

## پویش راه حل محور در سازمان: واکاوی مبانی، فهم اجرا، نقد عمل

حسن دانایی فرد<sup>۱</sup> ندا احسانی مقدم<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: 1399/3/10 تاریخ پذیرش: 1399/6/15

### چکیده

پویش راه حل محور<sup>۳</sup>، شیوه پژوهش نوآورانه، مثبت و مشارکتی ای است که چیزی قریب به چهل سال پیش توسط کوپرایدر و استادش استریواستوا به منظور رفع کاستی قابلیت تعمیم پذیری یافته های پژوهش داده بنیاد و پس از آن حذف نقایص رویکردهای رایج در حوزه تغییر و توسعه سازمانی مطرح شد. این شیوه به تأسی از دیدگاههای ساخت گرایانه و پست مدرنسیسم بر مبنای مفروضات ذهنی گرایانه بنا شده است و با استمداد از هشت اصل ساخت گرایانه، همزمانی، شعرگونه، پیش بینی، مثبت، تمامیت، وضع و انتخاب آزاد تلاش می کند، از طریق ایجاد جوی عادلانه، مشارکتی و مثبت، مقاومت ها در برابر تغییر را تقلیل و همکاری ها را تشدید کند. پویش راه حل محور با تقویت قوت های گروه، نیل به آینده مطلوب را تسهیل کرده و ۵ گام انتخاب عنوان مثبت، کشف، رویاپردازی، طراحی و سرنوشت را گام های ضروری برای ایجاد تغییرات اثربخش می داند. مقاله حاضر درصدد است تا از طریق تشریح سیر تطور، تعاریف، مفروضات، اصول و مراحل انجام آن، شناختی جامع از این شیوه پژوهش، فراهم آورد.

واژه های اصلی: پویش راه حل محور (AI) - اصول پویش راه حل محور - مراحل پویش راه حل محور

---

<sup>۱</sup> . استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، همکار مدعو شاخه مدیریت گروه علوم انسانی فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران

<sup>۲</sup> . دانشجوی دوره دکترای مدیریت رفتاری دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

انسان و محیطی که وی را احاطه کرده است، دائماً در حال تغییر و تحول است. جمله معروف فیلسوف مشهور هراکلیت، که "هیچ گاه نمی توان در یک رودخانه دو بار پا نهاد"، گواهی بر این مدعاست که تغییر عنصر گریزناپذیر و همیشگی حیات بشر بوده و هست. درک ضرورت توجه به تغییرات محیطی و پاسخ گویی درخور بدان ها، در تمامی عرصه های زندگی بشر از جمله در قلمروهای سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است، به گونه ای که مدیریت تغییر و تحول سازمانی به صورت حوزه ای جداگانه در عرصه پژوهش های مدیریتی پا به منصف ظهور نهاده و توجه طیف عظیمی از پژوهشگران، دانشگاهیان و مدیران را به خود معطوف کرده است. شاید بتوان با استمداد از قانون تنوع ضروری<sup>۱</sup> آشی در حوزه تغییر سازمان، لازمه بقای سازمان در محیط متغیر پیرامون را، تغییر مستمر در درون سازمان دانست. اما این پرسش وجود دارد که چگونه می توان تغییرات مؤثر در سازمان ایجاد کرد و تغییری که بتواند به جای مقاومت اعضا، حمایت و هم افزایی اکثریت را به دنبال داشته باشد، باید مبتنی بر چه شیوه و اسلوبی باشد؟ مروری گذرا بر روش شناسی مدیریت تغییر و توسعه سازمانی، رویکردها و روش های متنوعی را برای تغییر و توسعه سازمانی معرفی می کند که از آن جمله می توان به مدیریت کیفیت جامع<sup>۲</sup>، بهبود مستمر عملکرد<sup>۳</sup>، کارت امتیازی متوازن<sup>۴</sup>، آینده پژوهی<sup>۵</sup>، فضای باز<sup>۶</sup>، اقدام پژوهی<sup>۷</sup> (Coghlan, Preskill & )

### 1. Law of Requisite Variety

### 2. Total Quality Management (TQM)

مدیریت کیفیت جامع از روش های بسیار مشهور تغییر سازمانی است که توسط دانشمندی آمریکایی به نام ادوارد دمینگ مطرح شد. تمرکز اصلی این روش بر بهبود کلیه شیوه های سنتی انجام کار جهت رسیدن به کیفیت برتر، رضایت مشتری و تضمین بقای سازمانی از طریق تأکید بر ۸ رکن تعهد، توجه، نتایج، تشکیلات، برنامه ریزی، پاسخ گویی، تشخیص و احیاء است. برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به: " ; 1993 ; Sashkin.M&kiser .k ) putting total quality management to work" ; Barrett – koehler publishers Ins ,USA )

### 3. Continuous Quality Improvement (CQI)

روشی است که در آن با تأکید بر فرآیندها، سعی در جلب رضایت مشتریان درونی و بیرونی سازمان از طریق بهبود دائمی کیفیت صورت می گیرد. این بهبود مستمر از طریق چرخه معروف PDCA ( Plan – DO – Check – Act ) صورت می گیرد ( برای مطالعه بیشتر رجوع کنید به: Mclaughlin. C.P & Kaluzny. A.D, 2006, "Continuous Quality Improvement in Healthcare", Jones and Barelett Publishers, 3<sup>rd</sup> Edition, USA)

### 4. Balanced scored Card

روشی است جهت مدیریت استراتژیک عملکرد سازمان که از طریق اتخاذ ۴ منظر مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری تلاش می کند تمام سطوح سازمان را مدنظر قرار دهد. (برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به: Kaplan. R.A, Norton. D.A, 1996, "The Balanced Scored Card: Translating Strategy into Action", Harvard College, USA)

### 5. Future Research

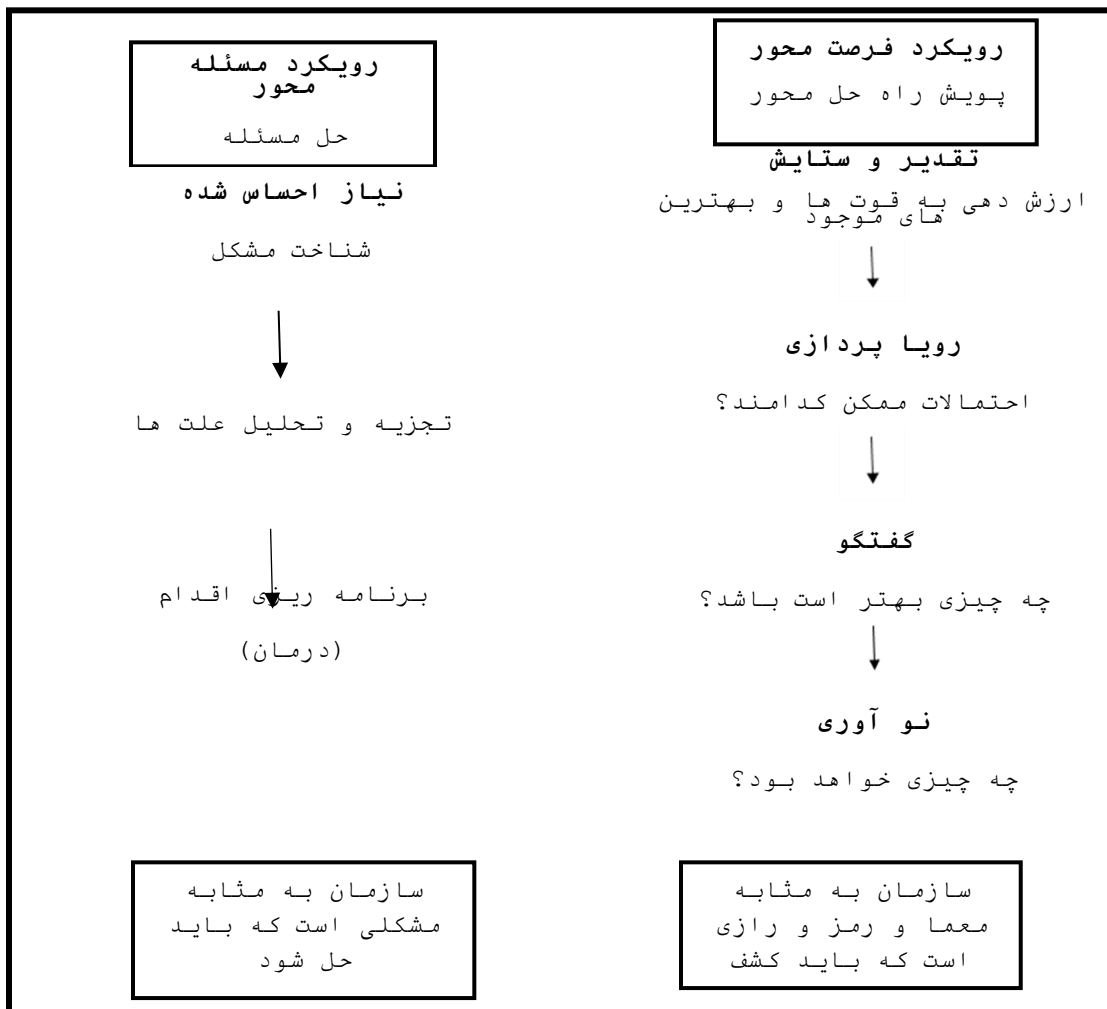
روشی میان رشته ای جهت ایجاد تغییر بالقوه از طریق مطالعه آینده است. برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به، (Bell, Wandell, 2009, Foundations of Future Studies, Transaction Publishers, Newjersey)

### 6. Open Space

روشی مشارکتی و خلاقانه که از طریق تسهیل مشارکت طیف عظیمی از افراد تغییرات سازمانی را هدایت می کند. این روش مبتنی بر خودکنترلی شرکت کنندگان و پژوهش است و اشتیاق فردی و مسئولیت پذیری دو رکن اساسی آن را تشکیل می دهند. (برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به <http://www.openspaceworld.org>)

### 7. Action Research

Catsambas , 2003) و پویش راه حل محور اشاره کرد. این روش ها را می توان در قالب دو دسته فرصت محور<sup>۱</sup> و مسئله محور<sup>۲</sup> مطالعه کرد (نگاره ۱).



