

ژرف نگری متخصصین نظامی

چگونه پرسنل حرفه‌ای ارتش در اقدامات خود تأمل می‌کنند

نویسنده: سرهنگ بازنشسته کریستوفر آر پاپارون، دکترای ارتش ایالات متحده^۱

سرهنگ بازنشسته جورج رید، دکترای ارتش ایالات متحده^۲

مترجم: پیمان جعفرپور^۳

این مقاله قبلاً به‌عنوان «متخصصین نظامی متفکر و ژرف نگز: چگونه پرسنل حرفه‌ای‌های ارتش در اقدامات تامل می‌کنند» در مجله *مرور نظامی* شماره ۸۸، شماره ۲ (مارس-آوریل ۲۰۰۸): ۶۶-۷۶ منتشر شده است.

چکیده

ناپایداری، عدم قطعیت و پیچیدگی و ابهام، محیط عملیاتی معاصر^۴ را تعریف می‌کند و از این رو نیاز است که نظامیان حرفه‌ای به‌طور مداوم به نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌های حرفه خود ببینند. نرخ آشکار تغییرات سریع در محیط امنیتی باعث شده است که پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدات امنیت ملی و همچنین مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای مقابله با آن‌ها، به‌طور فزاینده‌ای دشوار شود. عملیات «آزادی عراق» و «آزادی پایدار» نیاز به تغییر سریع در تاکتیک‌ها، تکنیک‌ها و

^۱ Col. Christopher R. Paparone, PhD, U.S. Army, Retired

^۲ Col. George Reed, PhD, U.S. Army, Retired

^۳ کارشناس ارشد ادبیات روسی، دانشکده زبان و ادبیان خارجه، دانشگاه تهران

peymanjafarpour1@gmail.com

^۴ CEO

رویه‌ها و همچنین رویکرد کلی ما به کارزارها را نشان داده‌اند. این عملیات ثابت کرده‌اند که هرچه محیط عملیاتی پیچیده‌تر باشد، ساختار دانش حرفه‌ای نظامی باید به‌طور عمده‌ای در حالت بی‌ثباتی باقی بماند.

واژگان کلیدی: دانش نظامی، آموزش نظامی، دانش حرفه‌ای.

مقدمه

می‌توان «دانش حرفه‌ای» را به‌عنوان اطلاعاتی تعریف کرد که اعضای حرفه معتقدند به درک بهتر چگونگی کارکرد مسائل در حوزه کاری‌شان کمک می‌کند و ارزشی معنادار ایجاد می‌کند. یک حرفه از طریق فرآیندهای اجتماعی، ساختار منحصر به فرد دانش انتزاعی خود را ایجاد کرده و به اشتراک می‌گذارد. با گذشت زمان، ساختار موجود دانش و فرآیندهای اجتماعی-حرفه‌ای جاری که آن را ایجاد و نگهداری می‌کنند، به یک الگوی فکری تبدیل می‌شوند که به‌عنوان مدلی از کارآمدی پذیرفته می‌شود. همان‌طور که نظریه‌پرداز دونالد شون^۱ تحقیق کرده است، گروهی از کارشناسان و رهبران سازمانی و مشتریانی که به آن‌ها خدمات می‌دهند، این مدل را آن‌قدر منحصر به فرد می‌دانند که افراد غیرحرفه‌ای نمی‌توانند آن را درک کنند.

دون اسنایدر^۲ از آکادمی ارتش ایالات متحده، در تلاش است تا علاقه به مفهوم ارتش، به‌عنوان یک نهاد حرفه‌ای را احیا نماید. اسنایدر به‌درستی سؤالات متعددی را دربارهٔ وضعیت این

^۱ Donald Schön

^۲ Don Snider

حرفه مطرح می‌کند. در دو نسخه از کتاب «آینده‌ی حرفه‌ی ارتش»، اسنایدر و همکارانش نسبت به میزان جایگزینی سلسله‌مراتب دیوان‌سالاری به‌جای حرفه‌گرایی، ابراز نگرانی کرده‌اند. در این آثار، ما با عناصر اساسی حرفه‌ها دوباره آشنا می‌شویم. به‌ویژه این که حرفه‌های مربوطه گروه‌های شغلی انحصاری هستند و دانش نسبتاً انتزاعی را نیز شامل می‌شوند.

