

رویکرد روان‌پویشی سیستمی سازمان‌ها یکپارچه‌سازی رویکردهای روابط گروهی، روان‌کاوی و سیستم‌های باز

ویرایش شده توسط

لارنس گولد، لیونل اف. استیلی، مارک استاین

ترجمه

آزاده صالحی

کاندیدای روان‌کاوی و گروه درمانگر تحلیلی

دکتر زهرا رجائی

روان‌پزشک و روان‌درمانگر

ویراستار

سارا محمدزاده

با مقدمه

هادی رحیمی دانش

روان‌کاو، عضو جامعه بین‌المللی روان‌کاوان IPA

روان‌درمانگر گروه و مشاور سازمانی



فهرست مطالب

| | |
|---|-----|
| پیشگفتار..... | ۷ |
| سخن مترجمان..... | ۱۱ |
| ویراستاران و همکاران..... | ۱۲ |
| مقدمه..... | ۱۶ |
| ۱: یادگیری از روی تجربه: فصل مشترک روان‌کاوی و مشاوره نقش سازمانی..... | ۳۳ |
| ۲: اعمال قدرت در یک محیط وابسته..... | ۶۵ |
| ۳: نگاه یک سازمان به خود: تسهیل‌گذار سازمانی از دیدگاه روان‌کاوی و روابط گروهی..... | ۹۱ |
| ۴: پیچیدگی در «لبه» گروه پیش‌فرض پایه..... | ۱۲۲ |
| ۵: دشمن‌های درون و بیرون: پارانوایا و پس‌رفت در گروه‌ها و سازمان‌ها..... | ۱۵۱ |
| ۶: مشکلات بگرنج تغییر سازمانی: دیدگاهی مبتنی بر روان‌پوشی سیستمی..... | ۱۷۰ |
| ۷: مداخله در یک سیستم بزرگ: تأثیر فرهنگ سازمانی..... | ۲۰۰ |
| ۸: یادگیری سازمانی در مقام مدیر اجرایی ارشد..... | ۲۱۹ |
| ۹: رهبر، ناخودآگاه و مدیریت سازمان..... | ۲۴۶ |
| منابع..... | ۲۶۸ |
| واژه‌نامه انگلیسی به فارسی..... | ۲۷۷ |
| واژه‌نامه فارسی به انگلیسی..... | ۲۷۹ |

به باور من کتابی که در دست دارید، اولین کتاب روان‌شناسی سازمانی بر پایه نظریه روان‌کاوی و نظریه سیستم‌ها است. عبارت «روان‌شناسی سازمانی» می‌تواند تداعی‌های غریبی را برای ما به وجود آورد؛ ما معمولاً سازمان‌ها و تشکیلات مختلف را به صورتی علنی و رسمی در ذهنمان به تصویر می‌کشیم. هم‌زمان لغت «روان‌شناسی» در ذهن ما مشکلات فردی و درمانی را تداعی می‌کند و به زندگی شخصی‌مان تعلق می‌گیرد. در چند دهه اخیر شاهد رشد شدید گرایش به روان‌شناسی سازمانی هستیم. چرایی چنین گرایشی را می‌توان این‌گونه توضیح داد که از یک سو انسان‌ها، امروزه فعالیت در عرصه کاری و سازمانی را بخشی از تکامل شخصی خود می‌دانند؛ و از سوی دیگر سازمان‌ها نیز به نیروی کار خود به شکل متفاوتی نگاه می‌کنند و آن را به عنوان بخش مهمی از تکامل اهداف خود می‌بینند. حتی گاهی تکامل نیروهای انسانی سازمان، مهم‌تر از تکامل تکنیکی و فیزیکی آن محسوب می‌شود.

اریک اچ. اریکسون در کتاب *بحران هویتی جوانان (1979)*، اشاره می‌کند که مقوله تکامل امری مهم برای کودکان و نوجوانان است، چراکه بعد از این دوران فرد به دوره بزرگسالی رسیده، شروع به کار می‌کند و تکامل او پایان می‌پذیرد. در مورد سازمان‌ها، کارخانجات، اتحادیه‌ها و... هم، چنین نگرشی وجود دارد. مأموریت سازمان تولید محصولات و ارائه خدمات است، بنابراین توانایی، پایداری و تداوم، ویژگی‌های ذاتی آن هستند.

نظرات جدید بر این باورند که تکامل فردی در تمام دوران زندگی ادامه دارد و بعد از بزرگسالی پایان نمی‌پذیرد و یادگیری تا پایان عمر ادامه پیدا خواهد کرد. رقابت‌های ملی و بین‌المللی در عرصه تولیدات و خدمات و رشد سرمایه، باعث شده است که سازمان‌ها به روان‌شناسی و رشد خود علاقه نشان دهند. ریشه‌های

روانشناسی سازمان به تیلور و نظرات وی در کتاب مدیریت علمی (۱۹۱۲) بر می‌گردد، نظراتی که توسط وبر نیز ساختاربندی شده‌اند.

عمده نظرات در قرن نوزدهم چنین بود که انسان باید در محل کار، تنها نقش لازم برای انجام وظیفه خود را ایفا کند و شخصیت فردی او، فقط در زندگی خصوصی و اوقات فراغت نمایان شود. رهبران سازمان هیچ علاقه‌ای به دنیای درونی انسان نداشتند و تنها موضوع مورد علاقه آن‌ها، شیوه کار و علت استخدامی افراد بود.

محققان بسیاری در سال‌های میان جنگ جهانی اول و دوم به روانشناسی سازمان و زمینه‌های کاری علاقه نشان دادند؛ از جمله آن‌ها می‌توان مایو (۱۹۴۵) و دیکسون (۱۹۳۹) را نام برد. این افراد بر این باور بودند که انسان نمی‌تواند شخصیت خود را در خانه گذاشته و در محل کار فقط به موضوعات کاری بپردازد. انسان‌ها دارای احتیاجات اجتماعی هستند و نیازمند تحقق بخشیدن به آن‌ها. این امر می‌تواند حتی بر موضوع کاری‌شان سایه افکند. در این‌جا، این تفکر مطرح شد که انسان‌ها ظرفیت‌های استفاده نشده‌ای دارند که می‌توانند از آن‌ها به نفع فعالیت‌های کاری خود بهره‌گیرند و در صورت وجود امکانات، رشد متفاوتی داشته باشند. هم‌زمان این ایده بیان شد که انسان می‌تواند در گروه‌های کاری مستقل که وظیفه مشخصی دارند، به استقلال کاری بیشتر و درجات بالاتری برسد.

بعد از جنگ جهانی دوم شاهد رشد نظراتی هستیم که دیگر انسان را ابزار تولیدکننده چیزی نمی‌بینند، بلکه او را موجودی نادر و بانگیزه و جالب می‌دانند. این نظرات علم روانشناسی را به شکل قابل توجهی تحت تأثیر قرار دادند. البته دیدگاه‌های قدیمی، هنوز هم در بعضی از عرصه‌های کاری به حیات خود ادامه می‌دهند. برای مثال، ردپای توضیحات وبر و پژوهش زمان‌سنجی تیلور را در بعضی از مشاغل، مانند رستوران‌های زنجیره‌ای مک‌دونالد، می‌توان مشاهده کرد. در این روش جزئیات فرایند کار، استاندارد شده است و حتی برای تمام سؤالات، سطرها پاسخ از قبل آماده‌شده وجود دارد.

رویکرد روان‌پویشی سیستمی سازمان‌ها، عرصه جدید و در حال رشد قرن حاضر است. ما شاهد تأثیرات نظریه‌های روان‌کاوی، روان‌شناسی گروه‌ها، روان‌شناسی اجتماعی و نظریه سیستم‌های باز در این دیدگاه هستیم. سنت تاویستاک یکی از

نمونه‌های این رویکرد است که بیون در تولد، رشد و تکامل آن نقش به‌سزایی داشته است. بیون در تکامل نظریه روان‌شناسی گروه‌ها توضیح می‌دهد که گروه به‌مثابه یک کل، پیوسته بین منطقی که آن را «گروه کاری» می‌نامد و واپس‌روی که آن را «گروه پیش‌فرض پایه» می‌نامد، در حال تغییر است. گروه پیش‌فرض پایه، رابطه هدف و مأموریت اصلی خود (علت وجودی و معنی گروه) با دنیای بیرون را از دست داده است. به همین دلیل است که ارتباط اعضای گروه با یکدیگر، غیرانسانی و مصنوعی شده است.