نگاره ۱ فرآیند کار در رویکرد مسئله محور و فرصت محور (Cooperrider & Whitney, 2005, p:13)

روش های مسئله محور بر شناسایی، اولویت بندی و حل مسائل سازمانی تمرکز داشته و با ابتناء بر استعاره سازمان به مثابه مسئله نیازمند راه حل و یا مشکل نیازمند اصلاح، مشاور و پژوهشگر سازمانی را در جایگاه طبیبی قرار می دهند که در صدد شناسایی و کشف بیماری های سازمان و درمان آن هاست. بدیهی است اتخاذ این نگاه در سازمان، رفتارهای محافظه کارانه نیروهای انسانی سازمان، در ارائه اطلاعات و همکاری با پژوهشگران را به همراه خواهد داشت. به همین علت صحت دانسته های پژوهشگران و اطلاعات گردآوری شده در این قبیل روش ها همواره محل تردید است (Boyd & Bright , 2007).

روشی مشارکت جویانه است که ریشه در پدیدارشناسی، آگزیستانسیالیسم و هرمنوتیک دارد و با شناخت مشکل در سازمان آغاز می شود. ( برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به: دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی: آذر، عادل؛ ۱۳۹۱، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، رویکردی جامع " انتشارات صفار فصل دهم )

1 . Opportunity Centric  
2 . problem Centric

به زعم بوید و برایت ( ۲۰۰۷ ) بهره گیری از روش های مسئله محور در تغییرات سازمانی موجب افزایش ترس، نگرانی و مقاومت بالقوه در برابر تغییر می شود. در عوض در روش های فرصت محور به جای اتخاذ رویکرد تشخیصی، از پرس و جو جهت شروع تغییر استفاده می شود، پرس و جویی که پاسخ هایش از قبل تعیین و پیش بینی نشده اند. در این روش ها فرصتی برای کشف پاسخ های مشترک مشارکت کنندگان در یک فضای مبتنی بر تشریح مساعی وجود دارد. هم چنین این قبیل روش ها امکان هم سطح انگاشتن کلیه کارکنان سازمان، فارغ از جایگاه آن ها در سلسله مراتب سازمانی را فراهم می کنند ( Powley & etal , 2004 ). پژوهش ها نشان می دهد بهره گیری از سازوکارهای فرصت محور پیامدهای روانشناختی مثبتی را به همراه دارد. برای نمونه در پژوهشی که در سال ۲۰۱۵ بر روی یادگیری دانش آموزان انجام شد، مشخص شد زمانی که به جای روش های متداول مساله (ضعف) محور از رویکردهای فرصت (قوت) محور در مدارس استفاده می شود، دانش آموزان تمایل بیشتری به تلاش و شکوفا سازی شایستگی هایشان از خود نشان می دهند و خودانگیزی بالاتری دارند (Hiemstra & Van Yperen, 2015). جدول ۱\_ ویژگی های دو رویکرد مسئله محور و فرصت محور را نشان می دهد.

جدول ۱: مقایسه روش های مسئله محور و فرصت محور

مؤلفه	روش های مسئله محور	روش های فرصت محور
فرآیند مینا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناخت مسئله</li> <li>- گردآوری داده ها و تشخیص اولیه</li> <li>- ارائه بازخور به گروه ها و افراد کلیدی</li> <li>- تشخیص مشترک مسئله</li> <li>- برنامه ریزی مشترک برای اطلاعات لازم</li> <li>- اقدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کشف</li> <li>- رویاپردازی</li> <li>- طراحی</li> <li>- سرنوشت</li> </ul> <p>موضوع مثبت : چه سؤال یا ایده ای برای این سیستم حیات بخش خواهد بود ؟</p>
استعاره زیر بنایی	سازمان مسئله ای است که باید حل شود . سازمان بیمار است و باید درمان شود.	سازمان معجزه ای زنده و مرکز تعاملات و ارتباطات انسانی جهت محقق ساختن امکانات بالقوه است.
نقش تسهیل گر	اعضای سازمان نیازمند پزشکی هستند تا با مطالعه در سازمان گره گشایی کند.	اعضای سازمان قادر به رویا پردازی و ایجاد تغییرات لازم برای خود هستند.
نقش ذینفعان	تنها اعضای ضروری و کلیدی باید مشارکت کنند.	تمام اعضای سازمان مشارکت دارند.
نقش رهبری	اغلب برنامه های تغییر از بالا به پایین به اعضا دیکته می شود.	تمامی اعضای سازمان و نظرات، دیدگاه ها و ایده هایشان به یک اندازه مهم است و رهبری از پایین به بالا صورت می گیرد.
انگیزه غالب برای تغییر	ترس از شکست و بروز بحران همه گیر	الهام بخشی ایده های شکل گرفته توسط اعضا درباره رویاهای آنها در خصوص آنچه که می تواند اتفاق بیفتد.
امکان تغییر	محدود به هنجارهای مقرر شده در سازمان است.	هنجارهای سازمانی قابل بازتعریف و ارتقاء هستند تا در صورت لزوم استثناات تبدیل به هنجارها شوند.
کاربردهای مناسب	زمانی که وجود انحرافی آشکار در سازمان کاملاً مشخص است و هیچ تمایلی به تغییر هنجارهای موجود دیده نمی شود.	زمانی که تمایل به شناخت قوت ها، جهش و باز تعریف سازمان وجود دارد.

بدیهی است به تبع تفاوت موجود در دیدگاه های زیر بنایی دو رویکرد فوق الذکر پرسش های مطرح در آنها نیز باهم متفاوت خواهد بود. در رویکرد مسئله محور، پرسش ها اغلب بر چپستی مسائل و مشکلات و چگونگی حل آنها تمرکز دارد، در حالی که در رویکرد فرصت محور، پرسش از چپستی قوت ها و مزیت های نظام فعلی و چگونگی بهتر کردن آن، جایگزین پرسش های متداول گذشته شده است. یکی از روش های نو، مشارکتی، خلاقانه و فرصت محوری که علی رغم عمر کوتاه خود مورد استقبال قرار گرفته است، پویش راه حل محور (AI) است. این روش بر مبنای مفروضاتی متفاوت با سایر روش ها و در واقع در انتقاد به برخی از آنها شکل گرفته است. پویش راه حل محور، تبعات مثبتی را با خود برای گروه ها و اجتماعات انسانی به همراه دارد و از قابلیت بالایی برای تامین نیازهای روانشناختی اعضای گروه برای بروز شایستگی هایشان و رسیدن به استقلال برخوردار است (Verleysen, Lambrechts & Van Acker, 2015) از همین روست که در طی عمر قریب به ۴۰ سال خود توانسته است توجه بسیاری از پژوهشگران در حوزه های مختلف سازمان و مدیریت، روانشناسی، پرستاری و علوم اجتماعی را به خود معطوف کند. با این وجود، هنوز جوان است و نیاز به مطالعات بیشتر در باب آن احساس می شود. از این رو مقاله حاضر در صدد است ضمن بررسی سیر تطور پویش راه حل محور و مطالعه مبانی نظری، تعاریف، اصول و مراحل آن، علاوه بر معرفی این شیوه، به عنوان روشی نو و مثبت نگر در انجام پژوهش ها، شناختی جامع نسبت به آن ایجاد کرده و زمینه ساز بهره گیری مؤثرتر از این شیوه به منظور غنای هر چه بیشتر پژوهش ها و دانش موجود در حوزه سازمان و مدیریت باشد.

### تاریخچه شکل گیری، تعریف، مبانی نظری و اصول محوری پویش راه حل محور

پویش راه حل محور، اوایل دهه ۱۹۸۰ توسط کوپرایدر<sup>۱</sup> دانشجوی دوره دکترای رشته رفتار سازمانی دانشگاه کیس وسترن ریزور<sup>۲</sup> و تحت نظارت استاد وی، استریواستوا<sup>۳</sup> طی انجام پژوهشی در زمینه پویایی های سازمانی، رفته رفته پا به منصفه ظهور نهاد. کوپرایدر و استریواستوا ضمن انجام پژوهش خود متوجه شدند، استفاده از رویکردهای سنتی توسعه سازمان، مستلزم صرف و اتلاف انرژی زیادی است و هر چه مسائل و مشکلات بیشتری کشف و شناخته می شوند، افراد دلسردتر می شوند و هر چه دلسردی افراد بیشتر می شود، بیشتر دست به سرزنش دیگران می زنند و سایرین را به عنوان باعث و بانی مشکلات متهم می کنند. در عوض زمانی که افراد درباره موفقیت ها و اثر بخشی سازمان صحبت می کنند، حس همکاری، خلاقیت، نگرش مثبت و تساوی گرایی در سازمان حاکم می شود. با توجه به این نکات، کوپرایدر و استریواستوا تصمیم گرفتند پژوهش خود را بر موفقیت ها و قوت ها متمرکز کنند. نتایج این پژوهش به قدری مؤثر و مثبت بود که هیأت مدیره سازمانی که پژوهش در آن انجام شده بود، از پژوهشگران درخواست کردند، به منظور تسهیل فرآیند تغییر، روش مذکور در کل بخش ها و سطوح سازمان اجرایی شود (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, p:xxiv). پس از اتمام این طرح، کوپرایدر تمرکز مطالعاتی خود را از طراحی سازمان به بررسی ماهیت پژوهش و پرس و جو تغییر داد و در مطالعه جدید خود، تحت تأثیر عقاید کن گرگن<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) در باب پژوهش اجتماعی و هم چنین مطالعات مورگان (۱۹۸۰) در خصوص نقش استعاره ها