تأکید بر اهمیت دانش انتزاعی در حرفه‌ها دشوار است. اسنایدر استدلال می‌کند که این حرفه‌ها به‌طور عمدی ساختار دانش خود را کنترل و اجرایی می‌کنند تا به مشتریان خود خدمات دهند و برای تسلط بر قلمرو حرفه‌ای خود رقابت کنند. اگر ارتش اعتماد جامعه به توانایی‌اش در استفاده از دانش منحصر به فرد خود را از دست دهد یا اگر نتواند خود را از دیگر گروه‌هایی که خدمات مشابه ارائه می‌دهند متمایز کند، بخشی از استقلال که به‌عنوان یک حرفه به آن داده شده است را نیز از دست خواهد داد.

در یکی از آثار کلاسیک در مورد حرفه‌ها، اندرو ابوت^۱ دانش انتزاعی را «ارز رقابتی بین حرفه‌ها» می‌نامد. اسنایدر این موضوع را تأیید می‌کند وقتی می‌گوید: «سکه‌های قلمرو حرفه‌ای، تخصص و دانشی است که آن را پایه‌گذاری می‌کند.»

کارورزان تأمل‌گرا و مدیران باتدبیر، عاداتی تأمل‌گرا را که باعث توسعه و بهبود ساختار دانش زیربنایی حرفه می‌شود در خود و زیر دستانشان تقویت می‌کنند. در این مقاله، ما ابزارهایی را بررسی می‌کنیم که ارتش از طریق آن‌ها ساختار دانش حرفه‌ای انتزاعی خود را حفظ کرده و

^۱ Andrew Abbott

ارزیابی و اجرا می‌کند. نتیجه‌گیری ما این است که کارورزان و مدیران حرفه از آنچه شون به‌عنوان «عمل تأمل‌گرا» توصیف می‌کند، استفاده کنند. ارتش به تعدادی منابع سنتی دانش حرفه‌ای، از جمله دکترین، مجلات، نشریات، ارزیابی‌های منتشر شده و انواع جلسات و کنفرانس‌ها، هم کمک می‌کند و هم از آن‌ها بهره می‌برد. ظهور انجمن‌های دانش وب محور و ایمیل، فرصت‌های همکاری رسمی و غیررسمی را ایجاد کرده است. تعامل قوی با همکاران، زیر دستان و سلسله مراتب که در آموزش و عملیات، تحقیق و آموزش مشغول‌اند، تضمین می‌کند که ساختار دانش حرفه‌ای نظامی در حالت مداوم تغییر و تحول باقی بماند.

با این حال، با وجود این نشانه‌های آشکار از تغییر و تحول، تعداد کمی درباره چگونگی عملکرد این فرآیند دانش نوشته‌اند. چگونه ساختار دانش حرفه‌ای متحول می‌شود؟ حرفه‌ای‌ها چگونه باید در مورد دانش خود تأمل کنند؟ چگونه باید کیفیت ساختار دانش حرفه‌ای را ارزیابی کنند؟ چه پیامدهایی برای رهبران ارشد حرفه و مشتریان آن‌ها وجود دارد؟ پاسخ به این سوالات برای کارکنان ارتش و رهبران ارشد مؤسسات تحقیق و آموزش و همچنین برای کنگره (در نقش نظارتی آن‌ها)، بسیار مهم است.

چگونگی تحول دانش حرفه‌ای

نظریه‌پرداز آموزشی، دیوید ای. کولب^۱ یکی از نظریه‌های شهودی و قابل توجه درباره دانش را برای ارزیابی سبک‌های یادگیری دانشجویان اجرایی کرد. امروزه، دانشگاه فرماندهی و ستاد کل

^۱ David A. Kolb

ارتش ایالات متحده از الگوی او برای ترویج آموزش حرفه‌ای نظامی استفاده می‌کند. مدل یادگیری «تجربی» کولب یک دیدگاه پیچیده از شکل‌گیری دانش، ارائه می‌دهد. اگرچه کولب مدل خود را برای ارائه بینشی در مورد چگونگی یادگیری افراد عادی از تجربه اجرایی کرده است، اما نظریه او به وضوح می‌تواند به عنوان ابزاری برای تفکر درباره توسعه دانش حرفه‌ای نیز به کار رود.