سه نوع گروه پیش‌فرض پایه از نظر بیون عبارت‌اند از:

گروه «وابسته»: گروهی است که از رهبر انتظار نوعی حمایت پرستارگونه را دارد و هیچ قدرتی برای تصمیم‌گیری در خود نمی‌بیند.

گروه «ستیزگریز»: این گروه در مواجهه با دنیای بیرونی، یکی از روش‌های «جنگ» یا «فرار» را اتخاذ می‌کند. اعضای این گروه در دو جایگاه قرار می‌گیرند: «با ما» یا «بر ما»

گروه «جفت‌شدگی»: در این جا رابطه دو نفر از اعضا، مورد محافظت و توجه افراد دیگر گروه قرار می‌گیرد، چراکه انتظار دارند که این دو نفر ناجی گروه را به وجود آورده و در آینده تمام مشکلات گروه را از بین ببرند. گروه منتظر ظهور ناجی خویش می‌ماند و از این رو، تلاش برای یک کار هدفمند معنای خود را از دست می‌دهد. در تمام گروه‌ها، تغییر وضعیت بین گروه کاری و گروه پیش‌فرض پایه در جریان و قابل مشاهده است. این مسئله می‌تواند بیانگر گرایش‌های واپس‌گرایانه فرهنگ‌های سازمانی و جامعه نیز باشد.

فوکس به گروه کوچک و شیوه کار آن اهمیت بسیاری می‌داد. او به بررسی ایجاد فرایند روانی گروه که در خلال کار آن به وجود می‌آید، علاقه وافری داشت. وی به تکامل گروه‌درمانی تحلیلی پرداخت و به شیوه برقراری ارتباط افراد در گروه توجه ویژه‌ای داشت. فوکس به روشن کردن ابعاد گوناگون این شیوه ارتباطی - که ماهیتی متفاوت با شیوه ارتباطی دوگانه شکل‌گرفته در اتاق درمان فردی دارا بود - پرداخت. او به این مسئله توجه داشت که افراد موضوعات معینی در گروه بیان می‌کنند که موردعلاقه یا بی‌مهری گروه قرار می‌گیرد. وی بر این باور بود که فرایند رشد

موضوعات مختلف و بیان و تحلیل آن‌ها از جانب هر فرد، باید دلیلی داشته باشد. یافتن و تعبیر علت مذکور در سطح گروه، موضوعی درخور اهمیت برای درمانگر گروه محسوب می‌شود. تأثیر سنت تاویستاک و گروه‌درمانی تحلیلی، در متن کتابی که در دست دارید به روشنی قابل ملاحظه است. هرچند تفاوت‌های تاریخی و سستی بسیاری در کنار مخرج‌های مشترک در بین این دو دیدگاه وجود دارد. آشنایی با هر دو دیدگاه می‌تواند به علاقه‌مندان زندگی درونی سازمان‌ها کمک شایانی نماید.

ترجمه این کتاب، از اولین فعالیت‌ها در راستای شناخت زندگی خودآگاه و ناخودآگاه سازمان‌ها و گروه‌های کاری مختلف است. امیدوارم تلاش همکاران من در ترجمه این کتاب، در رشد علاقه به روان‌شناسی سازمانی در ایران ثمر ثمر واقع گردد. روان‌شناسی سازمانی، عرصه‌ای جالب، خلاقانه و مفید است که کسب مهارت در آن، در خدمت پیشرفت هرچه بیشتر جامعه ما خواهد بود. در انتها از فرصت استفاده کرده و مراتب قدردانی خود را از مترجمان این کتاب ابراز می‌دارم.

هادی رحیمی دانش

روان‌کاو و عضو جامعه بین‌المللی روان‌کاوان IPA

روان‌درمانگر گروه تحلیلی و فردی

مقدمه

لارنس جی. گولد

دکتر اریک جی. میلر، پس از سپری کردن یک دوره طولانی سرشار از خلاقیت در مقام مدیر برنامه آموزش روابط گروهی در انستیتوی تاویستاک، در سال ۱۹۹۸ بازنشسته شد. این کتاب و جلد بعدی با عنوان «یادگیری تجربی در سازمان‌ها: کاربردهای رویکرد روابط گروهی» (گولد و همکاران، در دست چاپ)، ادای دینی است به زندگی حرفه‌ای بسیار ارزنده اریک. با این وجود، خواننده نباید انتظار روبه‌رو شدن با یک نامه یادبود را در معنای سنتی آن، داشته باشد؛ این کتاب محدود است به بزرگداشت تنها یکی از ابعاد خاص زندگی حرفه‌ای طولانی و رنگارنگ وی. تمام آثار او، دارای مضمون مشترکی هستند. آن مضمون مشترک، چیزی نیست جز وفاداری به مدل یادگیری از روی تجربه در زمینه آموزش زندگی گروهی و حرفه‌ای و پیشبرد این مدل. این کتاب، با تمرکز بر موضوع «روان‌پوش‌های سیستمی»، پدیدآورندگی و خلاقیت او در طراحی و پیشبرد مبانی این رشته نظری و کاربردی مهم را نمایان می‌سازد. همچنین، فرصت مغتنمی است برای ادای دین اشخاص متعددی که با اریک ارتباط داشتند و این ارتباط، در پیشبرد کارهای شخصی‌شان به آن‌ها کمک کرده است. برخی از این اشخاص، دوستان نزدیک و همکاران اریک هستند و برخی دیگر، کسانی که آثار او را الهام‌بخش خود می‌دانستند و می‌دانند. آن‌ها، همه، در زمره بی‌شمار افرادی هستند که می‌خواهند یک صدا بگویند: «اریک! از تو ممنونیم!»

حوزه روان‌پوش‌های سیستمی، حداقل در معنای رسمی آن، همراه با انتشار کتاب ارزنده میلر و رایس با عنوان «سیستم‌های سازمان» (۱۹۶۷) متولد شد. بسیاری از بن‌مایه‌های این دیدگاه، پیش‌تر در کار پیش‌گامانه انستیتوی روابط انسانی تاویستاک (امروزه موسوم به انستیتوی تاویستاک) مطرح شده بودند، اما بعد از انتشار کتاب مذکور

1. Experiential Learning in Organizations: Applications of the Group Relations Approach

بود که این بن‌مایه‌ها درون یک چهارچوب سیستمی قرار داده شدند. این چهارچوب را نیز می‌توان به‌درستی، یک حوزه‌چندرشته‌ای خواند که می‌کوشد بینش‌های نوظهور نظریه روابط گروهی، روان‌کاوی و نظریه سیستم‌های باز را یکپارچه کند. همچنین، می‌توان به‌حق گفت که این حوزه، هنوز یکی از حیطه‌های نوپای علوم اجتماعی است و مرزهای آن، کماکان در حال بازتعریف و اصلاح هستند. هدف این اثر، ارائه به‌روزترین نمونه‌هایی است که در حال حاضر به روان‌پوش‌های سیستمی، شکل و معنا می‌دهند.

لازم به ذکر است که همکاران بااستعداد بسیاری در سراسر جهان هستند که می‌توانستیم از آن‌ها برای مشارکت در تألیف کتابی که در دست دارید، دعوت به عمل آوریم. بالا بودن تعداد چنین افرادی، خود، گواه تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم اریک است. از این‌که نمی‌توان همکاری‌های تمام این افراد را میان صفحات این کتاب جای داد، کمال تأسف را دارم. با این وجود، قطع‌به‌یقین می‌دانیم که آن‌ها نیز همچون ما، سپاسگزار اندیشه‌های اریک هستند.

مطالعات گروهی و سازمانی اریک، دربرگیرنده شاخه‌های گوناگونی است، اما به نظر ما، کار او در این حوزه یکی از دستاوردهای اصلی او بوده است. بنابراین، در این کتاب می‌کوشیم تا نشان دهیم که مرزهای رویکرد روان‌پوش‌های سیستمی، به چه شکل‌های مختلفی بازتر شده‌اند و گسترش یافته‌اند تا پیوندهایی خلاق، مفهومی و کاربردی با سایر رشته‌ها پیدا کنند. این کار را همراه با ارائه چشم‌اندازی برای درک بهتر سازمان‌ها، از جمله چالش‌های مدیریت و رهبری و یک رویه کاری برای تدریس، آموزش و مشاوره در زمینه گروه‌ها و سازمان‌ها، انجام می‌دهیم.