1. Cooperrider
2. Case Western Reserver
3. Strivastva
4. Ken Gergen

در نظریه پردازی های سازمانی قرار گرفت. وی در پی یافتن استعاره ای عمومی جهت تبیین سازمان، نگاه به سازمان به مثابه مقوله ای اعجاز آمیز و رمزآلود را پیشنهاد کرد و در سال ۱۹۸۴ با همکاری برت<sup>۱</sup> و در حین بحث با پرفسور ران فرای<sup>۲</sup> و استریواستوا به اهمیت نقش نوع پرسش در روند انجام پژوهش پی بردند و این همکاری و مباحثه منجر به تولد واژه "پویش راه حل محور" شد. اولین سخنرانی در خصوص "پویش راه حل محور" در سال ۱۹۸۵ توسط کوپرایدر در کنفرانس شبکه توسعه سازمانی<sup>۳</sup> در سان فرانسیسکو انجام و در آن کوپرایدر تاکید داشت که تمرکز بر حل مسئله در پژوهش ها به جای کمک به حل مسئله، اوضاع را وخیم تر می کند (Bushe, 2012). پس از این سخنرانی، رفته رفته بر شمار پژوهش ها در حوزه "پویش راه حل محور" افزوده شد و تلاش هایی در جهت تدوین مبانی نظری این شیوه نوین صورت گرفت. پویش راه حل محور<sup>۴</sup>، پژوهشی ساخت گرا جهت جستجوی هر آن چیزی است که برای سازمان ها، جوامع و نظام های انسانی حیات بخش است (Cooperrider & Avital, 2004). ویتنی و تروستن بلوم<sup>۴</sup> (2003, p:1) پویش راه حل محور را مطالعه و جستجویی تعریف کرده اند که بر مقولات حیات بخش در نظام های انسانی متمرکز است. فرض محوری در این روش آن است که پرسش و گفتمان در باب موفقیت ها، قوت ها، ارزش ها، امیدها و رویاها خود تحول آفرین است. واتکینز و مهر (۲۰۰۱) پویش راه حل محور را رویکردی مشارکتی دانسته اند که مبتنی بر تشریح مساعی بوده و به دنبال شناسایی و ارتقاء نیروهای حیات بخش است. کوپرایدر و آویتال (۲۰۰۴) در مقاله گفتمان ساخت گرایانه و سازمان انسانی، از طریق تشریح مجزای دو واژه پویش<sup>۵</sup> و تمجید<sup>۶</sup> به تعریف پویش راه حل محور پرداخته اند. آنها واژه تمجید را ناظر بر سه مفهوم ارزش نهادن بر امور ارزشمند (روشی برای دانستن)، ممنون و سپاسگزار بودن (روشی برای بودن) و ارتقاء ارزش یک موضوع دانسته اند. واژه پویش نیز که رکنی کلیدی در این شیوه پژوهش است، بر کنجکاو و پرسشگری خلاقانه دلالت دارد. این پرسمان در برگیرنده نظام هایی از کنکاش است که از طریق آن افراد به تجارب خود معنا می دهند، دانش خود نسبت به تجارب گوناگون را سامان دهی کرده و با جهان ارتباط برقرار می کنند. نکته برجسته در پویش، غیر قابل پیش بینی بودن آن است. بدین معنا که این فرآیند، غیر قابل کنترل بوده و نتایج و پیامدهای آن از قبل مشخص نیست. با این تفاسیر، آن هنگام که اشتیاقی وافر برای جستجوی کاوشگرانه عوامل و قابلیت های ضروری نیرو بخش در هستارهای اجتماعی وجود داشته باشد، پویش راه حل محور بهترین شیوه برای پاسخ گویی به نیاز پژوهشگر خواهد بود. برخی پویش راه حل محور را فعل و هنر مطرح کردن پرسش های مثبتی دانسته اند که قابلیت درک، پیش بینی و ارتقاء ظرفیت مثبت یک نظام را تقویت می کند و به جای تمرکز بر انتقاد، تشخیص های مارپیچی<sup>۷</sup> و خنثی سازی<sup>۸</sup>، بر تجسم، خلاقیت، کشف و رویا پردازی تاکید دارد. نکته محوری در پویش راه حل محور، تلاش برای ایجاد و تقویت هسته های مثبت<sup>۹</sup> در سازمان یا هر نظام مورد مطالعه است. هسته های مثبت، یکی از منابع مهم و تقریباً ناشناخته مدیریت تغییر هستند که تمرکز بر آنها و گفتمان پیرامونشان، نوعی انرژی مثبت و هم افزایی جهت نیل به عملکرد بهینه در افراد ایجاد می کند. موفقیت ها، فرصت های استراتژیک، دارایی های فنی، شایستگی های محوری، قابلیت های رهبری، ارزش ها، سنت ها، سرمایه اجتماعی، روح جمعی، چشم انداز روشن و مثبت از آینده، منابع ارتباطی و وفاداری

1. Barret
2. Ran Fry
3. OD Network Conference
4. Whitney & Trosten-Bloom
5. Inquiry
6. Appreciation
7. Spiraling Diagnosis
8. Negation
9. Positive Cores

مشتریان از جمله هسته های مثبت سازمانی ای هستند که گفتمان درباره آنها، ارتقاء خرد جمعی<sup>۱</sup>، قابلیت نیل به نتایج فوق انتظار و اشتیاق به تغییر و بهتر شدن را در سازمان به همراه خواهد داشت (Cooperrider & Whitney, 2005, p:9). هر چند به کرات پویش راه حل محور به عنوان شیوه رشد یافته در انتقاد به روش های مسئله محور به طور عام و اقدام پژوهی به طور خاص معرفی شده است اما پیشتر از آن پویش راه حل محور به منظور بسط دامنه تعمیم پذیری یافته های حاصل از پژوهش داده بنیاد<sup>۲</sup> و نظریات حاصل از آن پا به منصفه ظهور نهاد. (Cooperrider & Sekerka, 1986; Cooperrider, 2006) پویش راه حل محور فرزند بازتعریف ساخت گرایانه پست مدرنیسم است (Bushe, 2012) و به دنبال ساخت نظریات جدید برگرفته از تجارب افراد است (Lewise, Passmore & Cantore, 2011, p:39). تجربیاتی که افراد به شیوه روایی و از طریق مطرح کردن داستان های شخصی، آن ها را با دیگران به اشتراک می گذارند. پویش راه حل محور نیز همانند سایر شیوه های پژوهشی بر مبنای مفروضات خاصی بنا نهاده شده است که البته پارادایم پست مدرنیسم و ساخت گرا در شکل دهی مفروضات زیربنایی آن بی تاثیر نبوده اند. این مفروضات عبارتند از:

- در هر جامعه، سازمان و گروه، عامل موثری وجود دارد.
  - بر هر آن چیزی که تمرکز می کنیم، برای ما تبدیل به واقعیت می شود.
  - واقعیت در لحظه شکل می گیرد و چندگانه است.
  - زمانی که انسان ها به آینده (ناشناخته) می اندیشند و بخش هایی از گذشته (شناخته) را با خود به این آینده متصور می برند، احساس اطمینان و راحتی بیشتری دارند.
  - اگر ما بخش هایی از گذشته را به آینده می بریم، بهتر است این بخش ها نقاط مثبت گذشته باشد.
  - فعل پرسشگری، خود نوعی مداخله گری است و بر گروه تاثیر می گذارد.
  - توجه و ارزش نهادن به تفاوت ها مهم است.
  - زبانی که ما استفاده می کنیم، واقعیات ما را شکل می دهد.
  - سازمان امتداد تخیل افراد است. (نه هستار ثابت و از قبل خلق شده)
- محوریت مفروضات فوق در روش پویش راه حل محور باعث شد که صاحب نظران در مسیر رشد و تکامل این روش، اصولی را به عنوان اصول هشتگانه پویش راه حل محور به شرح ذیل مطرح کنند.
- ۱- اصل ساخت گرایانه<sup>۳</sup>: *واژگان جهان را می سازند.*

---

1. Collective Wisdom  
2. Grounded Theory  
3. Constructivism Principle

بر طبق این اصل واقعیت به جای این که به صورت انفرادی شکل گیرد، طی تعاملات اجتماعی ساخته می شود. لذا واقعیت ذهنی است، نه عینی و این واقعیت ذهنی در بافتی اجتماعی و از طریق زبان و مکالمه خلق می شود.

۲- اصل همزمانی<sup>۱</sup>: پویش (پرسشگری)، باعث تغییر می شود.

پویش و تغییر دو مقوله جدای از هم و منفک نیستند، بلکه بر طبق این اصل در پویش راه حل محور، پویش نوعی مداخله گری قلمداد می شود و زمانی که ما شروع به پویش و پرسشگری می کنیم در واقع دست به خلق و ایجاد تغییر می زنیم. آنچه که یک پژوهشگر برای مطالعه انتخاب می کند و شیوه مطالعه آن، به همان اندازه که به کشف جهان کمک می کند، باعث خلق جهان نیز می شود. در شیوه های سنتی و یا مسئله محور که به مدل های اقدام پژوهی لویی<sup>۲</sup> نیز معروفند، هدف از پرسشگری و جست و جو، آشکار نمودن داده ها برای کشف واقعیت خارجی بود، اما در پویش راه حل محور، پرسشگری به عنوان عامل خلق واقعیت شناخته می شود.

۳- اصل شعر گونه<sup>۳</sup>: ما می توانیم آنچه را که مطالعه می کنیم انتخاب کنیم.

اصل شعر گونه، سازمان را به مثابه کتابی باز می بیند که منبع مطالعه و یادگیری است. آنچه ما برای مطالعه انتخاب می کنیم، مهم بوده و تفاوت ها را ایجاد می کند. جهان آن گونه که ما می دانیم تشریح - و حتی خلق - می شود.

۴- اصل پیش بینی<sup>۴</sup>: تصویر و تجسم، الهام بخش کنش است.

انسان ها بر مبنای تصوراتشان از آینده حرکت می کنند و هرچه تصویر آینده مثبت تر و امید بخش تر باشد، کنش ها و فعالیت های فعلی مثبت تر خواهد بود. کوپرایدر در ابتدا مفهوم "اثر آفتابگردانی"<sup>۵</sup> را به منظور تشریح پویش راه حل محور به کار برد. منظور از این مفهوم آن است که، همان گونه که گل آفتابگردان به طرف خورشید می چرخد، انسان ها نیز به سمت افراد مثبت جذب می شوند و تمایل دارند با افراد مثبت نگر دمساز شوند. بعد ها کوپرایدر مفهوم "واقعیت پیش بینی کننده" را جایگزین مفهوم اثر آفتابگردانی کرد و این بار نظام های اجتماعی را به سان نورافکن هایی متصور شد که همواره افقی از انتظارات پیش روی خود را که تجلی آینده در زمان حال هستند روشن می کنند.

۵- اصل مثبت<sup>۶</sup>: پرسش های مثبت منجر به تغییرات مثبت می شوند.

این اصل دلالت بر این موضوع دارد که تمرکز بر جست و جوی قوت ها از طریق مطرح کردن پرسش مثبت، باعث تعلق و تعهد بیشتر، عمیق تر و بلند مدت تر افراد به فعالیت ها می شود. کوپرایدر و ویتنی (۲۰۰۱) در این اصل بر تاثیر مثبت به کارگیری

- 
1. Simultaneity Principle
  2. Lewinian Action Research Model
  3. Poetic Principle
  4. Anticipatory Principle
  5. Heliocentric Effect
  6. Positive Principle

احساسات و عواطف مثبت در حمایت از تغییر تاکید می کنند. به زعم کوپرایدر و سکرکا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) این عواطف مثبت و روابط سازنده از طریق جست و جوی قوت ها و نقاط مثبت ایجاد می شود.