چارچوب چهار مرحله‌ای او، نحوه به‌دست آوردن و تحول مداوم ساختارهای دانش را بازگو می‌کند. در سطوح مختلف درونی‌سازی ساختار (از حالت ضمنی ادراک تا حالت آگاهانه فهم) دانش از طریق آزمایش فعال، تجربه ملموس، مشاهده تأمل‌گرا و مفهوم‌سازی انتزاعی تحول می‌یابد. مرحله آخر شامل یک تعمیم ساختاری است که برای پژوهش‌های آتی به کار می‌رود. کولب چهار شکل دانش را توصیف می‌کند که در مراحل مختلف فرآیند شکل‌گیری و بازسازی دانش حرفه‌ای ظاهر می‌شوند: ۱-دانش واگرا، ۲-دانش سازگار، ۳-دانش همگرا و ۴-دانش جذب‌کننده. اجازه دهید نظریه کولب را بررسی کنیم و ببینیم که چگونه فرآیندهای اجتماعی در طول زمان به تغییرات در ساختار دانش حرفه‌ای کمک می‌کنند.

دانش واگرا

دانش واگرا از مشاهدات تأمل‌گرای تجربیات شرکت‌کنندگانی به‌دست می‌آید که از رشته‌ها، حرفه‌ها و مشاغل مختلفی آمده‌اند. آن‌ها نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌های متنوع را برای یک هدف مشترک گرد هم می‌آورند. معمولاً آن‌ها یک درک مشترک دارند و آن درک مشترک این است

که با شرایط پیچیده یا آشوب زده‌ای مواجه هستند که دانش قدیمی برای پیشبرد آن دیگر کافی نیست.

در برخی موارد، وضعیت مواجه شده، آن قدر متفاوت و چالش برانگیز است و دیدگاه موجود آن قدر ناکافی است که یک چارچوب مرجع جدید و مدل کارآمدی را ضروری می‌کند (تغییر نمونه). در این حالت، شرکت کنندگان متنوع با تشنگی برای دانش جدید به هم پیوند می‌خورند، که آن را برای ایجاد شرایط جدید و یا یک حرفه نوظهور ضروری می‌دانند. آن‌ها برای بازسازی واقعیت با توسعه چارچوب‌های مرجع جدید، گاهی اوقات به طور افراطی تلاش می‌کنند.

در این مرحله، نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای جدید تنها به طور سست تعریف می‌شوند زیرا دسته‌بندی‌های یادگیری و روابط بین آن‌ها هنوز در حال کشف هستند. گروه‌های غیررسمی از رهبران همفکر از پس زمینه‌های مختلف گرد هم می‌آیند، و همه تلاش می‌کنند تا با یک حالت ناشناخته از دانش دست‌وپنجه نرم کنند. برای مثال، رزمایش‌های لویزیانای ارتش ایالات متحده در سال ۱۹۴۱ ممکن است یک نقطه عطف مهم برای گروهی از اندیشمندان متنوع بوده باشد که به تغییر ارتش از یک نیروی مبتنی بر سواره‌نظام به یک ارتش با وسایل نقلیه کمک کردند.

کیفیت روابط حرفه‌ای در این مرحله مهم است. ارتباطات بین فردی غیر دفاعی، اعتماد مشترک، تعهد و خوش‌بینی پایدار برای مقابله با استرس و اضطراب مرتبط با یادگیری از طریق

¹ Louisiana Maneuvers

اکتشاف و خطر همیشگی شگفتی‌سازی و شکست، بسیار حیاتی است. در طول این دوره، دیدگاه‌های حرفه‌ای جایگزین پدیدار می‌شوند.

دانش سازگار

هنگامی که ساختارهای حرفه‌ای جدید شروع به گسترش انواع دانش شهودی به شکل‌هایی می‌کنند که فرضیات و باورهای جدید را در مقیاس وسیع‌تری می‌پذیرند، دانش سازگار بر اساس تجربیات مشترک ملموس و انجام آزمایش، پدیدار می‌شود. متخصصان فرآیند بررسی آنچه را که معمولاً غیرقابل بررسی است، زمانی آغاز می‌کنند که تجربه‌ی ملموس را با تحقیقات عملی (یعنی آزمایش‌های پویا) ترکیب می‌کنند. این فعالیت نیازمند انعطاف‌پذیری ذهنی است (برای مثال، به‌طور موقت باورهای قدیمی را در مورد چارچوب‌بندی یا درک محیط عملیاتی معاصر به حالت تعلیق درآوردن) و در عین حال پذیرش روش‌های کمتر ساختاریافته و ناملموس برای تحقیق فعال (مثلاً توسعه آگاهی در مورد مقابله با یک شورش فعال در عراق در زمانی که تکنولوژی شناخته‌شده به‌نظر نمی‌رسد، مؤثر باشد). در این مرحله، آزمایش فعال برای یادگیری حیاتی است. همان‌طور که تجربه با موقعیت‌های بسیار پیچیده و منحصربه‌فرد از طریق آزمون و خطا ایجاد می‌شود، احساس فزاینده‌ای برای بهبود فناوری مورد نیاز ایجاد می‌شود.

