بین اشخاص می‌گردند من انتظار دیدن موارد مرتبط با سیستم را در این بخش داشتم و به دنبال آن بودم، اما تا به حال چیزی نیافته‌ام. من تمام توجهم را بر روی کمبود ساختار و وظایف متمرکز کرده بودم تا این که رئیس بخش اظهار داشت که انگیزه او برای تأسیس این شرکت رسیدن به پول فراوان برای بستری کردن مادرش در بهترین بیمارستان روانی بوده است. این باعث تعجب من گردید اما به‌جای نادیده گرفتن آن به ادامه کار پرداختم و فهمیدم که مشکل به وجود

آمده ناشی از عدم ثبات احساسی در خانواده رئیس بوده است. در سایه این احساس، من به تفکر مجدد پیرامون تشخیص مشکلات پرداختم و به نتیجه رسیدم که در این شرکت استدلال‌ها از طریق اهداف، وظایف و برنامه‌های مرتبط با مشکلات موجود میان افراد جاری نمی‌گردد. پیام‌های ضد و نقیض ناشی از برخی مشکلات روانی و تغییرات فیما بین افراد از ایجاد وظایف هماهنگ، اصولی و ساختاری جلوگیری می‌کنند. احساساتم به من که عادت به فرار از دانسته‌های خویش داشتم منبع جدیدی از اطلاعات را ارائه می‌دهد که سبب رسیدن من به شناخت و معرفت بهتری می‌گردد.

شاخص‌های فرضیات خاص

هنوز شیوه‌های طرح ریزی شده دیگری برای استفاده از احساسات در گسترش فرضیات وجود دارد. احساسات خاص ایجادکننده شرایط و موقعیت‌های خاص در سازمان‌ها هستند و دانستن این موضوع کشف آنچه را که هر احساسی مبین آن است برای شما آسان‌تر می‌سازد. بـلـک (Black) در سال ۱۹۸۱ می‌نویسد: ”اگر یک مشتری متناوباً خواستار ارائه جزئیات درباره یک مطلب باشد و مشاوران از خود بی‌حوصلگی نشان دهند، مقاومت مشتریان امری بدیهی خواهد بود. هم‌چنین این مخالفت در زمانی اتفاق می‌افتد که مشاوره گیرنده، مشاور را با انبوهی از جزئیات و نکات ریز روبرو می‌سازد به حدی که مشاور درباره مشکلی که پیش رو دارد احساس گیجی و سردرگمی می‌کند.” موضوع فشار و تنش در سازمان‌ها نشانگر یک ارتباط مداوم و پایدار میان ویژگی‌های خاص سازمانی و احساسات معمول شناخته

شده توسط اعضای آن است. مثلاً، اغلب تضادهای مربوط به انجام وظایف در احساس تنش و هیجان نمود پیدا می‌کنند. به همین صورت، احساس فشار و تنش و یا هیجان در کارکنان نشانگر تضاد در انجام وظایف در یک سازمان است.

ادراک اولیه

شیوه دوم استفاده از خودباوری به عنوان یک ابزار، توجه به درک و شناخت اولیه شما از سازمان است. لوینسون اشاره می‌کند که لحظات نخست اولین ملاقات با مدیر یک سازمان و یا اولین سفر، اطلاعات ذی‌قیمتی برای شناختن به دست می‌دهد. او به مشاوران هشدار می‌دهد که این احساس‌های مهم اولیه، زودگذر و یا منفی درباره سازمان و یا رئیس را اگر بلافاصله پس از آنها تعاملات دوستانه ایجاد می‌شود نباید مهم تلقی کنند. شواتزمن و استراس به آموزش محققین برای توجه به دانسته‌های اولیه پرداختند. توجه عمیق به تصورات ابتدایی در تشخیص مشکلات یک سازمان بسیار مفید است و بهتر است قبل از این که دچار فراموشی شوند و یا تداخل بیشتری با اعضای سازمان داشته باشند آنها را ثبت نمائیم. یک مشاور برای تحت تأثیر قرار دادن بیشتر تغییرات باید از تعاریف موجود در سیستم‌ها درباره موقعیت‌ها فراتر رود.