۶- اصل تمامیت<sup>۲</sup>: کل می تواند بهترین ها را نمایان کند.

بر طبق این اصل، فهم داستان کلی سازمان مستلزم آن است که افراد بتوانند داستان ها و دیدگاه های متفاوت دیگران را بشنوند و به آنها معنا بخشند. به بیان ساده این اصل بر لزوم مشارکت تمامی ذینفعان در فرایند پژوهش صحنه می گذارد. البته لازم به ذکر است که ایده مشارکت طیف گسترده ای از مشارکت کنندگان در فرآیند پژوهش و ایجاد تغییر در سازمان تنها مختص به پویا راه حل محور نیست و این ایده سالها قبل توسط روتلیزبرگر و دیکسون<sup>۳</sup> (۱۹۳۶) و کوچ و فرنچ<sup>۴</sup> (۱۹۴۸) نیز مطرح شده بود. اصل مثبت نقش برجسته ای در تحقق اصل تمامیت ایفا می کند و از طریق ایجاد روابط و عواطف مثبت، مشارکت داوطلبانه ذینفعان در فرآیند پژوهش را ممکن می سازد (Boyd & Bright, 2007).

۷- اصل وضع<sup>۵</sup>: کنش دارای ویژگی کامیابی فرا خود است.

برای این که تغییر آن گونه که می خواهیم اتفاق بیفتد، باید خود، همان تغییری باشیم که می خواهیم رخ دهد و تغییر مثبت زمانی رخ می دهد که فرایند اتخاذ شده برای ایجاد تغییر خود مدلی زنده از همان آینده مطلوب باشد. برخی این اصل را تحت عنوان خود سازماندهی<sup>۶</sup> نیز مطرح کرده اند.

۸- اصل انتخاب آزاد<sup>۷</sup>: انتخاب آزاد، باعث آزادی روابط قدرت می شود.

زمانی که افراد در انتخاب آن چه می خواهند انجام دهند و همچنین تعیین شیوه انجام آن آزادی عمل داشته باشند، تعهد بیشتری نسبت به کار خود خواهند داشت و این آزادی، تعالی سازمان و تغییرات مثبت را تسهیل می کند. انتخاب آزاد در آزادی در شناخته شدن، آزادی در شنیده شدن، آزادی در تخیل و رویا پردازی، آزادی در تصمیم گیری جهت مشارکت یا عدم مشارکت در فرآیند پژوهش و آزادی در مثبت بودن تجلی پیدا می کند.

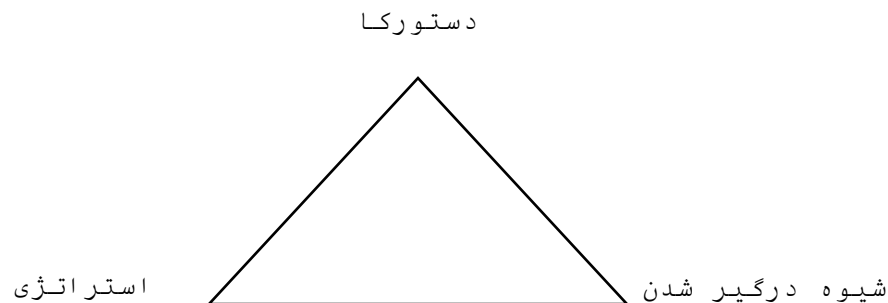
پویا اصول پویا راه حل محور را تحت عنوان مبانی نظری پویا راه حل محور به شکل زیر معرفی کرده است. ۱- پویا به مثابه مداخله گری ۲- قابلیت تولید کنندگی<sup>۸</sup> ۳- گفتمان و روایت ۴- واقعیت پیش بینی کننده ۵- اثر مثبت ۶- ابتناء بر قوت

- 
1. Sekerka
  2. Wholeness Principle
  3. Roethlisberger & Dickson
  4. Coch & French
  5. Enactment Principle
  6. Self-Organizing
  7. Free-Choice Principle
  6. Generativity

ها ۷- درگیر شدن ذینفعان در فرآیند پژوهش ۸- کار با فرایندهای خودسامانده و ۹- عناصر حیات بخش نظام های اجتماعی که اغلب آنها از حیث محتوا تفاوتی با اصول هشتگانه فوق الذکر ندارد. در خصوص قابلیت تولید کنندگی لازم به ذکر است که این اصل اولین بار توسط گرگن مطرح شد و بر قابلیت به چالش کشیدن مفروضات فرهنگی، به منظور شکل دهی پرسش های بنیادی در باب زندگی اجتماعی برای بازاندیشی در خصوص کنش های اجتماعی مطلق انگاشته شده و ارائه جایگزین هایی برای آن ها دلالت دارد (Gergen, 1978, p:1346 ; Bushe, 2001).

### مراحل انجام پویش راه حل محور

مُهر و ویتنی (۲۰۰۲) معتقدند برای شروع پویش راه حل محور باید در خصوص سه موضوع تصمیم گیری شود، که عبارتند از: دستور کار تغییر<sup>۱</sup>، شیوه درگیر شدن با موضوع<sup>۲</sup> و استراتژی پویش<sup>۳</sup> (نگاره ۲)



نگاره ۲: نقاط سه گانه شروع پویش راه حل محور (Mohr & Whitney, 2002; Silbert & Silbert, 2006, p:8)

دستور کار تغییر مشخص کننده هدف پژوهش و کاری است که می خواهیم انجام دهیم. در این خصوص لازم به ذکر است که سازمان و مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک، رهبری تحولی، تغییر فرهنگ سازمان، رضایت مشتری، اخلاق و نگهداشت کارکنان، مدیریت دانش، ایجاد صلح، تغییر سازمانی، برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی، بهبود و غنای روابط، توجیه مقدماتی کارکنان، ارزیابی عملکرد، مدیریت تعارض، بهبود فرآیند و توسعه کسب و کار از جمله حوزه هایی هستند که تا کنون در دستور کار پویش راه حل محور قرار گرفته اند. در رابطه با شیوه درگیری با موضوع نیز، هفت شیوه متداول برای پویش راه حل محور با توجه به شرایط و موقعیت سازمانی توسط تروستن بلوم مطرح شده است که در جدول ۲ قابل مشاهده است. استراتژی پویش نیز که به عنوان یکی از سه نقطه شروع پویش راه حل محور معرفی شده است، ناظر بر پنج مرحله پویش راه حل محور است که در اکثر متون به عنوان مراحل اصلی انجام پویش راه حل محور معرفی شده اند (نگاره ۳). در نسخ قدیمی این ۵ مرحله با انتخاب عنوان

1. Change Agenda
2. Form Of Engagement
3. Inquiry Strategy

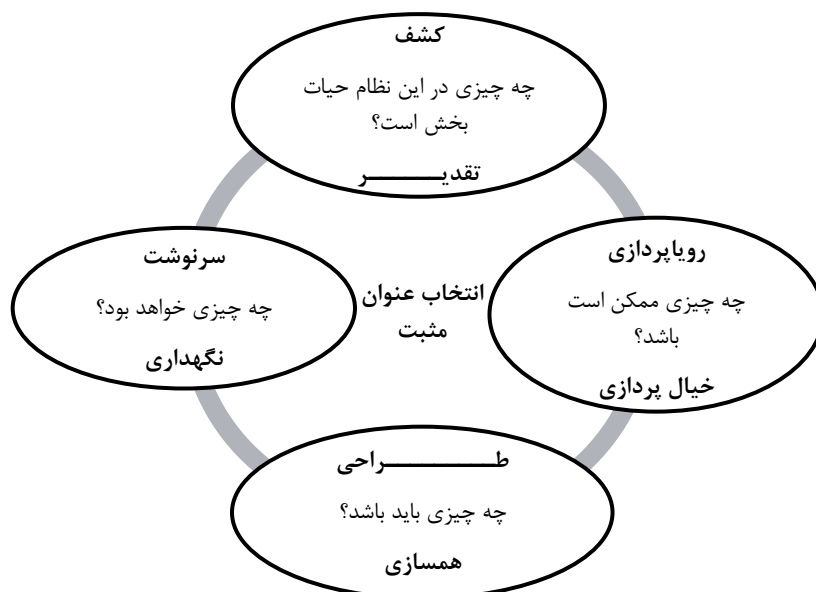
مثبت<sup>۱</sup> شروع و سپس از طریق چرخه 4D (کشف<sup>۲</sup>، رویا پردازی<sup>۳</sup>، طراحی<sup>۴</sup> و تحویل<sup>۵</sup> یا سرنوشت<sup>۶</sup>) تکمیل می شود. اما استاورس، گادوین و کوپرایدر<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۵ به جای واژه انتخاب عنوان مثبت، واژه تعریف<sup>۸</sup> را استفاده کردند و شیوه اجرای پویش راه حل محور را در قالب مدل 5D معرفی کردند که در ادامه با بهره گیری از نظریات کوپرایدر و ویتنی (۲۰۰۵) هریک از این مراحل به تفصیل معرفی شده و مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول ۲: هفت شیوه درگیر شدن با موضوع در پویش راه حل محور

موقعیت سازمانی	شیوه پویش راه حل محور
گروه کاری کوچکی که به دنبال تولید دانش جدید، خلاقیت و یا برنامه های کاربردی است	<b>تیم یادگیری پویش راه حل محور<sup>۱</sup></b> گروه کوچکی از افراد که مراحل پویش راه حل محور را با تمرکز بر یک موضوع، پروژه و یا فرآیند خاص انجام می دهند.
سازمانی که نیاز به مشارکت تعداد زیادی از کارکنان خود دارد، اما با محدودیت زمانی مواجه است.	<b>نشست پیشرونده پویش راه حل محور<sup>۱</sup></b> یک سازمان، تیم و یا گروه کوچک، مراحل چهارگانه پویش راه حل محور را طی ۱۰-۱۲ نشست ۲-۴ ساعته اجرا می کند.
تمامی ذینفعان باید طی زمان ۲-۱۲ ماهه به طور همزمان در فرآیند پژوهش مشارکت نمایند، اما این ذینفعان در یک مکان مستقر نیستند.	<b>گفتگوی کل سیستم<sup>۱</sup></b> تمام اعضای سیستم طی مدت زمانی طولانی درگیر مراحل چهارگانه پویش راه حل محور می شوند.
سرعت فرآیند پژوهش مهم و حیاتی است. تمامی ذینفعان می توانند در یک مکان در قالب گروه های بزرگ (۵۰- نفره ۲۰۰۰) طی ۳-۵ روز در فرآیند پژوهش مشارکت کنند.	<b>اوج پویش راه حل محور<sup>۱</sup></b> اعضای سازمان در فرآیندی رو در رو طی ۳-۵ روز درگیر مراحل چهارگانه پویش راه حل محور می شوند.
اعضای سازمانهای مختلف، به دنبال کشف و یادگیری جمعی در خصوص موضوعی مشترک در فضایی مبتنی بر همکاری هستند.	<b>کنسرسیوم پویش راه حل محور<sup>۱</sup></b> نمایندگان سازمانها با هم به منظور اجرای پویش راه حل محور گفتمان می کنند.
سازمان به دنبال نشر قابلیت تغییر در سازمان و ایجاد فرهنگ یادگیری راه حل محور است.	<b>شبکه تغییر مثبت<sup>۱</sup></b> اعضای سازمان شیوه انجام پویش راه حل محور را فراگرفته و منابع لازم اشتراک داستانها، موفقیت ها و بهترین ها در اختیار افراد قرار می گیرد.
سیستم از نظر تعداد بزرگ و پراکنده است و منابع جمع کردن افراد دور هم محدود است.	<b>پویش بسیج انبوه<sup>۱</sup></b> تعداد وسیعی مصاحبه (هزار- میلیون) در خصوص یک موضوع اجتماعی در سطح شهر و یا در سطح ملی و جهانی انجام می شود.