دانش همگرا

دانش همگرا دانشی است که زمانی که ساختار نوظهور شروع به درک جمعی از جهان می‌کند و این دانش را به سایر اعضا منتقل می‌کند، به یکدیگر پیوند می‌خورد. بدین ترتیب، مفاهیم بسیار

انتزاعی به اهداف و مقاصد قابل درک تبدیل می‌شوند که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان درک فنی نهادینه کرد. عملکرد نهادی این دانش حرفه‌ای که قابل فهم‌تر و ارزیابی‌شده است، به روابط علت و معلولی بستگی دارد. این نهاد شروع به تدوین قوانین و ساختارهایی می‌کند تا کنترل بیشتری بر شاکله دانش در حال رشد، داشته باشد و دانش همگرا بتواند به‌طور مؤثرتری به اشتراک گذاشته شود. دسته‌بندی‌های جدید متخصصان شکل می‌گیرند یا دسته‌های قدیمی تجدید می‌شوند. به‌عنوان مثال، ارتش نیروهای ویژه^۱ فعالیت خود را بر اساس دانش واگرا، درباره جنگ‌های نیابتی در دهه ۱۹۵۰ توسعه داد، اما تا سی سال بعد آن را شایسته یک شاخه مجزا ندانست. مطالعه موردی، مطالعه نظریات و زمانی برای بازاندیشی در زمینه و فعالیت‌های اخیر خود، در آزمودن دانش همگرا در تلاش‌های آموزشی و پژوهشی مفید واقع شده است.

یک جنبه منفی دانش همگرا این است که کارورز غیرحرفه‌ای یا ساده‌لوح ممکن است به ماندگاری یک «اسطوره فرهنگی» به‌عنوان یک آموزه کمک کند، به‌جای آن که به خوداصلاحی ساختار دانش حرفه‌ای کمک کند. تأمل حرفه‌ای مستمر و کاربرد عادات خوب در تفکر انتقادی، به اعضا کمک می‌کند تا ساختار دانش را حفظ کنند. همچنین به مشتریان حرفه در جامعه کمک می‌کند تا محیط به‌سرعت در حال تغییر را درک کنند. متخصصان درک می‌کنند که دانش همگرا یک وضعیت موقتی است و تلاش می‌کنند تا از راکد شدن ساختار دانش جلوگیری کنند، به‌طوری که مانع از دیدگاه‌های بینش‌آمیز آینده نشود. بروشورهای «پیش‌دکترینال» فرماندهی نیروهای

^۱ SF

مشترک ایالات متحده و دستورالعمل‌های میدانی موقت ارتش نمونه‌هایی از دانش همگرا هستند که از احساس مشترک ادراک فراتر رفته و به‌عنوان یک درک مشترک و قابل تفسیر ظهور کرده‌اند.

دانش جذب‌کننده

ما زمانی دانش جذب‌کننده را می‌بینیم که به تکنولوژی نهادی شده تبدیل شود؛ برای مثال، به شکل سوابق، قوانین، دکترین، کتاب‌های درسی، درس‌های آموخته‌شده تأیید شده، برنامه‌های آموزشی و سایر ساختارهایی که شروع به اصلاح نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌ها در جامعه می‌کنند. در مورد ارتش، وظایف، شرایط و استانداردهای تکنولوژی کار روزمره می‌شوند؛ آن‌ها توسط حرفه اجرا می‌شوند و در نهایت توسط سلسله‌مراتب دیوان‌سالاری و ساختارهای قانونی نهاد تحمیل می‌شوند.