لوینسون برای جلب و تمرکز شما بر روی این احساس‌ها و ادراک‌های اولیه پیشنهاد می‌کند که مشاوران یک سازمان درباره چیزی که دیده‌اند و مضامین و ارزش‌های روانی، اجتماعی و اقتصادی آن از خود پیرسند: این احساس شبیه به چیست؟ تا چه حد مؤثر است؟ تا چه حد کارآیی دارد؟ افراد چه شناختی از آن

دارند؟ فرضیات مهم در خصوص افراد چیست؟

شناخت گرایش‌ها

شناخت گرایش‌ها سومین شیوه استفاده از خودباوری به عنوان ابزار درک عکس‌العمل‌ها و پیش‌داوری‌های معمول خود شما است تا بتوانید تأثیر این تمایلات و گرایش‌ها را بر شناخت و معرفت خویش کاهش دهید. یک روانکاو در این زمینه می‌گوید: "خودباوری ابتدایی‌ترین وسیله روانکاو است. شما باید برای منصفانه برخورد کردن با بیمار خود، از تمایلات و تضادهای درونی خود آگاهی داشته باشید."

نظریه قدیمی انتقال متقابل (counter transference) شیوه استفاده از خودباوری به عنوان ابزار با اهمیت می‌داند و هشدار می‌دهد که روانکاوان بیشتر با گذشته افراد سر و کار دارند. لدفورد (Ledford) از این تحقیق بر روی اهمیت شناخت انتقال متقابل در ارتباط میان مشاور و مشاوره شونده در مشاوره‌های سازمانی استفاده کرده است. از نظر وی انتقال متقابل چون از گذشته نشأت می‌گیرد، نمی‌تواند منبع اطلاعاتی برای یک سازمان باشد. میرویس (Mirvis) و لوتیس (Lutts) در مقاله‌شان در خصوص استفاده از خودباوری به عنوان ابزاری در تحقیقات سازمانی تأکید می‌کنند که: "محققین و مشاورین نیز مانند همه افراد دیگر از احتیاجات، ارزش‌ها، تجربیات و چارچوب‌های تعبیری و تفسیری خود در شناخت و درک یک فرهنگ جدید استفاده می‌کنند." جامعه آمریکا برای آموزش و گسترش مطالعات روی توانایی‌های بدست آمده توسط متخصصین مشهور توسعه منابع انسانی بر اهمیت کاهش این تعصب در کار

متخصصین توسعه منابع انسانی تأکید می‌کند. این مطالعه عنوان می‌کند که کاهش تعصب نه تنها یکی از ویژگی‌های متخصصین کارآمد توسعه منابع انسانی است بلکه محدودیتی است در این که تا چه حد می‌توانید تمایلات و گرایش‌های خود را بشناسید، همواره بخشی از این گرایش‌ها ناشناخته باقی می‌مانند. به علاوه، درک و شناخت تمایلات شما و غلبه بر آنها موضوعات متفاوتی هستند. زمانی که شما از خودباوری‌تان به عنوان یک ابزار استفاده می‌نمائید باید از تمایلات و گرایش‌های خود آگاه باشید. احساسات شما می‌توانند نمایانگر خصوصیتی درباره شیوه مدیریتی یک مدیر یا حالتی که شما در آن حالت خود را با مردم نزدیک‌تر می‌بینید، باشند. بروک (Bruke) در سال ۱۹۸۲ اشاره می‌کند که استفاده از خودباوری به عنوان یک ابزار کار آسانی نیست و به مهارت‌های مشاور و شیوه‌های شخصی وی بستگی دارد. او می‌افزاید افرادی که علاقه دارند متخصص توسعه سازمانی باشند باید در آزمون‌های رشد شخصیتی برای رسیدن به یک شناخت درونی از خود، شرکت داشته باشند. از آنجایی که مشاورین متخصص از ابتدایی‌ترین ابزارها در امور توسعه سازمانی هستند، آگاهی کامل افراد از این ابزارها اهمیت بسیار دارد. برخی مشاوران روانکاو تا جایی پیش رفته‌اند که پیشنهاد می‌کنند مشاوران در معرض یک روانکاو کامل قرار بگیرند. برای مثال در اوایل دهه ۴۰ و اوایل دهه ۵۰ تمام مشاوران انستیتو تالکاستاک (Tavistock) ناچار به تن دادن به یک روانکاو کامل بودند.