(Whitney & Trosten-Bloom, 2003 ; Skinner & Kelly, 2006)

2. Discover
3. Dream
4. Design
5. Delivery
6. Destiny
7. Stavros, Godwin & Cooperrider
8. Defining



نگاره ۳: مراحل و یا چرخه پویا راه حل محور

انتخاب عنوان مثبت: انتخاب عنوان مثبت برای تغییری که می خواهیم در سازمان داشته باشیم در پویا راه حل محور از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. چرا که در این پژوهش اعتقاد بر این است که آن چه که خواهیم یافت توسط آن چه که جستجو می کنیم تعیین می شود. عنوان پژوهش در پویا راه حل محور، موضوع مورد مطالعه، افراد و مقوله های است که اعضا به دنبال کشف و شناخت بیشتر آن ها هستند و گفتگوهای افراد در باب آینده مطلوب سازمان از دل این عناوین شکل خواهد گرفت. این عناوین محدوده پویا و چارچوب مصاحبه ها و فرآیند گردآوری داده ها را تعیین می کنند. انتخاب عنوان مثبت با اکتشاف ساخت گرایانه و روایت داستانهای حیات بخش سازمانی آغاز شده (Cooperrider, Sorensen & Yaeger, 2005) و پرسش از عوامل نیروزا و حیات بخش در موقعیت هایی که سازمان موفق عمل کرده است (نگاه گذشته نگر و حال نگر) و مولفه های موثر در ایجاد فرصت موفقیت بیش از پیش (نگاه آینده نگر) نقشی موثر در انتخاب آن ایفا می کند. در برخی پژوهش ها عناوین مثبت از قبل مشخص نیستند و در متن کار خود را نشان می دهند و در برخی دیگر این عناوین از قبل انتخاب می شوند. پرسشی که پیش می آید این است که افراد انتخاب کننده عناوین چه کسانی باید باشند. با توجه به این که ایجاد فرصت مشارکت عادلانه در فرآیند پژوهش یکی از ویژگی های پویا راه حل محور است، در انتخاب عنوان مثبت نیز کمیته ای از نمایندگان تمام سطوح سازمان مسئولیت این امر را عهده دار می شوند. اعضای این کمیته باید به گونه ای باشند که بتوان کمیته را نماینده کل سازمان دانست و به صداهای متنوعی در آن اجازه شنیده شدن داده شود. پویا راه حل محور معتقد است که هرچه تعداد اعضا بیشتر باشد، نتایج مفیدتر خواهد بود. اعضای کمیته انتخاب عنوان مثبت، طی جلسات

یک تا دو روزه خرده مصاحبه هایی<sup>۱</sup> را انجام می دهند. معمولاً محور خرده مصاحبه ها، در برگیرنده بحث پیرامون عناوین اولیه ای است که در قالب طبقه بندی های وسیعی تهیه شده و در اختیار افراد قرار گرفته است.

کشف: مرحله کشف به دنبال آشکارسازی، شناخت و تقدیر از قوت های موجود در سازمان و یا هر گروه مورد مطالعه است. این گام از طریق تمرکز بر کامیابی ها و تجارب موفقیت آمیز افراد صورت می گیرد و در آن ذینفعان داستانهای موفقیت خود را با دیگران در میان می گذارند و عوامل حیات بخش موجود در سازمان را جستجو می کنند. طی این مرحله مصاحبه ها انجام و داستانها نقل و مضامین شناسایی می گردند. مهمترین بخش این مرحله گردآوری داده ها و اکتشاف روایی<sup>۲</sup> (روایتی) است. گردآوری داده های مفید، مناسب و قوت محور امری مهم در مرحله کشف است و در آن افراد تاریخ سازمان خود را به عنوان مقوله ای مثبت می شناسند نه موضوعی ایستا و یا مجموعه ای فراموش شده از رویدادها. شناسایی ذینفعان، طرح پرسش های تمجیدی و انگیزاننده، تهیه راهنمای مصاحبه، گردآوری داده ها به منظور طراحی پرسش ها و تعیین شیوه انجام مصاحبه ها (از طریق مصاحبه، مشاهده مشارکتی و گروه های کانونی)، انجام مصاحبه ها و ایجاد معنا از طریق داده های گردآوری شده عمده اقداماتی است که در این مرحله انجام می شود.

رویا پردازی: پس از این که در مرحله کشف نقاط مثبت سازمانی از طریق مصاحبه ها شناسایی شدند، نوبت به رویا پردازی و تجسم آینده می رسد. در این مرحله مشارکت کنندگان تشویق می شوند که درباره آنچه که ممکن است باشد - نه آن چیزی که هست - صحبت کنند. مرحله رویا پردازی پیوندی بین گذشته و آینده سازمان ایجاد می کند و علاوه بر این که ریشه در تاریخ سازمان دارد، به بسط قابلیت های سازمان کمک می کند (I bid). رویا پردازی دو هدف را دنبال می کند. یکی تسهیل گفتمان بین ذینفعان سازمانی، به گونه ای که افراد از طریق نقل داستانهای مثبت خود برای دیگران باعث ایجاد هم افزایی، اشتیاق و انرژی در سازمان شوند و دیگری ایجاد امکان آشنا شدن مشارکت کنندگان با مضامین مشترک. در این شیوه، داستانها ابزارهای استخراج هسته های مثبت هستند. در مرحله رویا پردازی هیچ گونه انتقاد، قضاوت و تحلیلی بر روی مضامین صورت نمی گیرد و مرحله رویا پردازی به همراه مرحله کشف، پله های اولیه صعود به قله شناخت مضامینی هستند که در مراحل بعد تحلیل می شوند.

طراحی: مرحله رویا پردازی با توجه به رویکرد آینده نگری که دارد در ترسیم الزامات استراتژیک سازمان نظیر چشم انداز سازمانی و بیانیه استراتژی یاریگر سازمان خواهد بود. در مرحله طراحی نگاه ها متوجه خلق سازمان و وضعیت ایده آل است. مرحله طراحی با مطرح کردن گزاره های انگیزاننده<sup>۳</sup> آغاز می شود و با ارائه تصویری روشن از وضعیت سازمان در شرایطی که هسته های مثبت به طور اثربخش محقق می شوند، زمینه لازم برای خلق مجدد تصویر سازمانی را فراهم می آورد.

- 
1. Mini- interviews
  2. Narrative exploration
  3. Provocative Proposition

سرنوشت: این مرحله که گاه با عنوان "تحویل" نیز از آن یاد می شود، به دنبال حصول اطمینان از قابل فهم بودن رویا و قابلیت تحقق و حفظ آن است. بدین منظور هم سازمان باید با گزاره های انگیزاننده احصاء شده در مرحله طراحی همسو شود و هم تغییرات فرهنگی ای صورت گیرد که منجر به ایجاد شایستگی های یادگیری پویا راه حل محور در سازمان شود. لازمه این مهم نیز ایجاد نگاه های (چشمان) ستایشگر<sup>۱</sup> در سازمان است.

فرنک برت<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) چهار دسته شایستگی را برای حفظ پویا راه حل محور در سازمان ضروری دانسته است که عبارتند از شایستگی مثبت<sup>۳</sup>، شایستگی توسعه گرا<sup>۴</sup>، شایستگی تولیدی<sup>۵</sup>، شایستگی مشترک<sup>۶</sup>، شایستگی مثبت بر قابلیت ارج نهادن بر قوت های سازمانی و تقدیر از توانایی ها و موفقیت های کارکنان، شایستگی توسعه گرا بر قابلیت به چالش کشیدن روش ها، عادات و الگوهای موجود در سازمان، شایستگی تولیدی بر ارائه بازخورهای منظم به کارکنان جهت شناخت سهم خود در اهداف سازمانی و ایجاد انگیزه در کارکنان و شایستگی مشترک بر قابلیت سازمان جهت فضای گفتمان، مکالمه و تبادل دیدگاه ها برای ایجاد تحول در سازمان توجه دارد (Barret, 1995) این مرحله به دنبال برنامه ریزی عملیاتی جهت اجرا و حفظ پویا راه حل محور در سازمان است اما نکته شایان ذکر آن است که این اقدام با تاکید بر خلاقیت صورت می گیرد. فنون مورد استفاده در این مرحله معمولاً در قالب گروه های خود سازمان یافته<sup>۷</sup> اجرا می شوند و در آن هیچ گونه اولویت بندی ای از نیازها و یا توالی مشخص شده ای از ملاحظات وجود ندارد<sup>۸</sup> و افرادی که مایل به تحقق هر بخش از بیانیه تهیه شده در مرحله طراحی هستند، به صورت داوطلبانه به منظور اجرایی نمودن آن به هم می پیوندند.

نگاره ۴\_ مراحل اجرای پویا راه حل محور را با اقتباس از مراحل معرفی شده توسط کوپرایدر و همکارانش (۲۰۰۵)، نشان می دهد. در ادامه برای آشنایی با مراحل انجام پویا راه حل محور در عمل، در ادامه نمونه ای عملی از آن تشریح خواهد شد.