رویکرد روان‌پوشی سیستمی چیست؟

پایه دیدگاه مبتنی بر نگرش روان‌پوشی سیستمی (سایکودینامیک سیستمی) در پیوند این دو اصطلاح گنجانده شده است. اصطلاح «سیستمی» اشاره‌ای است به مفاهیم سیستم‌های باز، که یک چهارچوب غالب برای درک وجوه ساختاری یک سیستم سازمانی را فراهم می‌کند. این مفاهیم شامل طرح، تقسیم کار، سطوح اقتدار، گزارش روابط، ماهیت تکالیف کاری، فرایندها و پردازش‌ها، فعالیت‌ها، مأموریت و تکلیف اصلی سازمان و به‌خصوص ماهیت و الگوسازی وظیفه سازمان و مرزهای حسی و

تبادلات بین آن‌ها، می‌شوند. برای مثال، فنیشل (۱۹۴۶) بیان کرد که انسان‌ها نهادهای اجتماعی را تأسیس می‌کنند تا هم نیازهای خود را ارضا کنند و هم تکالیف لازم را انجام دهند؛ اما این نهادها در ادامه به واقعیت‌های بیرونی تقریباً مستقل از افراد تبدیل می‌شوند. این امر تأثیرات هیجانی و روانی قابل توجهی بر افراد می‌گذارد، در نتیجه کسب دانش دربارهٔ این تأثیرات می‌تواند کمک شایانی به روشن کردن تنگناهایی کند که اعضای سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند. شاید تعجبی نداشته باشد که برای کسانی که بر اساس رویکرد روان‌پویشی سیستمی کار می‌کنند، آموختن بر اساس تجربه، همراه با تمرکز بر روی رشد (فرارسی)، بینش، درک و تغییر عمیق باید دغدغه‌ای اساسی باشد. با این حال جز در حیطهٔ درمانی، این‌گونه کسب دانش به‌طور گسترده و اصولی در مطالعات موردتوجه قرار نگرفته است.

اصطلاح «روان‌پویشی» یا «سایکودینامیک»، اشاره‌ای است به دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای روان‌کاوانه دربارهٔ تجربیات و فرایندهای روانی افراد - نظیر انتقال (ترنسفرنس)، مقاومت‌ها، روابط ابژه، خیال (فانتزی) و... - و همچنین دربارهٔ تجربیات فرایندهای گروهی و اجتماعی ناخودآگاه که هم‌زمان هم علت و هم معلول مشکلات سازمانی حل‌نشده یا شناسایی‌نشده هستند.

علاوه بر این، یکی از اهداف ویژهٔ نگرش روان‌پویشی سیستمی تبیین این ایده است که ویژگی‌های قابل‌مشاهده و ساختاری یک سازمان - حتی ویژگی‌های کاملاً مستدل و کارکردی -، به‌طور مداوم با اعضای آن در تمامی سطوح تعامل و هم‌کنشی دارند. به‌طوری که منجر به برانگیخته شدن الگوهای خاصی در فرایندهای پویشی گروهی و فردی می‌شوند. این فرایندها نیز ممکن است به‌نوبهٔ خود، نحوهٔ شکل گرفتن ویژگی‌های خاص سازمان را مشخص کنند. ویژگی‌هایی نظیر فرهنگ متمایز، شیوهٔ ادراک، سازمان‌دهی، مدیریت کار و نحوهٔ ساختارمند شدن سازمان. همان‌طور که قبلاً گفته شد، زمانی که کتاب سیستم‌های سازمانی نوشته شد، این اصطلاح هنوز مورد استفاده نبود، اما در کتاب پیش رو آنچه که هنوز ممکن است جدیدترین بیانیهٔ نظری دربارهٔ یکپارچه‌سازی مفاهیم سیستمی و روان‌پویشی در گروه‌ها و سازمان‌های کاری باشد، ارائه می‌شود. افرادی که کتاب حاضر را جالب می‌یابند، بهتر است به این منبع نیز مراجعه‌ای داشته باشند.

در سطح روان‌پوشی، ویژگی اصلی رویکرد روان‌پوشی سیستمی، این است که فرض را بر وجود اضطراب‌های اولیه (از نوع آزاردهنده و افسرده‌ساز) و به حرکت درآمدن سیستم‌های دفاعی اجتماعی علیه آن‌ها، می‌گذارد (مثل ژاک ۱۹۵۵، منزیس ۱۹۶۰). در این‌جا لازم به تأکید است که ایده «دفاع‌های اجتماعی سیستم‌ها» یکی از اولین مفاهیم سازمانی عمده و مشخصه بارز رویکرد منحصر به فرد تاویستاک برای حیات سازمانی به شمار می‌رود. این مفهوم را می‌توان مشابه مفهوم دفاع‌های فردی دانست که جزو اصلی نظریه و رویکرد روان‌کاوی است. گفته می‌شود که عملکرد این دفاع‌ها - همانند هم‌تایان خود در روان‌شناختی فردی - موجب منع یا تسهیل اجرای وظیفه، آمادگی و پاسخ به تغییر و نیز یادگیری موضوعی جدید می‌شود. مداخلات مبتنی بر این دیدگاه عمدتاً شامل درک، تعبیر و حل و فصل دفاع‌های جمعی هستند. امید است که این مداخلات به گسترش ظرفیت سازمان برای ایجاد تغییرات متناسب با وظایف منجر شود؛ تغییراتی که شامل توزیع منطقی‌تر قدرت، تعریف روشن‌تر نقش‌ها و مرزها، به همراه مدیریت و تنظیم بهتر آن‌ها است.

پس از توضیح مختصر برخی لایه‌های مهم رویکرد روان‌پوشی سیستمی، اکنون بهتر است مشخصه‌های اساسی آن را نیز بررسی کنیم. همان‌طور که آرمسترانگ (۱۹۹۵) گفته است، یک طرز نگرش به پیوند «سیستم» و «رویکرد روان‌پوشی» این است که آن را شبیه به «چشم‌انداز معکوس‌پذیر» بیون بدانیم؛ که در آن، یک پدیده را می‌توان به روشی مشابه با زمینه مد نظر قرار داد. آرمسترانگ می‌گوید: «... این یک روش مشروط برای اشاره به یک چیز جدید یا نام‌گذاری آن است که نه «روان‌کاوانه» است و نه «سیستمی»، بلکه «روان‌کاوانه و سیستمی» است. عنصر سوم نوظهوری که به‌طور کامل آشکار نشده است (ص ۱). با توجه به مطالب بیان‌شده، به نظر می‌رسد که هر دو دیدگاه قابل تأمل بوده و به‌هیچ‌وجه یکدیگر را نقض نمی‌کنند. در «چشم‌انداز معکوس‌پذیر» مشاوره‌ها اغلب تمرکز خود را از سطحی به سطح دیگر، یا از یک تحلیل به نوعی تحلیل دیگر، تغییر می‌دهند که این امر به وضعیت تشخیصی یا مشاوره‌ای در هر لحظه به‌خصوص و همچنین به ماهیت مسائل بیان‌شده بستگی دارد. با توجه به آنچه که آرمسترانگ با عبارت «جدید» به آن اشاره کرد، این دقیقاً خود پیوند است که موجب ایجاد میدان نوظهور، اما کاملاً آشکار نشده رویکرد روان‌پوشی

سیستمی می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت که رویکرد روان‌پویشی سیستمی مستلزم این است که هم‌زمان هم «از درون به بیرون» و هم «از بیرون به درون» کار شود و هیچ‌کدام از این دو بر دیگری برتری نداشته باشد.

ریشه‌های مفهومی رویکرد روان‌پویشی سیستمی

روان‌کاوی

روان‌کاوی از نخستین روزهای پیدایش خود، به ماهیت فرایندهای گروهی و سازمانی علاقه‌مند بوده است. برای مثال، فروید در کتاب *روان‌شناسی گروهی و تحلیل ایگو* (۱۹۲۱) برخی وجوه پویشی کلیسا و ارتش را به فرضیه‌های پیشین خود درباره ریشه و خاستگاه‌های فرایند اجتماعی و ساختار اجتماعی ربط داد. همان ریشه‌هایی که در تحلیل وی از رمه نخستین (۱۹۱۳) نمایان شدند. او در اولین جمله می‌گوید: «وقتی تفاوت بین روان‌شناسی فردی و روان‌شناسی گروهی یا اجتماعی را - که در نگاه اول ممکن است تفاوتی کاملاً معنادار و قابل توجه به نظر برسد - دقیق‌تر مورد بررسی قرار می‌دهیم، تا حد زیادی از این تفاوت بارز کاسته می‌شود.» با وجود این، علی‌رغم علاقه‌مندی اولیه به روان‌شناسی گروهی و برخی پرداخت‌ها در «مطالعات جامعه‌شناختی» بعدی فروید (۱۹۲۷، ۱۹۳۰، ۱۹۳۹)، نه او و نه هیچ‌کدام از همکارانش این مسیر نظریه‌پردازی را بیشتر ادامه ندادند. لازم به ذکر است که از آن زمان تا کنون پیشرفت‌های بزرگی رخ داده است، اما برای متخصصان در حیطه گروه و سازمان‌ها که مشغول کار در این سنت هستند و از دامنه گسترده‌ای از مفاهیم روان‌کاوانه استفاده می‌کنند، هنوز آثار بیون و مفاهیم کلاینی‌ای که اساس کار او بوده‌اند، تا حدودی معیار و سنگ محک محسوب می‌شوند.