نکتهٔ جالب توجه این است که در اینجا یک مقاومت ذاتی ایجاد می‌شود؛ یک نهاد اغلب کیفیت‌های آشکار دانش جذب‌کننده را بیش از حد ارزش‌گذاری می‌کند و ساختارهای دیوان‌سالاری یا مکانیکی ایجاد می‌کند که نوآوری را محدود کرده و پیشرفت حرفه‌ای را متوقف می‌کند. جنبه‌های دانش واگرا و سازگار که مبتنی بر شهود است، بدون مسئولیتی باقی می‌مانند. آموزش‌های بیش از حد ساختاریافته، برنامه‌های آموزشی نظامی حرفه‌ای که به‌صورت سلسله‌مراتبی نظارت می‌شوند، قوانین گسترده رویه‌ای طراحی شده برای استانداردسازی عملکرد شغلی و سایر محدودیت‌ها می‌توانند وضعیتی غیرقابل حل ایجاد کنند و زمینه دانش واگرا و سازگار را از بین ببرند و نتایج پژوهشی را رد کنند.

دانش برنامه‌ریزی‌شده برای مدیران ارشد جذابیت دارد زیرا قطعیت ادراکی از معیارهای نهادی‌شده اغلب با تکنولوژی همراه است. عادت و رویه، نشانه‌های دیوان‌سالاری تکنوکراتیک هستند. این استانداردسازی راحت، جذابیتی دارد که جایگزین‌های واگرا را کم‌ارزش می‌کند.

راهی برای مقابله با این تمایل به مهندسی دانش جذب‌کننده وجود دارد. متخصصان باید از علمی کردن و عینیت‌بخشیدن به دانش جذب‌کننده در سطوح نامناسب بحث خودداری کنند. هنگامی که عینیت‌بخشی رخ می‌دهد، «شیوه انجام کارها در اینجا» به «تنها راه انجام کارها در اینجا» تبدیل می‌شود و مانع جدی برای تولید دانش به‌وجود می‌آید. به عبارت دیگر، متخصصان باید مراقب باشند که این ساختار ظاهراً تثبیت‌شده از دانش درباره روابط علت و معلولی فنی را مسلم فرض نکنند. آن‌ها باید هنگام تمرین حرفه، به‌طور مداوم درک نادیده گرفته‌شده‌ای را که هنوز از مرحله واگرا باقی مانده است، کشف کرده و آن را به چالش بکشند تا درک فنی ظاهری خود را تأیید یا تغییر دهند. همان‌طور که از عنوان این مقاله استنباط می‌شود، این پرس‌وجوی حرفه‌ای مستمر «تأمل در عمل» نامیده می‌شود.

تأمل بر دانش حرفه‌ای

متخصصان مؤثر درک می‌کنند که دانش جذب‌شده می‌تواند چالش‌برانگیزترین نوع دانش باشد، زیرا معنای آن و نحوه استفاده از آن می‌تواند به‌قدری منطقی به نظر برسد که از لحاظ فنی غیرقابل سؤال باشد. غلبه بر آنچه در واقع یک باور محدود در دانش جذب‌شده است، حتی دشوارتر است، زیرا منطق شهودی (ویژگی دانش سازگار و واگرا) تقریباً غیرممکن است که به‌روشنی بیان

شود. به گفته دونالد شون، اعتبار و مصونیت ظاهری عقلانیت فنی یک «تله شایستگی» ایجاد می‌کند که در آن باور بی‌چون و چرا، متخصصانی کمتر مؤثر را به وجود می‌آورد که تبدیل به «نخبگان خودخدمت» می‌شوند و از «تکنیک مبتنی بر علم» به‌عنوان «نقاب دانشی فوق‌العاده» استفاده می‌کنند. عقلانیت فنی دیدگاهی است که بر روابط علت و معلولی کامل تأکید دارد و مبتنی بر اصولی است که در اصل از فلسفه دکارتی استخراج شده است. این حس از «عقلانیت» با اعمال روش علمی نیوتنی بر انتزاعات، اشتباه می‌کند؛ در واقع، بحث‌های مربوط به علوم فیزیکی را به درک فرآیندهای ذهنی مفهومی تحمیل می‌کند. جورج برنارد شاو این تله را به‌عنوان یک فریب خطرناک توصیف می‌کند که با استفاده از اصطلاحات جذب‌شده علمی ایجاد می‌شود. او این پدیده را «توطئه‌ای علیه عوام» می‌نامد.