- 
1. Appreciative Eye
  2. Frank Barret
  3. Affirmative Competence
  4. Expansive Competence
  5. Generative Competence
  6. Collaborative Competence
  7. Self-Organized Groups

<sup>۸</sup>. به همین علت برخی این مرحله را مشابه شیوه فضای باز می دانند.

#### ۱. مرور وضعیت

- رسالت سازمان چیست؟
- چند نفر در سازمان فعالیت می کنند و این افراد کجا مستقرند؟
- ذینفعان اصلی (داخلی و خارجی) سازمان کدامند؟
- امیدوارید چه کسانی به این شیوه تمایل نشان داده و علاقمند شوند؟
- حامی و پشتیبان تغییر کیست و چه کسانی مستقیماً درگیر خواهند بود؟ و فکر می کنید انتقادات چه هستند؟

#### ۲. دستور کار تغییر

- سازمان و افراد امیدوارند چه تغییراتی اتفاق بیفتد؟
- تصور افراد و سازمان از آینده مطلوب چیست؟
- سازمان و افراد به چه نتایجی می خواهند دست یابند؟
- چرا سازمان و گروه به پویش راه حل محور تمایل نشان می دهد؟
- چگونه دستور کار تغییر افراد و سازمان را در قالب زبانی الهام بخش بیان خواهید کرد؟
- چرا فکر می کنید پویش راه حل محور روش مناسبی برای تحقق اهدافتان است؟

#### ۴. تیم اصلی

- چه تعداد از افراد باید در تیم اصلی باشند تا اطمینان حاصل شود که صداهای مختلف موجود در سازمان شنیده خواهد شد؟
- چه کارویژه هایی (فروش، بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و...) باید لحاظ شود، تا موفقیت طرح تضمین شود؟
- چه افراد دیگری می توانند کارآمدی طرح و خلاقیت را ارتقاء دهند؟
- تیم اصلی چگونه انتخاب خواهد شد؟
- مسئولیت های تیم اصلی چه خواهد بود و هر چند وقت یکبار باید اعضا با هم جلسه داشته باشند؟
- اعضای تیم در فواصل بین جلسات، چگونه به تعامل با یکدیگر ادامه خواهند داد؟

#### ۳. رهبری

- چه افرادی باید به منظور رهبری فرآیند درگیر پژوهش شوند؟
- چه افرادی دیگری لازم است برای موفقیت طرح بدان ببوند، چرا آنها مهمند و نقششان چه خواهد بود؟
- چگونه آنها را درگیر کار خواهید کرد؟
- در چه حالتی رهبر، مطلع، مشتاق و برای سایرین الهام بخش خواهد بود؟

### ۵. معرفی پویش راه حل محور

- آیا معرفی پویش راه حل محور از نظر رهبر سازمان ضروری است؟
- چگونه پویش راه حل محور را به تیم اصلی معرفی می کنید؟
- آیا در سطح سازمان برای فرآیند تغییر موانعی خواهید داشت؟

### ۶. شیوه درگیری با موضوع

- فکر می کنید بهترین شیوه درگیری با موضوع در سازمان مورد مطالعه چیست و چرا؟
- چه کسانی در تصمیم گیری درباره شیوه درگیری با موضوع مشارکت خواهند کرد؟
- شیوه درگیری با موضوع چه زمانی مشخص می شود؟

### ۸. راهنمای مصاحبه

- چه کسی طرح اولیه راهنمای مصاحبه را تهیه می کند؟ چه زمانی؟
- چه کسی راهنمای مصاحبه را نهایی می کند؟ چه زمانی؟
- چه کسی راهنمای مصاحبه را به صورت آزمایش اجرا می کند؟ چه زمانی؟
- چگونه راهنمای مصاحبه حک و اصلاح خواهد شد؟ چه زمانی؟

### ۷. عناوین مثبت مقدماتی

- آیا عناوین در متن کار احصاء خواهد شد یا از قبل انتخاب می شود؟
- اگر عناوین از قبل انتخاب می شود، چه کسی عناوین را انتخاب می کند؟
- اگر از قبل انتخاب می شود، با توجه به دستور کار تغییر، چه عناوینی فکر می کنید، موضوعات معناداری برای پویش باشند.
- چگونه به کمک تیم اصلی، انتخاب عنوان مثبت را نهایی می کنید؟

### ۹. فاز کشف

#### ۹-۱: استراتژی مصاحبه

- با چه کسی مصاحبه خواهد شد و ذینفعانی که شما با آنها مصاحبه خواهید کرد، چه کسانی هستند و چرا اهمیت دارند؟
- چه کسی مصاحبه ها را انجام خواهد داد؟
- چه تعداد مصاحبه انجام خواهد شد؟
- طی چه دوره زمانی ای مصاحبه ها انجام می شود؟

#### ۹-۲: آموزش مصاحبه کنندگان

- آیا به مصاحبه کنندگان آموزش داده خواهد شد؟
- چه کسی عهده دار این کار خواهد بود؟
- آموزش دربر گیرنده چه مطالبی خواهد بود؟

#### ۹-۳: گردآوری داستان ها، تسهیم و معنا بخشی

- چگونه داستانهای موفقیت ها و نوآوری های سازمانی را گردآوری خواهید کرد؟ (گزارشات، ویدیوها، اتاق های پویش راه حل محور ، روزنامه ها و کتابها)
- چه کسی مسئول گردآوری و تسهیم داده ها خواهد بود؟

#### ۹-۴: نگاشت هسته های مثبت

- چگونه تمامی قوت ها، منابع و توانایی های سازمان را گردآوری و مشخص خواهید کرد؟
- چه کسانی در نگاشت هسته های مثبت مشارکت خواهند داشت؟
- چگونه هسته های مثبت در سطح سازمان ابلاغ می شوند؟

## ۱۰. فاز روی ————— پردازی

### ۱۰-۱: تجسم آینده

- چگونه افراد را درگیر تجسم آینده خواهید کرد؟ این چه زمانی اتفاق خواهد افتاد؟
- چه پرسش هایی را مطرح خواهید کرد که محرک رویاپردازی جسورانه باشد؟
- چگونه الهام بخش رویا پردازی جسورانه و سرزنده خواهید بود؟
- چه کسانی را درگیر تجسم آینده خواهید نمود؟

### ۱۰-۲: نگاهت فرصت

- چگونه فرصت های موجود در رویاها را گردآوری و ثبت خواهید کرد؟
- چه کسی مشخص خواهد کرد که چه رویاهایی دنبال شوند؟

## ۱۱. فاز ط ————— راحی

### ۱۱-۱: گزاره های محرک (انگیزاننده)

- چه کسی نگارش بیانیه های توصیف کننده سازمان آینده آل را عهده دار خواهد شد؟ چه زمانی این اتفاق می افتد؟
- این بیانیه ها چگونه در سازمان تسهیم و اعتبار بخشی خواهد شد؟ چه زمانی این اتفاق می افتد؟

## ۱۲. فاز سرنوشت —————

### ۱۲-۱: تیم های خلاقیت

- چند تیم خلاقیت تشکیل خواهید داد؟
- پروژه های تیم های خلاقیت و عضویت در آنها چگونه تعیین خواهد شد؟
- رهبر تیم های خلاقیت چه کسی خواهد بود؟
- چگونه از موفقیت تیم های خلاقیت مطمئن می شوید؟
- روند کاری تیم های خلاقیت در طی زمان چگونه است؟

### ۱۲-۲: شناخت خلاقیت

- چگونه جلوات خلاقانه تغییر مثبت را شناسایی کرده و به رسمیت خواهید شناخت؟
- چگونه نمونه های عالی رهبری راه حل محور را شناسایی کرده و به رسمیت خواهید شناخت؟
- چگونه افرادی را که تغییر را زندگی می کنند، شناسایی کرده و به رسمیت خواهید شناخت؟

### ۱۲-۳: خلق یک سازمان راه حل محور

- آیا افرادی وجود دارند که از یادگیری پویای راه حل محور منتفع شوند؟ اگر چنین است چگونه آموزش های لازم را خواهند دید؟ (کارگاه دورنی یا بیرونی)
- آیا برنامه توسعه رهبری راه حل محور را اجرا خواهید کرد؟ اگر چنین است چه زمانی انجام خواهد شد و چه کسانی حضور خواهند داشت؟
- آیا برنامه توسعه مدیریت راه حل محور را اجرا خواهید کرد؟ اگر چنین است چه زمانی انجام خواهد شد و چه کسانی حضور خواهند داشت و چه عناوینی پوشش داده خواهد شد؟
- چه فرآیندهای منابع انسانی راه حل محوری را ایجاد خواهید کرد؟
- چگونه رویکرد راه حل محور نسبت به روابط مشتریان را توسعه خواهید داد؟
- چگونه فرصت هایی را برای توسعه راه حل محور تیم ایجاد می کنید؟

## پویش راه حل محور در عمل

در سال ۲۰۱۷ مهتا<sup>۱</sup> در مقاله "ارتقاء مهارت سخنرانی مهندسی با استفاده از پویش راه حل محور"<sup>۲</sup>، از پویش راه حل محور برای تغییر و توسعه مهارت سخنرانی ۱۵ نفر از مهندسی که متوجه شده بود در مقایسه با سایرین مهارت کمتری در سخنرانی دارند برآمد. وی بدین منظور مصاحبه هایی نیمه ساختار یافته‌ای با شرکت کنندگان در پژوهش به دو صورت فردی و گروهی انجام داد و داده های پژوهش را به صورت داستان های افراد در خصوص سخنرانی در جمع گردآوری کرد. وی چرخه 4D را مبنای پژوهش خود قرار داده و پروتکل مصاحبه خود را حول این ۴ مرحله تدوین کرده است. برخی از پرسش های مطرح در مصاحبه ها در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳: پرسش های مصاحبه پژوهش ارتقاء مهارت سخنرانی مهندسی