نظریه روابط گروهی و آموزش آن

ریشه‌های روان‌کاوانه رویکرد سیستماتیک به زندگی گروهی را می‌توان به زمان چاپ «تجربیات حضور در گروه‌ها» (۱۹۶۱) نسبت داد. بیون در این کتاب نظریه‌ای را درباره فرایندهای گروهی ارائه داد که عمدتاً بر مبنای پیشرفت‌های رخ داده در نظریه روابط

ابژه است. نظریه‌ای که آغازگر آن ملانی کلاین (۱۹۲۸، ۱۹۳۵، ۱۹۴۰، ۱۹۴۵، ۱۹۴۶، ۱۹۴۸، ۱۹۵۷) و همکارانش بوده‌اند. ویژگی اصلی نظریه بیون درباره زندگی گروهی، این بود که او بین رفتارها و فعالیت‌ها در جهت اجرای تکلیف منطقی (گروه کار w) و رفتارها و فعالیت‌ها در جهت تأمین نیازهای هیجانی و رفع اضطراب‌ها (گروه‌های پیش فرض پایه ba : ستیزوگریز baF، وابستگی baD و جفت‌شدگی baP) تفاوت قائل بود. بیون نیز به تابعیت از کلاین، این موارد را به‌مثابه مظاهر و نمودهای تجربیات و پنداره‌های ناخودآگاهی که ریشه در دوران نوزادی دارند، در نظر می‌گرفت. او علاوه بر پی بردن به اهمیت نظریه کلی کلاین درباره رشد، که مبتنی بر جایگاه پارانوئید-اسکیزوئید و جایگاه دپرسیو بود (گولد ۱۹۹۷)، تصمیم گرفت که کاربرد سایر مفاهیم محوری کلاینی را نیز برای درک بهتر گروه انسانی روشن کند. مفاهیمی مثل همانندسازی فراقکنانه، دونیمه‌سازی (شکاف)، اضطراب روان‌پیشانه، شکل‌گیری نماد، مکانیسم‌های اسکیزوئید و پاره‌ابژه‌ها. این کار بیون فوق‌العاده تأثیرگذار بود، به‌طوری که زیربنای روان‌کاوانه رویکرد تاویستاک برای نظریه‌پردازی و پرداختن به هر دو زمینه آموزش روابط گروهی و نظریه سازمانی و مشاوره را، فراهم کرد.

ویژگی‌های اساسی کنفرانس روابط گروهی (میلر ۱۹۸۹، ۱۹۹۰، رایس ۱۹۶۵، گولد در دست چاپ) به شرح زیر هستند: این کنفرانس به عنوان یک نهاد آموزشی موقت طراحی شده است. از اعضا و پرسنلی تشکیل شده است که می‌توان آن‌ها را در حین شکل‌گیری، پیشروی و پایان گرفتن کنفرانس تحت مطالعه تجربی قرار داد. در ادامه توضیح می‌دهیم که کنفرانس موقعیت‌های مختلفی را برای مطالعه نوع رابطه افراد، گروه و سازمان در «این‌جا و اکنون» فراهم می‌کند. وظیفه اصلی کنفرانس تمرکز بر مضمون «اقتدار، رهبری و سازمان‌دهی» است که به‌طور کلی بر حسب این موارد تعریف می‌شوند: «فراهم کردن فرصت برای مطالعه اعمال قدرت و نفوذ در حیطه روابط بین فردی، بین گروهی و سازمانی و درون نهاد کنفرانس».

همان‌طور که در ادامه متوجه خواهیم شد، در این کنفرانس وظیفه اصلی مشارکت مستقیم یا تلاش برای توضیح نظریه نیست، بلکه هدف آموزشی روان‌شناختی است که در آن اعضا فرصت می‌یابند تا از درگیری خود در دینامیک‌های موجود در کنفرانس آگاهی یافته و به‌طور ویژه بر روی کسب دانش درباره ماهیت اقتدار (اتوریته) و

مشکلات مربوط به اعمال آن تمرکز داشته باشند. طبق گفته میلر (۱۹۸۹): «به‌طور کلی تر هدف این است که به افراد توانمندی داده شود تا در درک و مدیریت مرز بین دنیای درونی خود و واقعیت‌های محیط بیرون، به بلوغ بیشتری دست پیدا کنند. به عبارت دیگر، سعی کنند اقتدار خود را اعمال کنند، خود را در نقش محول‌شده مدیریت کرده و کمتر برده‌ی فرایندهای گروهی و سازمانی باشند.» (ص ۸)

نظریه سیستم‌های باز

یکی از ریشه‌های قدیمی نظریه سیستم‌های باز، به‌طور مشخص تحت‌تأثیر کار لوین (۱۹۴۷) قرار داشت که به اهمیت مطالعه گروه به‌مثابه یک کل پی برد. برای مثال، لوین (۱۹۴۷) مشاهده کرد که: «در حیطه اجتماعی، همانند حیطه فیزیکی، مشخصه‌های ساختاری یک کل پویا با مشخصه‌های ساختاری زیرمجموعه‌های آن متفاوت است. از این رو، بررسی مشخصه‌های هر دو مجموعه الزامی است.» (ص ۸) نسخه معاصرتر نظریه سیستم‌های باز، ریشه در مقاله مهم میلر (۱۹۵۹) درباره تفکیک مرزها و کار قدیمی رایس در مؤسسه تاویستاک دارد. رایس در آن‌جا عضوی از گروه مشاوره کمپانی فلز گلیسر بود، که اولین پروژه مهم مؤسسه را به ریاست الیوت ژاک انجام می‌دادند. در بین مقاله‌های حاصل از این کار، نمونه‌های تأثیرگذاری وجود دارند. اولین مقاله‌ای که او نویسنده ارشد آن بود و با همکاری هیل و تریست نوشته شد، «*ارائه‌ای از تغییر و تحول نیروی کار به عنوان یک فرایند اجتماعی*» (۱۹۵۰) نام گرفت. این مقاله، رویکرد تازه‌ای را برای مطالعه تغییر و تحول نیروی انسانی شرح داد و سازمان را همچون یک سیستم باز در نظر گرفت. رایس کوشید تا نشان دهد که می‌توان مسیر عبور کارمندان از میان سازمان، از زمان پیوستن به سازمان تا زمان ترک آن را، به عنوان یک «فرایند مداوم منسجم از لحاظ ریاضی‌گونه، مشابه متابولیسم آلی» در نظر گرفت. او همچنین به نشان دادن اهمیت زیرسیستم‌ها (سیستم‌های فرعی) پرداخت که هر کدام از آن‌ها دارای منش خاص و وظیفه مختص به خود است و با پروژه به عنوان یک کل ارتباط دارد. رایس در مقاله بعدی، مطلب مهم دیگری به نام «مفهوم سیستم اجتماعی تکنیکی» را به فهرست مفهومی خود افزود. این مفهوم، پیش‌تر در مطالعات تاویستاک درباره سازمان‌دهی کار در معدن زغال‌سنگ با رهبری

تریست، به کار رفته بود. رایس آن را به طور تجربی در یک کارخانه بافندگی و نساجی در احمدآباد هندوستان مورد آزمایش قرار داد. نخستین بار، انتشار این مطالعه در کتابی به نام «بهره‌وری و سازمان‌دهی اجتماعی: آزمایش احمدآباد» (۱۹۵۱) شهرتی بین‌المللی برای رایس به ارمغان آورد. در اولین بخش از کتاب که در مقایسه با بخش دوم شهرت بیشتری پیدا کرده است، مفهوم تکلیف اصلی در ارتباط با نظریه سیستم‌های باز معرفی می‌شود. این مفهوم، در طراحی پروژه نظریه‌پردازی مؤسسه تاویستاک اهمیت محوری پیدا کرد. سرانجام، ماهیت و الگوسازی تکلیف سازمان، مرزهای حسی و تبادلات بین آن‌ها، به طور رسمی تر توسط رایس و میلر در کتابی با عنوان «سیستم‌های سازمان‌ها» (۱۹۶۷) توضیح داده شدند.