برای شون، درمان این باور غیرقابل سؤال به عقلانیت فنی، تأمل در عمل حرفه‌ای است که «مرکزی برای «هنر»ی است که متخصصان گاهی اوقات با آن به‌خوبی از عهده موقعیت‌های نامطمئن، بی‌ثبات و دارای تضاد ارزشی برمی‌آیند.» علاوه بر این، تأمل یک متخصص می‌تواند به‌عنوان اصلاحی برای یادگیری بیش‌ازحد عمل کند. از طریق تأمل، او می‌تواند درک‌های ضمنی را که در حول محور تجربیات تکراری یک تمرین تخصصی شکل گرفته‌اند، ایجاد کند و انتقاد کند و معنای جدیدی به موقعیت‌های نامطمئن یا منحصربه‌فردی که ممکن است تجربه کند، بدهد.

شون به‌خوبی توضیح می‌دهد که عقلانیت فنی می‌تواند تا حدی بر حرفه‌ها تسلط پیدا کند که اعضای آن از تعاملات پیچیده متقابلی که هر مورد را منحصربه‌فرد می‌کند، غافل شوند.

افراد صرفاً به جایگاه متخصص فنی خود اتکا کرده و در دنیای عملیاتی خود هیچ موقعیتی برای تأمل پیدا نمی‌کنند. آنان که در تکنیک‌های نادیده‌انگاری انتخابی، دسته‌بندی‌های زائد و تکنیک‌های کنترل موقعیت، بسیار ماهر شده‌اند؛ روش‌هایی را برای حفظ ثبات دانش عملی خود به کار می‌گیرند. برای آن‌ها، نامطمئنی یک تهدید است و پذیرش آن نشانه ضعف. دیگرانی که بیشتر به تأمل در عمل تمایل دارند و در آن مهارت دارند، با این وجود، به شدت ناآرام هستند، زیرا نمی‌توانند آنچه را که در آن مهارت دارند، انجام دهند، بیان کنند یا کیفیت و دقت آن را توجیه کنند.

چرخش طنزآمیز در جمله پایانی شون قابل توجه است، جایی که او بر نیاز به پذیرش عدم قطعیت تأکید می‌کند، درحالی‌که همچنان بر نیاز به کیفیت و دقت تأکید دارد. شون در مورد این گرایش به ساده‌سازی دگماتیک چنین می‌گوید:

«هنگامی که [متخصص] با تقاضاهایی مواجه می‌شود که به نظر ناسازگار یا متناقض هستند، [او] ممکن است با تأمل در تقدیراتی که خود و دیگران به موقعیت آورده‌اند، پاسخ دهد. آگاه به یک دوراهی، ممکن است این را به نحوه‌ای که مسئله را مطرح کرده است یا حتی به نحوه‌ای که نقش خود را تعریف کرده است، نسبت دهد. سپس ممکن است راهی برای ادغام یا انتخاب از میان ارزش‌های موجود در موقعیت پیدا کند.»

پیچیدگی محیط عملیاتی معاصر باعث می‌شود که هر موقعیت به مثابه زمینه‌ای منحصربه‌فرد باشد. بنابراین، حرفه‌ای‌های واقعی باید در آنچه حرفه ممکن است بدیهی فرض کند، تأمل کنند و بفهمند که چگونه باید مفروضات را به چالش بکشند. این امر زمانی که فرد

متوجه ناکارآمدی دانش جذب شده می شود، به طور طبیعی رخ می دهد؛ در این مواقع، فرآیند دانش واگرا اهمیت بیشتری پیدا می کند. در این موارد، متخصصان به محققان در عمل تبدیل می شوند، زیرا یادگیری حرفه ای به یک فرآیند پیچیده از تطبیق در میان تضادهای معرفت شناسی تبدیل می شود.