مرحله کشف	مرحله رویاپردازی
<p>در مورد بهترین سخنرانی ای که تا کنون داشته اید صحبت کنید؟</p> <p>بعد از ارائه این سخنرانی چه احساسی داشتید؟</p> <p>عکس العمل و پاسخ حضار چگونه بود؟</p> <p>چه چیزی را در آن سخنرانی دوست داشتید؟</p> <p>نقاط مثبت شما در این سخنرانی چه بود؟</p> <p>آیا فردی در این سخنرانی برای شما الهام بخش بود؟</p>	<p>حال می خواهم شما را به آینده ببرم و از شما می خواهم رویایی را در ذهن خود تصور کنید، فرض کنید ۵ سال بعد بر روی صحنه ای در حال سخنرانی هستید</p> <p>برای چه کسانی سخنرانی می کنید؟ ردیف اول چه کسانی نشسته اند؟</p> <p>در مورد چه موضوعی صحبت می کنید؟</p> <p>قوت هایتان چیست؟</p> <p>حرکت ها و رفتارهایتان در صحنه چگونه است؟ آیا آزادانه صحنه را در دست گرفته اید؟</p>
مرحله طراحی	مرحله سرنوشت یا تحویل
<p>مجددا به رویای خود فکر کنید و به این پرسش ها پاسخ دهید</p> <p>مجددا رویا و آرزوهای خود در مورد یک سخنرانی خوب را با دقت بر زبان آورید</p> <p>طرح اولیه آرزوهای خود را ترسیم کنید تا آغازگر نیل به رویاهاتان باشد (با این جملات شروع کنید، من آرزو دارم .....، دلم می خواهد .....</p>	<p>مجددا می خواهم به بهترین سخنرانی ای که تاکنون داشته اید و هسته های مثبتی که داشتید فکر کنید.</p> <p>به این هسته های مثبت با در نظر گرفتن رویای ۵ ساله خود چه نمره ای می دهید؟</p> <p>آیا برای محقق کردن رویای ۵ ساله خود نیاز به حمایت دارید؟ در چه زمینه هایی؟</p>

پس از مصاحبه با شرکت کنندگان، داده های گردآوری شده تحلیل روایی<sup>۳</sup> و بازسرابی شدند و نکات و ایده های مهم توسط خود شرکت کنندگان پژوهش و پژوهشگر فهرست شدند و برای کدگذاری از تحلیل داده بنیاد استفاده شد. کدهای احصاء شده ابزاری برای معنابخشی هستند (Reed, 2007) چند نمونه از کدهای احصاء شده و فرآیند کدگذاری در جدول ۴ نمایش داده شده است.

<sup>1</sup> . Mehta

<sup>2</sup> . Enhancing engineers' public speaking efficacy using appreciative inquiry

<sup>3</sup> . Narrative Analysis

جدول ۴: نمونه ای از کدگذاری داده ها در پژوهش ارتقاء مهارت سخنرانی مهندسين

مرحله	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
کشف	خلاقیت- شوخ طبعی- اطمینان	خودآگاهی	هسته های مثبت (آن چه که بوده است)
	خطر کردن- غلبه بر ترس از ارزیابی منفی سایرین	ریسک پذیری	
رویاپردازی	هم سو سازی کلمات با مشاهدات- دانش کافی-آمادگی در ارائه و تمرین	روایای شفاف سازی محتوا	رویا (آن چه می تواند باشد)
	جریان طبیعی زبان و گفتار- روان صحبت کردن- صحبت کردن بدون ترس	روایای صدای رسا	
طراحی	اطمینان به خود- آرامش- صلح- حضور ذهن- کارکردن بر روی اضطراب- شمرده صحبت	اشتیاق به آرام کردن خود	تمایل (آن چه باید باشد؟)
	کارکردن روی زبان بدن- میزان کردن صدا- کارکردن روی قدرت روایت کردن- فصاحت	اشتیاق به بهبود صدا و کنش	
	سخنرانی تاثیرگذار- انگیزاننده بودن- منطقی و عقلایی بودن	اشتیاق به انگیزش مخاطبان	
تحویل	تقویت قدرت بیان- توسعه دایره لغات- کاهش اضطراب سخن گفتن در مقابل جمع	برگزاری کارگاه های هوش عاطفی	برنامه های اقدام (آن چه خواهد بود؟)
		انجام تمرین های جمله سازی	
		فیلم برداری از سخنرانی خود	

با توجه به این که بهبود مهارت سخنرانی فرآیند زمان بر است و نیاز به ممارست و تمرین های پیوسته دارد، برنامه های اقدام تدوین شده در طی چندین جلسه منظم پیگیری و انجام شدند و بازخورهای مثبتی از شرکت کنندگان پژوهش دریافت شد.

### مروری بر انتقادات وارد بر پویش راه حل محور

پویش راه حل محور نیز همانند بسیاری دیگر از شیوه های پژوهش با کاستی ها و محدودیت هایی در عمل مواجه است اما مطالعه ادبیات موجود در این زمینه بر ضرورت بازاندیشی، ارزیابی و بذل توجه نقادانه بیشتر به این شیوه پژوهش صحنه می گذارد. با این حال انتقاداتی چند در این باب مطرح شده است. برای مثال طیف وسیعی از انتقادات، متوجه بی توجهی پویش راه محور به مسائل و مشکلات سازمانی است. در پاسخ به این انتقاد باید گفت که پویش راه حل محور نسبت به مسائل و مشکلات سازمان بی توجه نیست بلکه از زاویه ای دیگر به آنها می نگرد (Coghlan, Preskill & Catsambas, 2003). رید<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقد است بی توجهی پویش راه حل محور به پویایی های قدرت و حق صدور دستور<sup>۲</sup> در سازمان راه را برای دستکاری<sup>۳</sup> و استفاده ایزاری از آن در عمل باز گذاشته است. میلر، فیتزجرالد، مولر، پرستن و امبارک<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) توجه صرف پویش راه حل محور بر قوت ها را باعث غیرمولد شدن پژوهش می دانند و معتقدند بهتر است به نقاط منفی نیز طی فرآیند

۱ . Reed

۲ . Authority

۳ . Manipulation

۴ . Miller, Fitzgerald, Muller, Preston & Embark

پژوهش توجه شده و از آنها استفاده سازنده شود. راجرز و فراسر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در خصوص امکان منجر شدن پویش راه حل محور به باورها، نگرش ها و رفتارهای غیرواقعی و غیرکارکردی هشدار می دهند و مسراشمیت<sup>۲</sup> (2008, p:455) انتقاد خود را متوجه پژوهش های صورت گرفته در حوزه پویش راه حل محور نموده و بر کاستی ناشی از عدم سنجش و ارزیابی دقیق<sup>۳</sup> تکنیک و روش شناسی این شیوه پژوهش اشاره کرده است. بوش در سال ۲۰۱۲ در مقاله خود تحت عنوان "مبانی پویش راه حل محور"<sup>۴</sup>، مروری اجمالی بر انتقادات صورت گرفته از پویش راه حل محور کرده و آنها را در قالب ۳ موج مورد بررسی قرار داده است. موج نخست متعلق به پژوهشگران حوزه توسعه سازمان (OD) است. اینان نیل به تشخیص صحیح و معتبر را نتیجه توجه توأمان و متعادل به کارکردها و کژکارکردها و نه صرفاً کارکردها می دانند. گلمبیسکی<sup>۵</sup> که از مهمترین منتقدان در این دسته است، به همین علت، حامیان پویش راه حل محور را ضد پژوهش<sup>۶</sup> قلمداد می کند. بوش چنین انتقادی را ناشی از بی توجهی به ریشه های ساخت گرایانه پویش راه حل محور دانسته است چرا که در ساخت اجتماعی، پژوهش ها و نظریه ها منعکس کننده حقیقت نیستند، بلکه سازه های اجتماعی ای هستند که در اجتماعی از گفتمان ها شکل و معنا گرفته اند. از این رو پویش راه حل محور به دنبال آنچه می تواند باشد است نه آنچه که هست و پرسش از توانایی آن در گردآوری اطلاعات موثق و نیل به تشخیص معتبر، با ماهیت ساخت گرایانه این پژوهش سازگار نیست. موج دوم انتقادات که ریشه در ساخت اجتماعی دارند، منعکس کننده فهم ساده انگارانه و ناقص پویش راه حل محور است (Bushe, 2012). بخش عمده این انتقادات در برگزیده انتقاد فاینمن<sup>۷</sup> از پژوهشگری سازمانی مثبت<sup>۸</sup> است. وی مناسب بودن نگاه مثبت نگر و امکان پذیری تفکیک احساسات مثبت از احساسات منفی را زیر سوال برده و معتقد است مثبت ها و منفی ها در فرهنگ جوامع و اجتماعات انسانی ریشه دارند. موج سوم منتقدین را نیز حامیان پویش راه حل محور تشکیل می دهند. اینان از یک سو با پویش راه حل محور احساس همدلی می کنند و از سوی دیگر نسبت به محدودیت های آن آگاهی دارند. یکی از دغدغه های اصلی این دسته از منتقدین بر این نکته توجه دارد که تمرکز بر داستان ها و تجارب مثبت افراد در مرحله کشف، با بی اعتبار کردن تجارب منفی افراد، امکان مطرح شدن طیفی از داستان ها و تجارب مهم و معنادار سازمانی را از اعضا سلب می کند. الیور<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) در این خصوص اظهار داشته است که جهت گیری پویش راه حل محور به منظور فرونشاندن درد دل های (منفی) اصیل و واقعی افراد، برخوردی ناعادلانه بوده و موجب دور شدن فرآیند پژوهش از فلسفه اصلی خود و رواج بی اعتمادی و عزلت گزینی در سازمان می شود.