یکی دیگر از جوانب حیاتی مرزها، این است که می‌توان آن‌ها را فرضیه اصلی مشتق از نظریه سیستم‌های باز در نظر گرفت (ون برتالانفی ۱۹۵۰). میلر (۱۹۸۹) توضیح داده است: «ایده سیستم‌های باز این امکان را فراهم کرد که هم‌زمان، هم به رابطه «اجتماع و تکنیک» و هم به رابطه‌های «جزء و کل» و «کل و محیط» پردازیم - که البته شامل ارتباط میان «فرد و گروه» و «گروه و سازمان» نیز می‌شود -» (ص ۱۱) همان طور که گفته شد، نظریه سیستم‌ها مفهوم کلیدی پیونددهنده‌ای را فراهم می‌کند که همان مفهوم «مرز» است. به نقل از میلر: «وجود و بقای هر سیستم انسانی به تبادلات مداوم آن سیستم با محیط خود (اعم از مواد، افراد، اطلاعات، ایده‌ها، ارزش‌ها یا فانتزی‌ها) بستگی دارد. مرزی که این «جنس‌ها» از آن وارد و خارج می‌شوند، هم سیستم را از محیط جدا کرده و هم آن را به محیط متصل می‌کند. «مرز»، بین وظیفه یک سیستم خاص و وظایف سایر سیستم‌های مرتبطی که سیستم مذکور با آن‌ها در حال دادوستد است، ناپیوستگی ایجاد می‌کند. (ص ۱۱)

«از آنجایی که این روابط هرگز پایدار و ایستا نیستند و به این دلیل که رفتار و هویت سیستم پیوسته در معرض بحث و بازتعریف قرار دارد، بهترین کار این است که مرز سیستم را نه یک خط، بلکه یک منطقه در نظر بگیریم. این منطقه، محل نقش‌ها و فعالیت‌هایی است که به تسهیل ارتباطات بین درون و بیرون سیستم مشغول هستند. در سازمان‌ها و گروه‌ها، این امر جزو کارکردهای رهبری است و در افراد، جزو کارکردهای ایگو محسوب می‌شود.» (ص ۱۱) در تمامی جوانب نظریه و عملکرد

روان‌پویشی سیستمی، مرزها یک مفهوم حیاتی و تعیین‌کننده محسوب می‌شوند که شامل موارد زیر هستند: مرزهای زمانی، مرزهای تکلیفی، مرزهای قلمرویی، مرزهای نقشی بین کارمندان و مافوق‌ها و زیردستان و نیز مرز بین نقش‌های متفاوتی که یک فرد ممکن است در زمان‌های متفاوت بر عهده داشته باشد، مرزهای بین شخص و نقش، مرزهای بین دنیای درونی فرد یا گروه و محیط بیرونی.

به‌کارگیری رویکرد روان‌پویشی سیستمی

دیدگاه روان‌پویشی سیستمی، دامنه گسترده‌ای از کارهای مشاوره‌ای را در بر می‌گیرد. برای مثال، بین (۱۹۸۲) دسته‌بندی بسیار سودمندی را ارائه کرده است. وی بیان می‌کند که مشاور سازمان واقعاً درگیر تحلیل روابط متقابل میان برخی یا همه مواردی می‌شود که شامل مرزها، نقش‌ها و صورت‌بندی نقش‌ها، ساختار و طراحی سازمانی، فرهنگ کاری و فرایندهای گروهی هستند. از بین این موارد، تحلیل فرهنگ کاری و فرایندهای گروهی نزدیک‌ترین ارتباط را با کنفرانس‌های آموزش روابط گروهی دارد. هدف این کنفرانس‌ها عبارت است از بررسی روان‌پویشی گروه‌های مختلفی که مؤسسه را شکل داده‌اند، بررسی میزان مشارکت فرد در این پویش‌ها و بررسی وجوه پویای نهاد کنفرانس که از منظر ساختاری و به عنوان یک فرهنگ نوظهور در نظر گرفته می‌شود. این امر را می‌توان مشاوره روان‌کاوانه فرایند، یا به بیان بیون (۱۹۶۱)، «درمان گروه» (که با گروه‌درمانی تفاوت دارد) دانست.

مشاوره که روی این جوانب سازمان کار می‌کند، نسبت به وجوه پنهان و پویای سازمان مشتری (مراجع) و گروه‌های کاری‌ای که آن را تشکیل داده‌اند، هوشیار است. مشاور آن‌ها را به صورت گزینشی تعبیر و تفسیر می‌کند و اغلب بر نوع رابطه‌ها و نحوه توزیع، اعمال و اجرای اقتدار از منظر روان‌شناختی تمرکز داشته و آن را با نحوه انتصاب رسمی قدرت و اختیارات مقایسه می‌کند. این کار شامل بررسی طرز برخوردها، باورها، فانتزی‌ها، اضطراب‌های بنیادین، دفاع‌های اجتماعی، الگوهای روابط و همکاری و تأثیر متقابل این موارد بر انجام وظیفه می‌شود. همچنین، به روشی مشابه با کنفرانس‌های آموزش روابط گروهی، در کار مشاوره بر این موضوع تمرکز می‌شود که چگونه انواع مختلفی از احساسات و تجربیات ناخواسته، دوپاره‌سازی شده و به

افراد و گروه‌های خاصی که به نمایندگی از سازمان، حامل آن‌ها هستند - منظور نقش فرایندی آن‌ها است که از نقش‌های رسماً مجازشان مجزا است - فرافکنی می‌شود. انواع مختلفی از مشاوره‌ها برای افراد انجام می‌شود. در این نوع مشاوره‌ها که مبتنی بر تئوری‌ها و روش‌های روان‌کاوانه و درک سیستم‌های باز هستند، به‌طور ویژه روی اینموضوع که افراد چگونه نقش‌های کاری خود را می‌پذیرند، تمرکز می‌شود. معمولاً رویکرد پایه به صورت مجموعه‌ای از ملاقات‌ها با محدودیت زمانی است (رید ۱۹۷۶) و اغلب به نام «مشاوره نقش سازمانی» خوانده می‌شود. در این کار ممکن است مشاورها از انواع مختلف روش‌های ارزیابی و مداخله‌ای استفاده کنند، مانند سنجش‌های فرافکنانه یا نیمه‌فرافکنانه (نظیر ساخت و تحلیل «نقشه‌های ذهنی») (گولد ۱۹۸۷)، درخواست بازگویی رویاها و فانتزی‌هایی که به وسیله محیط اجتماعی سازمان برانگیخته می‌شوند و تعبیر آن‌ها و مداخلات حمایت‌گراانه تعبیری. طبق توضیحی که آرمسترانگ (۱۹۹۵) داده است، اهداف جامع این کار عبارت‌اند از: «افشای معنا: آشنا کردن مراجع با سازمان درون خودش و خودش درون سازمان». (ص ۸) او در ادامه می‌گوید این کار «مخزنی از تجربیات بازتاب‌داده‌شده را فراهم می‌کند که مراجع می‌تواند هنگام فکر کردن درباره تنگناها و چالش‌ها از چشم‌انداز نقش خودش، به آن‌ها اتکا کند: ارزیابی ریسک‌ها، پیش‌بینی پاسخ‌ها، تنظیم کنش‌ها، اهداف ارتباطی، تحمل اضطراب‌ها و آزادسازی انرژی‌ها». (ص ۸)

این نوع مشاوره می‌تواند در بعضی موقعیت‌ها کاربرد بسیار مفیدی داشته باشد. به عنوان مثال، موقعیتی که در آن یکی از عوامل کلیدی اجرایی یا مدیریتی در سیستم مراجع، نقشی جدید پیدا کرده است و نیاز دارد که اجرای نقش‌ها را در پرتو شرایط سازمانی در حال تغییر مورد ارزیابی دوباره قرار دهد، یا زمانی که برای حفظ عملکرد مؤثر خود مشکلات مزمن را تجربه می‌کند. تا جایی که به مورد دوم مربوط می‌شود، این‌گونه مشاوره‌ها می‌توانند به فرد کمک کنند تا مسائل و گرایش‌های منشی اصلی خود را که بر اجرای نقشش تأثیر می‌گذارند، شناسایی کند. (برای مثال، کرنبرگ ۱۹۷۹) البته در صورتی که این مسائل آن‌قدر شدید نباشند که بینش فرد قادر به تأثیرگذاری بر آن‌ها نباشد، چراکه بینش را می‌توان به خودمدیریتی مکفی مبدل کرد (به لارنس ۱۹۷۹ رجوع شود). لازم به تأکید است که فرایند «مشاوره مختص نقش سازمانی» نوعی مشاوره یا

روان‌درمانی برای مدیریت‌کننده‌های مشکلات نیست، بلکه یک فرایند آموزش روان‌شناختی با تمرکز بر جنبه‌های رشدی برای کارمندان کلیدی در هر سطحی است، کارمندانی که نقش‌های آن‌ها اهمیتی حیاتی برای کارکرد سازمان دارد.