از نظر کولب، حرفه ای گری واقعی به معنای در نظر گرفتن ارزش همه انواع دانش به طور همزمان است، هرچند که به نظر متناقض بیایند. متخصصی که در عمل خویش تأمل می کند، به محیط توجه کرده و بر اساس استفاده متناقض از ساختارهای دانش واگرا، سازگار و همگرا عمل می کند، به ویژه زمانی که دانش جذب شده ناکارآمد به نظر می رسد. از این نظر، سرپرستان حرفه می خواهند که افراد عمل کننده در حوزه حرفه و محققان بالفعل، قادر به، به چالش کشیدن فرضیات، باورهای هنجاری و ارزش های پذیرفته شده باشند تا بتوانند ارتباط آن ها را با واقعیتی که با آن روبرو هستند، تعیین کنند. این چالش نیاز به یک فرآیند ابتکاری منعطف (قاعده کلی) دارد، نه به یک فرآیند علمی غیرقابل تغییر، زیرا کیفیت یا تناسب یک پیکره از دانش را نمی توان به صورت علمی استنباط کرد، همان طور که دکارت روش های تجربی نیوتن را به فلسفه اعمال کرد. قضاوت حرفه ای نیازمند به چالش کشیدن فرضیات است، حتی آن هایی که در پس زمینه دیدگاه علمی غربی قرار دارند. این امر مستلزم دیدگاه فلسفی است که امکان واگرایی را در برگیرد، نه دیدگاه ایدئولوژیکی که به نظر می رسد دانش جذب شده را به عنوان یقین عینی مقدس می پندارد.

از این نظر، ما هدف از توسعه حرفه‌ای افسران را نه تنها آموزش اشکال دانش همگرا و جذب‌شده، بلکه ایجاد فرصت‌هایی برای بررسی و تمرین قضاوت بر اساس دانش واگرا و سازگار می‌دانیم. علاوه بر این، ما پیشنهاد می‌کنیم که دکترین نظامی جامعه حرفه‌ای را بیشتر به سمت تحقیق مشارکتی و قضاوت جمعی سوق دهد و وابستگی به اسطوره‌سازی راحت از تکنیک‌های پذیرفته‌شده یا «بهترین روش‌ها» که از سمت مراتب بالا که برچسب «علم» به آن‌ها داده شده است، کاهش دهد. در غیر این صورت با توجه به نظریات شون، درجه حرفه ارتش به مراتب پایین خواهد آمد.

ارزیابی شاکله دانش

در فرآیندی مشابه «تأمل در عمل»، متخصصان ایده‌آل باید دانش را در طیفی از باور بدون چون و چرا با توجه به دانش اندوخته شده، به یقین رسانند تا شکاکیت افراطی و واگرا را پیش هرگونه قضاوتی ارزیابی کنند. متخصصان از طریق عمل در سراسر این طیف، دانش تخصصی را ارزیابی کرده و به آن معنا می‌بخشند. در بهترین حالت، این فرآیند شامل تفکر متناقض در حین عمل است که در آن، ارزیابی دیدگاه‌های متضاد را به‌طور همزمان در نظر می‌گیرد. «متخصصان سرپرستان حرفه» متوجه هستند که عمل به هنر تأمل حرفه‌ای به هنگام تصمیم‌گیری، در موقعیت‌های کاملاً مشارکتی که در آن یادگیری بیش از دانستن ارزش دارد، کم‌ریسک‌تر است.

از سوی دیگر، در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، به‌ویژه در زمان بحران‌ها، فشار برای تطابق با ساختار دانش فنی قابل قبول حرفه‌ای می‌تواند بسیار زیاد باشد—ما معمولاً به کسانی که جرات

مقاومت در برابر چنین فشارهایی را دارند، ارزش قائل هستیم، در صورتی که حق با آن‌ها باشد. در این زمینه، مفهوم «گفتن حقیقت به قدرت» از آرون بی. ویلداوسکی^۱ یکی از قهرمانانه‌ترین کارهایی است که متخصصان می‌توانند انجام دهند. حرفه نظامی‌گری باید آن‌هایی که حقیقت را به مقامات بیان می‌کنند، هرچند که پذیرای آن نباشند، عملی شجاعانه بداند. همچنین، مسئولان ارشد باید به‌عنوان افراد با فضیلت شناخته شوند که اجازه می‌دهند حقیقت آشکار و آزادانه به آن‌ها گفته شود.