---

۱ . Rogers & Froser

۲ . Messerschmidt

۳ . Rigorous

۴ . Foundations Of Appreciative Inquiry

۵ . Golembiewski

۶ . Anti-Research

۷ . Fineman

۸ . Positive Organizational Scholarship

۹ . Oliver

## نتیجه گیری

آگاهی نسبت به نقشی که پرسش پژوهش می تواند در روند پیشرفت آن و نتایج حاصله داشته باشد، آغاز یک پژوهش با طرح پرسش از چیستی مسئله را زیر سوال برده و پویش راه حل محور را به عنوان پژوهش فرصت محور به عرصه پژوهشگری معرفی کرد. پویش راه حل محور با به عاریت گرفتن مفروضاتی از دیدگاه های ساخت گرای اجتماعی، تحلیل گفتمان، پست مدرنیسم، دیدگاه انتقادی و نظریه های اثر پیگمالیون (کامیابی فراخود)، روانشناسی مثبت گرا، اثر تلقین<sup>۱</sup>، علم عصب شناسی<sup>۲</sup>، ایمنی شناسی عصبی روانی<sup>۳</sup> و ورزش و تجسم دیداری<sup>۴</sup> به دنبال کشف هسته های مثبت سازمانی، رویاپردازی، طراحی وضعیت ایده آل سازمان و حفظ فرهنگ راه حل محور در سازمان یا هر گروه دیگر است. پویش راه حل محور در صورت اجرای صحیح و برخورداری از منابع و حمایت های لازم می تواند نوید بخش تحولاتی مثبت در سازمان باشد (Bushe & Kassam, 2005; Fry, 2002) و گرایش سازمانها به بهره گیری از این شیوه در انجام طرح های توسعه ای خود و مطالعات موردی متعدد در این خصوص خود گواهی بر این مدعاست. اما در کنار اقبال چشمگیر مدیران و پژوهشگران به استفاده از آن در پژوهش های خود در این مدت تقریباً کوتاهی که از پیدایش پویش راه حل محور می گذرد، این شیوه از گزند انتقاد صاحب نظران مصون نبوده است و ایده آل بودن پویش راه حل محور، بی توجهی آن به پویایی های قدرت در سازمان (Reed, 2007) و بی توجهی به عوامل وضعیتی و زمینه ای تعیین کننده کاربردی بودن پویش راه حل محور در موارد مختلف (Bushe, 2000) از جمله انتقاداتی است که به وفور بر پویش راه حل محور وارد می شود. لذا با توجه به جوان بودن این شیوه و ناشناخته بودن آن برای برخی پژوهشگران، خلاء مطالعه در خصوص نحوه استفاده از پویش راه حل محور در عمل با تمرکز بر شیوه ثبت و تحلیل داده های حاصله و استخراج مضامین وارزیابی پویش راه حل محور در عمل و تشریح متغیرهای وضعیتی و تعدیل کننده تاثیر گذار بر شکست یا موفقیت آن (Head, 2005) همچنان احساس می شود و ضروری است پژوهش های بیشتری جهت مشخص نمودن موارد مذکور صورت گیرد.

## References

### ۱. The Placebo Effect

برطبق این نظریه گفته می شود، افراد همان چیزی را تجربه می کنند که انتظار دارند تجربه کنند

### ۲. Neuroscience

دو بخش از این نظریه با پویش راه حل محور تقارب مفهومی دارد. ۱. خاطرات ما نقش کلیدی در تصویری که ما از خودمان در آینده داریم، خواهند داشت و ۲. تلاش آگاهانه برای خوشبین بودن ارتباطات عصبی را به گونه میسر می سازد که " ماهیچه های مثبت نگری" شکل گیرند.

### ۳. Psychoneuroimmunology

این نظریه نحوه تاثیرگذاری عوامل استرس زا و احساسات منفی حاصل از آنها بر تغییرات فیزیکی در انسان را بررسی می کند.

### ۴. Sports and Visual Imagery

بر طبق این نظریه ذهن نمی تواند یک تصویر منفی را خنثی کند.

Barrett, F. J. (1995). Creating appreciative learning cultures. *Organizational Dynamics*, 24(2), 36-49. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90070-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90070-5)

Barrett, F. J., & Cooperrider, D. L. (1990). Generative metaphor intervention: A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26(2), 219-239. <https://doi.org/10.1177/0021886390262011>

Boyd, N. M., & Bright, D. S. (2007). Appreciative inquiry as a mode of action research for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 35(8), 1019-1036. <https://doi.org/10.1002/jcop.20208>

Bushe, G.R. (2012). Feature Choice by Gervase Bushe Foundations of Appreciative Inquiry: History, Criticism and Potential. *AI Practitioner*, 14(1).8-20.

Bushe, G. R. (2001). Five theories of change embedded in appreciative inquiry. *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development*, 17, 117-127.

Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181. <https://doi.org/10.1177%2F0021886304270337>

Bushe, G.R. (2011) *Appreciative Inquiry: Theory and Critique*. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103).Oxford, UK: Routledge.

Cantore, S. P., & Cooperrider, D. L. (2013). Positive psychology and appreciative inquiry: The contribution of the literature to an understanding of the nature and process of change in organizations. *The Wiley-Blackwell Handbook Of The Psychology Of Leadership, Change, And Organizational Development*, 267-287. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/9781118326404.ch13>

Coghlan, A. T., Preskill, H., & Tzavaras Catsambas, T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. *New Directions For Evaluation*, 2003(100), 5-22. <https://doi.org/10.1002/ev.96>

Cooperrider, D. (1986), "Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation", Unpublished Doctoral Dissertation, Department Of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio.

Cooperrider, D. L., & Sekerka, L. E. (2006). Toward a theory of positive organizational change. *Organization Development: A Jossey-Bass reader*, 223-238.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution In Change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Cooperrider, D. L., Sorensen, P. F., & Yaeger, T. F. (Eds.). (2005). *Appreciative inquiry: Foundations in positive organization development*. Stripes.

Cooperrider, D., & Avital, M. (2004). Introduction: Advances in appreciative inquiry—constructive discourse and human organization. *Constructive discourse and human organization: Advances In Appreciative Inquiry*, 01017-8. [https://doi.org/10.1016/S1475-9152\(04\)01017-8](https://doi.org/10.1016/S1475-9152(04)01017-8)

Cooperrider, D.L., Whitney, D. and Stavros, J.M. (2008), *Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*, 2nd ed., Crown Custom Publishing, Brunswick, OH.

Cram, F. (2010). *Appreciative inquiry*. *Mai Review*, 3(1), 1-13.

Fry, R. E. (Ed.). (2002). *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation: Reports from the field*. Greenwood Publishing Group.

Gergen, K. J. (1978). Toward generative theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(11), 1344. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.36.11.1344>

Grieten, S., Lambrechts, F., Bouwen, R., Huybrechts, J., Fry, R., & Cooperrider, D. (2017). Inquiring Into Appreciative Inquiry: A Conversation With David Cooperrider and Ronald Fry. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 101–114. <https://doi.org/10.1177%2F1056492616688087>

Hammond, S. A. (2013). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. CA. Thin Book Publishing.

Head, T. C. (2005). Structural changes in turbulent environments: a study of small and mid-size Chinese organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 82-93. <https://doi.org/10.1177%2F107179190501200207>

Hiemstra, D. and Van Yperen, N.W. (2015), “The effects of strength-based versus deficit-based self-regulated learning strategies on students’ effort intentions”, *Motivation and Emotion*, Vol. 39 No. 5, pp. 656-68. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9488-8>

Lewis, S., Passmore, J., & Cantore, S. (2016). *Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to facilitate organizational development*. Kogan Page Publishers.

Ludema, J., & Mohr, B. (2003). *The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide For Leading Large-Group Change*. Berrett-Koehler Publishers.

Maier, T. A. (2008). Appreciative inquiry and hospitality leadership. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1), 106-117. <https://doi.org/10.1080/15332840802274486>

Mehta, N. K. (2018). Enhancing engineers’ public speaking efficacy using appreciative inquiry. *Industrial and Commercial Training*, 50(2), 81–94. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2017-0035>

Messerschmidt, D. (2008). Evaluating appreciative inquiry as an organizational transformation tool: An assessment from Nepal. *Human Organization*, 67(4), 454-468. <https://doi.org/10.17730/humo.67.4.xp341p168m141641>

Miller, M. G., Fitzgerald, S. P., Murrell, K. L., Preston, J., & Ambekar, R. (2005). Appreciative inquiry in building a transcultural strategic alliance: The case of a biotech alliance between a US multinational and an Indian family business. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 91-110. <https://doi.org/10.1177%2F0021886304273060>

Mohr, B. J., & Watkins, J. M. (2002). *The Essentials of Appreciative Inquiry: A Roadmap For Creating Positive Futures*. Pegasus Communications, Incorporated.

- Oliver, C. (2005). Critical appreciative inquiry as intervention in organisational discourse. *Organisational Development In Healthcare: Approaches, Innovations, Achievements*, 205-218. <https://doi.org/10.1201/9781315376271>
- Pasmore, W. A., & Woodman, R. W. (Eds.). (2007). *Research In Organizational Change And Development*. Emerald Group Publishing Limited.
- Passmore, J., & Jastrzebska, K. (2011). Building a coaching culture: A development journey for organisational development. *Coaching Review*, 1(3), 89-101.
- Powley, E. H., Fry, R. E., Barrett, F. J., & Bright, D. S. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 67-80. <https://www.jstor.org/stable/4166093>
- Reed, J. (2007). *Appreciative Inquiry: Research for Change*. London. Sage.
- Rogers, P. J., & Fraser, D. (2003). Appreciating appreciative inquiry. *New Directions for Evaluation*, 2003(100), 75-83. DOI: [10.1002/ev.101](https://doi.org/10.1002/ev.101)
- Skinner, S. J., & Kelley, S. W. (2006). Transforming sales organizations through appreciative inquiry. *Psychology & Marketing*, 23(2), 77-93. <https://doi.org/10.1002/mar.20101>
- Stavros, J. M., & Torres, C. B. (2005). *Dynamic Relationships: Unleashing The Power of Appreciative Inquiry In Daily Living*. Taos Institute Publications.
- Stavros, J. M., Godwin, L. N., & Cooperrider, D. L. (2015). Appreciative Inquiry. *Practicing Organization Development*, 96–116. <https://doi.org/10.1002/9781119176626.ch6>
- Verleysen, B., F. Lambrechts and F. Van Acker. (2015) Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 10–35. <https://doi.org/10.1177%2F0021886314540209>
- Watkins, J. M., Mohr, B. J., & Kelly, R. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at The Speed of Imagination*. CA: Jossey-Bass.
- Whitney, D. D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide To Positive Change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Whitney, D., & Cooperrider, D. L. (2000). The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. *OD Practitioner*, 32(1), 13-26.

# **Appreciative Inquiry in The Organization: Exploring The Foundations, Understanding Implementation, Criticizing Action**

**Hasan Danaei Fard    Neda Ehsani Moghaddam**

Appreciative Inquiry (AI) is an innovative, positive and participatory research method that was developed by Cooperrider and his professor Strivastva about thirty years ago in order to resolve generalization shortcomings of GT research and eliminating deficiencies of common organization development and change approaches. Following Constructivism and postmodernism, AI is built upon subjective assumptions and uses 8 principals named Constructivism, Simultaneity, Poetic, Anticipatory, Positive, Wholeness, Enactment and Free-Choice to facilitate attaining ideal future through creating a fair, participatory and positive climate in the organization. AI introduces affirmative topic choice, discover, dream, design and destiny as steps for having effective change in organization. This Article tries to create comprehensive understanding of AI by explaining the evolution, definitions, assumptions, principals and stages of it.

**Key Words: Appreciative Inquiry- Principals of Appreciative Inquiry- Stages of Appreciative Inquiry**