سرانجام، بین به ما یادآوری می‌کند که یکی از قدیمی‌ترین پیشرفت‌های رخ داده در حیطه رویکرد روان‌پویشی سیستمی سازمان‌ها عبارت بود از کار پیش‌گامانه منزیس روی رابطه بین وظیفه، فرایند و ساختار. منزیس (۱۹۶۰) مطالعه خود را با ارائه مقاله‌ای درباره یک سازمان خدمات پرستاری در یک بیمارستان عمومی شروع کرد. وی بیان کرد که ترتیبات ساختاری-ابزاری، مثل تقسیم کار ظاهراً معقول و مناسب، اغلب حاوی عناصری از یک سیستم دفاعی اجتماعی است. این درمورد پرستارهایی که او تحت مطالعه قرار داد، در جهت کاهش استرس ناشی از تماس درازمدت با بیماران وخیم عمل می‌کرد. پس از این، تعداد زیادی از نظریه‌پردازها و متخصصان (مثل هرشهورن ۱۹۹۰، هرشهورن و یانگ ۱۹۹۳، دیاموند ۱۹۹۳) شواهد زیادی در حمایت از این ایده پیدا کردند که اضطراب‌های ناخودآگاه، اغلب در ساختار سازمانی که عملکردش در گرو دفاع در برابر آن‌هاست، منعکس می‌شوند؛ بنابراین تحلیل جنبه‌های اجتماعی دفاع در ساختار سازمانی و رابطه آن با وظایف و فرایند را می‌توان یکی دیگر از ویژگی‌های مهم رویکرد روان‌پویشی سیستمی دانست.

در فصل‌های بعد، مسائل و موضوعات فوق را با جزئیات بیشتری موردبحث قرار خواهیم داد. چراکه این کتاب قرار است مرجعی معتبر، برای یادگیری رویکرد روان‌پویشی سیستمی و به‌کارگیری خلاقانه آن باشد. در ادامه با ارائه مفاهیم کلیدی، مدل‌ها و روش‌های اجتماعی به‌دست‌آمده از آن‌ها، همراه با ریشه‌های نظری مفهومی آن‌ها در روان‌کاوی و روابط گروهی و نظریه سیستم‌های باز، این رشته به‌طور مستقیم و به تفصیل معرفی خواهد شد. هر فصل کتاب مستقل بوده و وجه خاصی را از به‌کارگیری نگرش روان‌پویشی سیستمی هنگام کار با طیف وسیعی از مسائل معاصر آموزشی و اجتماعی و سازمانی، از فرد گرفته تا سیستم‌های بزرگ، منعکس می‌کند. در این فصول موضوعات گسترده‌ای مانند قدرت و اقتدار، فرایندهای گروهی ناخودآگاه، رهبری، فرهنگ سازمانی و دفاع‌های اجتماعی پوشش داده شده است و بر تنگناهایی چون کشمکش بین گروهی، تغییر و تحول سازمان، روابط با محیط بیرونی و نیز

عملکرد در محیط‌های خاص، توجه ویژه می‌شود.

فصل اول به کار با افراد در سازمان‌ها مربوط است. کتلین پوگو وایت به‌طور مختصر به مشکلات عمده کارکردن با یک مراجع، زمانی که مسائل شخصی و سازمانی اهمیتی تعیین‌کننده دارند، اشاره می‌کند. او توضیح می‌دهد که چگونه باید به مرز بین روان‌درمانی و «مشاوره نقش سازمانی» توجه کرد. وی با ذکر یک مثال موردی طولانی، تلاش خود را برای ارائه مشاوره و درمان اثربخش به بیمارش و درس‌هایی که می‌توان از این کوشش‌ها آموخت، با جزئیات شرح می‌دهد.

در فصل دوم، وسلی کر به بررسی مسائل به‌هم‌مرتبط وابستگی و وابسته بودن و ارتباط آن‌ها با قدرت و اقتدار می‌پردازد. وی با بهره‌گیری از دیدگاه یک رهبر کلیسا - که تجربه مستقیمی از وابسته شدن گهگاه و آشکار پیروان کلیسا به او و همکارانش دارد - قادر به ارائه یک چشم‌انداز ژرف به این مسائل شده است. او با ایجاد پیوندی متعادل بین نظریه و عمل، به ما کمک می‌کند تا ماهیت پیچیده این پدیده‌ها را بهتر درک کنیم. این موضوع، به‌ویژه در مورد ماهیت اقتدار، به عنوان یک «مفهوم توافق‌شده» و بافتار پویایی که اقتدار در آن اعمال می‌شود، صدق می‌کند.

در فصل سوم، رینا بار-لئو لیلی کار مشاوره‌ای خود را شرح می‌دهد. کاری که در کلینیک ارائه‌کننده خدمات درمانی به کودکانی که به دلیل مهاجرت یا ازهم‌پاشی خانواده، با والدین خود زندگی نمی‌کنند یا یتیم شده‌اند، انجام داد. او با استفاده از یک مشاوره گروهی بزرگ برای کل تیم کارمندان، برخی از فرایندهای پیچیده‌ای که هنگام یک تغییر بزرگ، داخل و روی مرزهای مؤسسه در حال تجربه شدن بودند را، شرح می‌دهد. فرایندهایی مثل همانندسازی با بیمار، در زمان تغییر آژانس بودجه‌گذاری کلینیک، که حکم «والد» را داشت. وی با ارائه یک توصیف مفصل و تحلیل موردی، این فرضیه جالب را پیشنهاد می‌کند که توانایی در بر گرفتن یک «گروه کوچک» درون خود، می‌تواند تا حد زیادی برای افرادی که در محیط‌های گروهی بزرگ کار می‌کنند، کمک‌کننده باشد.

فصل چهارم، «پیچیدگی در لبه فرضیات مبنای گروه» نام دارد و نوشته رالف استیسی است. این فصل، همان‌طور که از عنوان آن پیداست، مانند تذکری به‌موقع در این خصوص است که ما باید رویکردهای تازه‌ای را مدنظر قرار دهیم. رویکردهایی که می‌توانند تفکر سنتی ما را به چالش کشیده یا تکامل بخشند. او از چشم‌انداز

منحصربه‌فرد «نظریهٔ پیچیدگی» سازمان‌ها، بهره‌برده است و یکی از مشارکت‌کننده‌های فعال در امور مربوط به آموزش روابط گروهی بوده است. استیسی در این فصل، رویکرد مشاوره‌ای مبتنی بر روابط گروهی را از منظر پیچیدگی مورد توجه قرار داده است و تأکید خاصی بر فعالیت فرضیات مینا دارد.

فصل پنجم، نوشتهٔ اچ. شاموئل ارلیش است و «دشمنان درونی و بیرونی: پارانویا و پس‌رفت در گروه‌ها و سازمان‌ها» نام دارد. در این فصل، مسائل مربوط به پارانویا و خصومت - که تأثیری حیاتی بر زندگی روزمرهٔ ما، هم در مقام شهروند و هم در مقام اعضای نهادها، می‌گذارند - بررسی می‌شوند. او با ترکیب ماهرانهٔ نظریهٔ روابط گروهی و روان‌کاوی و استفاده از کاربردهای مختلف، راهکار جالب و آموزنده‌ای برای درک عمیق‌تر این موضوعات دشوار و شایع، به ما ارائه می‌کند. هیچ‌کدام از ما، چه مستقیم و چه غیرمستقیم، نمی‌توانیم از پیامدهای پویای نهادهای اجتماعی که منجر به ایجاد یک «دشمن» به شکل انسانی دیوانه می‌شوند، بگریزیم. با وجود این، همان‌طور که ارلیش به‌طور قانع‌کننده‌ای ترسیم می‌کند، کسانی که دشمن شناخته می‌شوند «اشخاص تنها، اختلال‌زده، کنارگیر، متوهم، مبتلا به هذیان بالینی و ناخوشی روانی نیستند، بلکه احتمالاً افرادی مشهور و شناخته‌شده در جایگاه‌های تعیین‌کنندهٔ رهبری هستند که از فرایندهای گروهی، نهادی، اجتماعی یا سیاسی به ستوه آمده‌اند».

در فصل ششم، جیمز کرانتس دربارهٔ تلاش سازمان‌ها برای ایجاد تغییرات بزرگ در شیوهٔ کار خود صحبت می‌کند. او این حقیقت را بیان می‌کند که این‌گونه تغییرات، در عین الزامی بودن، هم برای سازمان‌ها و هم برای افراد مشغول‌به‌کار در آن‌ها، عمیقاً اختلال‌زا هستند. وی این فرضیه را مطرح می‌کند که تغییرات سازمانی بزرگ، چالش‌های روانی بزرگی را به اعضای سازمان تحمیل می‌کنند و در مقابل، نیاز به برقراری شرایط مشخصی است تا بتوان به اندازهٔ کافی اضطراب‌های عمیق ناشی از این دگرگونی‌ها را حمل کرد. در نبود این شرایط، کوشش برای تغییر احتمالاً به شکست می‌انجامد.

سه فصل باقی‌مانده به موضوع کار با کار با سیستم به‌مثابه یک کل می‌پردازند. در فصل هفتم، لیونل اف. استیپلی بینشی درمورد «پدیدهٔ فرهنگ سازمانی»، یکی از متداول‌ترین پدیده‌های سازمانی که به‌ندرت درک شده است، به خواننده اعطا می‌کند. طبق توضیحات وی، «اگر بخواهیم که در سازمان‌ها کار کنیم و به‌ویژه اگر بنا باشد که

برای ایجاد تغییرات سازمانی بکوشیم، مهم است که ابزاری برای مطالعه و درک این پدیده داشته باشیم.» در این فصل، تأثیر فرهنگ سازمانی مطرح و برخی از مشکلاتی که این پدیده برای اعضای سازمان ایجاد می‌کند، بررسی می‌شود. علاوه بر این، یک شیوه عملی برای تحلیل این پدیده مبهم ارائه می‌گردد. این شیوه، شرح مختصر نظریه و به‌کارگیری آن روی یک مداخله سیستمی گسترده در یک سامانه خدمات بهداشتی است. شیوه‌ای برای نشان دادن این‌که چگونه رویکرد مبتنی بر روان‌پوشی سیستمی، می‌تواند در ایجاد درک مطلوب و لازم برای انجام مشاوره، سودمند و حتی ضروری باشد.

در فصل هشتم، ادوارد آر. شاپیرو تجربه خود از ریاست یک بیمارستان روانیکوچک، با پیشینه قدیمی و بسیار برجسته را بازگو می‌کند. وی با استفاده از مفاهیم استخراج شده از رویکرد روان‌پوشی سیستمی، چالش‌ها و تنگناهای حفظ پیوند این مؤسسه با سنت ارزشمند خود و هم‌زمان هدایت آن در یک دنیای در حال تغییر را، بازگو می‌کند. به همین دلیل، او به تشریح موضوعات بسیاری می‌پردازد که عبارت‌اند از: ارزیابی دوباره کارکرد گروه‌ها و نحوه عملکرد آن‌ها، رشد تدریجی بازشناسی مشترک پویای سازمانی از طریق ایجاد فرهنگ مبتنی بر تفسیرهای به بحث گذاشته شده، فرایند به‌کارگیری یک رویکرد مشاوره‌ای همچون عنصری تعیین‌کننده در جایگاه یک مدیر و رهبر.

در فصل نهم، آنتون اوبهولزر ذهن ما را به مسائل اصلی رهبری سازمانی باز می‌کند. مسائلی چون: خلق بینش مناسب سازمانی، مدیریت «فرایند اسمزی» مرزها در بافتار جدول زمان‌بندی استراتژیک و طرحی برای تغییر سازمان، در نهایت خلق محیطی دربرگیرنده که منجر به خلاقیت و اندیشه‌ورزی شود. او تأکید می‌کند که رهبر باید وظیفه آگاهانه کردن فعالیت‌های دفاعی، اداری و زمان‌گیر که روی هم رفته شبکه‌ای از مقاومت‌ها در برابر تغییر ایجاد می‌کنند را درک کرده و در راستای آن به فعالیت بپردازد. همچنین وی شرح مختصر و کارآمدی از مسائل مربوط به رهبری‌پذیری را ارائه کرده است و اعتقاد دارد که برای خلاق بودن یک سازمان، پیروی از رهبر باید یک فرایند فعال مبتنی بر تعهد و مشارکت باشد. فرایندی که بدون آن رهبری واقع‌گرایانه امکان‌پذیر نیست.

این اثر موردعلاقه تمام افرادی خواهد بود که با هر دیدگاهی، به‌دنبال نظریه و شیوه کار با گروه‌ها و سازمان‌ها هستند. همچنین کسانی که به حیطه‌های زیر علاقه

جدی دارند: دانشجویان MBA و سایر گرایش‌های مدیریتی، مدیران، مشاوران، کارمندان و متخصصان حیطه آموزش، پژوهشگران رفتار سازمانی و گروهی و همه دانشگاهیان. لازم به تأکید است که هدف این کتاب «موعظه برای ارشاد مرتدین» نیست، بلکه ارائه یک تصویر کلی از رویکرد روان‌پویشی سیستمی، همراه با مجموعه‌ای از مثال‌های دقیق برای افرادی است که هیچ پیش‌زمینه‌ای در این حیطه ندارند. از این رو، کتاب حاضر می‌تواند برای گروه‌های متنوعی از متخصصین و دانش‌پژوهان که علاقه زیادی به روان‌شناسی گروهی و سازمانی دارند و افرادی که پیشاپیش در زمینه نظریه‌ها و شیوه‌های روان‌پویشی سیستمی و کاربردهای آن از تبحر کافی برخوردار بوده‌اند، جالب باشد.

یادگیری از روی تجربه: فصل مشترک روان کاوی و مشاوره نقش سازمانی

کتلین بوگو وایت

این فصل، روایتی تجربی در مورد اکتشاف است. روایتی شخصی، درباره کشف یک شیوه یادگیری که هم تجربه درونی و هم الگوهای درونی واقعیت را، به فرایندهای تکامل و رشد و تغییر پیوند می دهد. در قلب اکتشافات من، این نکته درک می شود که وقتی الگوهای درونی تجربه خودآگاه شوند، به اشتراک گذاشته شوند و مورد بحث قرار گیرند، می توانند تبدیل به سنگ بنای یادگیری های جدید شوند. این فرایند، می تواند به خودی خود دو تأثیر قابل توجه داشته باشد. تأثیر اول، ایجاد الگوهای درونی تغییر یافته (مقدمه ای برای رشد شخصی) (ایزاشاروف ۱۹۷۹) است و دوم، خلق واقعیت مشترک تغییر یافته (مقدمه ای برای رشد سیستم در حیطه های بین فردی یا بین گروهی تجربه) (دی جنوس ۱۹۸۸).

یکی از بخش های کاملاً عادی زندگی و برقراری ارتباط، فرایند آگاهی از سازوکارهای درونی نحوه عملکرد واقعیت و به اشتراک گذاشتن آن است. مثل فرایندهای همانندسازی متقابل که بستر برقراری ارتباط را شکل می دهند. برخلاف تصویری که قبلاً از فرایند یادگیری داشتم، این موضوع به عنوان شیوه ای از یادگیری که باید آگاهانه و از روی قصد در کارم اعمال می کردم، برای کشف تجربی من اهمیت بارزی داشت. پس از تأمل در این باره، متوجه شدم که احتمالاً یادگیری را همچون توان عملیاتی اطلاعاتی در نظر گرفته بوده ام. این توان، یا در مقام کسب اطلاعات برای دستیابی به نتیجه مطلوب مثل کسب مدرک حرفه ای یا مدیریت بهتر پروژه شخصی

است، یا به‌مثابه دریافت اطلاعات از طریق فرایند تدریس، برای رسیدن به هدف موردنظر. اگرچه این بخش‌های مدل یادگیری حاوی فرایندهای پویشی هستند (قطعاً همانندسازی‌های ناخودآگاه با نویسندگان و معلمان یکی از این فرایندها است)، اما این فرایندهای پویا به‌خودی‌خود تعمدی نیستند و آشکارا از آن‌ها برای کسب نتیجه مطلوب استفاده نمی‌شود.

«کشف تجربی»، شیوه‌ای از یادگیری است که به توصیف تجربه درونی برای دستیابی به الگوهای مشترک واقعیت می‌پردازد. این شیوه، اولین بار از طریق تجربه عضویت در یک کنفرانس کاری مؤسسه روابط انسانی تویستاک میسر شد. در گذر زمان، با کسب تجربه در نقش روان‌کاو و مشاور نقش سازمانی، یادگیری‌ام تقویت شده بود، اما کشف شیوه‌ای برای یادگیری و به‌کارگیری آن، از این نقطه شروع شد و تأثیر ماندگاری بر رشد شخصی و حرفه‌ای من گذاشت. من از پیوندهای بین خویشتن و سیستم، یعنی ارتباط بین افکار، رفتارها، احساسات و تنگناهایی که در نقش سازمانی خودم و دیگران وجود دارند، آگاه شدم. سپس بر فصل مشترک سنت‌های مربوط به خویشتن و سیستم، روان‌کاوی و نظریه سیستم‌ها، آگاهی پیدا کردم. به بیان دقیق‌تر، من بر ماهیت آموزنده متقابل این رویکردهای فکری که برای نقش سازمانی به کار گرفته می‌شوند، واقف شده‌ام. ماهیتی که شامل دو حیطه روان‌کاوی و مشاوره نقش سازمانی است.^۱

هدف از مقاله حاضر، دنبال کردن رشته اکتشافات تجربی‌ام است تا به ملاحظاتی

۱. پیشرفت نظریه نقش و تکامل شیوه مشاوره نقش، مرهون کوشش افراد متعددی بوده است. از برجسته‌ترین این افراد می‌توان به آرمسترانگ (۱۹۷۹)، لارنس (۱۹۷۹) و رید (۱۹۷۶) اشاره کرد. به‌طور خلاصه، مشاوره نقش نوعی مشارکت فکری است که در آن، یک شبکه نقشی (شامل سیستمی که در آن نقش رخ می‌دهد، شبکه نقش‌های به‌هم‌مرتبط، صاحبان نقش، ویژگی‌های نقش، رفتارهای موردانتظار نقش و آمادگی مهارتی کسی که نقش را می‌پذیرد) مورد بازاندیشی و تحلیل قرار می‌گیرد. هدف این است که ابتدا، فردی که نقش را پذیرفته است، بین مأموریت سازمانی کلی، کارکرد نقش موردانتظار و نیازهای خود در نقشش، هماهنگی و هم‌سویی ایجاد کند و سپس، درک او درباره سیستمی که نقش در آن جای گرفته است، عمیق‌تر شود.

درباره به‌کارگیری انتقال یادگیری بین این دو حیطة به‌هم‌مرتبط برسیم و چرخه مستمر یادگیری خود را توضیح دهیم. من برخی از رویدادهای برجسته کنفرانسی را که نقطه شروع تجربه اکتشاف حاضر بود، ذکر خواهم کرد. همچنین مطالبی را که از این رویدادها آموختم، به‌ویژه تجربه‌ام در مورد فصل مشترک رویکردهای کاربردی روان‌کاوی و نظریه نقش‌سازمانی، شرح خواهم داد. در پایان، نمونه‌ای ارائه خواهم کرد تا محصه‌ها و تنگناهای مرتبط با «نقش» را تبیین کنم.

آموختن «نحوه فراگیری» از تجربه کنفرانس

در پاییز ۱۹۷۳، به توصیه دوستان و همکارانم در مؤسسه ای. کی. رایس، به عضویت یک کنفرانس اقامتی ده‌روزه در دانشگاه ییل درآمدم. در آن روزها، تا حدودی علاقه داشتم که یک «تکنیک گروهی» دیگر را هم یاد بگیرم، اما به تأثیر احتمالی این کنفرانس بر رشد شخصی و نیز رشد نقش‌های مختلف زندگی حرفه‌ای و سازمانی‌ام، نه توجه و علاقه خاصی داشتم و نه از آن آگاه بودم. در آن زمان، تحت هیچ شرایطی زندگی سازمانی را بخشی از زندگی «واقعی» نمی‌دانستم. اتفاقاتی که در حیطة شغلی‌ام می‌افتادند، از چیزی که آن را «زندگی‌ام» می‌نامیدم، مجزا بودند. بخشی از «من» که در حیطة شغلی و کاری‌ام قرار داشت، کمابیش در حد «غیر من» تقلیل یافته بود. زندگی سازمانی، چیزی بود که انسان هر روز، برای مدتی طولانی یا کوتاه، آن را تحمل می‌کرد؛ آن هم تحملی خردکننده. در آن دوران، به‌هیچ‌وجه آگاه نبودم که احتمالاً این نگرش من، به‌خودی‌خود تعامل پویایی با شرایط حاکم بر سازمان محل کارم داشته است. به احتمال زیاد آن سازمان، در ایجاد این شرایط که مملو از شیوه‌های ناکارآمد، اخلاقیات سطح پایین و برداشت‌های غلط از رسالت کاری بود، تباری داشته است. دوستانم در مؤسسه تاوایستاک، امیدوار بودند که تجربه جدید حاصل از فراگیری در این کنفرانس، بتواند در نگرش و ناخودآگاه من رخنه کند.

می‌توان گفت که من در کنفرانس ییل، عضو یک جمعیت تقریباً هفتاد نفره پرجنب‌وجوش بودم. اکثر ما آفریقایی‌آمریکایی بودیم و در طیفی که خودمان در آن زمان «گستره رنگ پوست تیره» می‌دانستیم، قرار گرفته بودیم. ما که با وظیفه کار کردن

با کارمندان عمدتاً سفیدپوستِ مرد روبه‌رو شده بودیم، ستیزه‌های اجتماعی و کشمکش‌های هویتی مرسوم آن دوران را به اجرا درمی‌آوردیم. یکی از شرایط عضویت در کنفرانس، گرفتن این تصمیم بود که آیا به‌منظور یادگیری مشترک به یک فرد مقتدر سفیدپوست ملحق شویم، یا برای حفظ امنیت خود و به بهانه داشتن فرصت کشف رشد خودمختار و مستقل هوش سیاه‌پوستی، آن فرایند را ترک کنیم. درد و رنج ذاتی این شرایط، با بررسی جامع تمامی رویدادهای رخ داده در کنفرانس قابل درک است. فرد هنگام حضور در گروه بزرگ، فشار درونی عظیمی برای ملحق شدن به جمع این اکثریتِ ساکت، خصمانه و بالقوه تهدیدکننده، احساس می‌کرد. جمعی که می‌خواست برای کسب قدرت، اعمال قدرت کند. با این که تلاش برای از بین بردن قدرت و ناتمام گذاشتن تکلیف با امتناع از پیوستن به موضع اقتدار و سوسه‌ای بسیار هیجان‌انگیز بود، اما بر اثر نابود شدن ایده کار و انعکاس فکری، فرد احساس ناخوشایند اندوه می‌کرد. شخص هنگام این رویدادِ درون‌گروهی، به‌طور مشابه، فشاری درونی را احساس می‌کرد که به جمع اکثریتِ خصمانه و خشمگین ملحق شده و قلمروی کنفرانس را ترک کرده تا در جای دیگر در گروه‌های مشترک‌المنافع ویژه‌ای شرکت کند که در آن‌ها بحث درباره مسائل سیاسی روز جای تکلیف تعیین شده در کنفرانس - یعنی انعکاس (بازاندیشی) فرایندهای درون‌گروهی - را گرفته بود. ما در مقام اعضا می‌خواستیم نشان دهیم که این توانایی را داریم که فرصت‌های یادگیری‌ای را طراحی کنیم که ویژه منافع نژادی خودمان باشند، رها از اعمال قدرتی که منوطاً در رسالت به‌ظاهر محرمانه کنفرانس، نادرست محسوب می‌شد. بهای حس تعلق به گروه هویتی خود، تجربه احساس اندوه حاصل از نابودی احتمالی رابطه فرد با پرسنل و از بین رفتن تکلیف محوله بود. ترس از نابودی رابطه‌های واقعی و عزیز به‌هیچ‌وجه ترس کمی نبود، زیرا اعضای پرسنل جزو دوستان عزیز و همکاران نزدیک من بودند. در طول این رویداد سازمانی، بخشی از جمع اکثریت خشمگین، مجموعه‌ای «جایگزین» از پرسنل کنفرانس را تشکیل دادند تا در مباحثات بحث‌برانگیز درمورد دیدگاه‌های راسخ و متنوع سیاسی شرکت کرده و درخصوص راه‌حل‌های احتمالی نژادپرستی سازمانی، داوری کنند. در عین حال که فرد در امنیت نسبی ناشی از حضور در گروه