همکاری موفق در یک ساختار حرفه‌ای، در طول مراحل دانش نیازمند آن است که شرکت‌کنندگان دیدگاه‌ها و استدلال‌های موجود را درک کنند و در عین حال تلاش کنند تا دیدگاه‌های جدید را نیز بپذیرند. این مورد بسیار چالش‌برانگیز است، به‌ویژه زمانی که پیشنهاددهندگان رویکرد جدید هنوز نتوانسته‌اند زبانی کافی برای توصیف آنچه در حال درک آن هستند، ایجاد کنند. جوامع حرفه‌ای که به صورت کاملاً حرفه‌ای با یکدیگر مشارکتی مؤثر دارند به دنبال اشخاصی هستند که قضاوتی عادلانه و عاری از هرگونه ابهام داشته باشند. آن‌ها نسبت به «دگما» (عقایدی که بدون چالش و بدون شواهد پذیرفته شده‌اند) و همچنین به «شکاکیت بیش از حد» که امکان هیچ‌گونه محدودیتی ندارد، مظنون هستند. به‌طور متناقض، یک سیستم اجتماعی حرفه‌ای از تحقیق‌های رایج و غیر رایج حمایت می‌کند زیرا این‌ها نیروی حیاتی ساختار دانش حرفه‌ای هستند که باعث تسهیل در انباشت و نگهداری آن می‌شوند.

^۱ Aaron B. Wildavsky

متخصصان باید این را بپذیرند که قادر به قضاوت و تصمیم گیری در مورد مسئله‌ای که هنوز آگاهی بالایی کسب نکرده‌اند، نیستند. حکمت سقراطی بر این اصل استوار است که فرد نمی‌داند چه زمانی و چگونه فرصت یادگیری فراهم می‌شود. وظیفه شکل‌دهی به روابط اجتماعی مشارکتی مبتنی بر علاقه مشترک متخصصان به دانش است که در نظریه جامعه‌شناسی نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌ها، آشکار می‌شود. به‌عنوان منشأ دانش، انسان‌ها (از جمله متخصصان) «نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌ها» را به‌عنوان اشکال دانش از طریق یک فرآیند اجتماعی ساخته‌شده توسعه می‌دهند.

نقش‌ها

نقش‌ها نمایان‌ترین جنبه این ساخت اجتماعی هستند. آن‌ها الگوهای استاندارد هستند که رفتار مورد نیاز از همه افرادی که بخشی از جامعه را بازی می‌کنند، توصیف می‌کنند. نقش‌ها می‌توانند یک موقعیت سازمانی را از دیگری متمایز کنند. یک نقش منعکس‌کننده اعمال تکراری فردی است که آن را بازی می‌کند و به‌طور مناسب با فعالیت‌های تکراری دیگران مرتبط است تا نتایج قابل‌پیش‌بینی حاصل شود. هنگامی که نقش‌های فردی با هم ترکیب می‌شوند، مردم یک «سیستم اجتماعی» یا «زیرسیستمی» ایجاد می‌کنند. در مورد ارتش، ایفای نقش‌های متعدد بسیار گسترده است. عناوینی مانند فرمانده، عضو ستاد، رهبر گروه پشتیبانی خانواده، سرباز ارتش و استاد دانشگاه ستاد، همه نشان‌دهنده گروه‌های نقشی قابل‌مشاهده و توصیفی هستند.

هنجارها

هنجارها، که نسبت به نقش‌ها کمتر قابل مشاهده هستند، انتظارات کلی نقش‌دارها در یک سیستم یا زیرسیستم اجتماعی را منعکس می‌کنند. هنجارها اصول اخلاقی‌ای را ضمنی یا به‌صراحت پیشنهاد می‌کنند که افراد به‌صورت تعاملی آن‌ها را ایجاد کرده و به آن‌ها مراجعه می‌کنند تا حدی برای رفتارهای خود ایجاد کنند. به‌عنوان مثال: «فرماندهان باید صادق و منصف باشند» یا «همه افسران باید دانش رهبری نیز داشته باشند».

ارزش‌ها

ارزش‌ها که کمتر از هنجارها قابل مشاهده هستند، توجیهات ایدئولوژیکی عمومی برای نقش‌ها و هنجارها هستند و آرزوهایی را بیان می‌کنند که به‌عنوان معیار اعمال، ایفای نقش می‌کنند. ارزش‌ها بیشتر از هنجارها و نقش‌ها ریشه در فرهنگ دارند و به‌عنوان پس‌زمینه‌ای که اغلب ناپیدا است و بر قضاوت‌های دانش تأثیر می‌گذارد، عمل می‌کنند. از نظر تئوری، در یک محیط عملیاتی پایدارتر، این می‌تواند یک استراتژی موفق برای ارزیابی دانش باشد (یعنی: «هنگامی که این مورد جواب می‌دهد، پس چرا به دنبال گزینه‌های دیگر باشیم؟»).

با این حال، این استراتژی در شرایط یک محیط عملیاتی ناپایدار و غیرقابل تشخیص، مناسب و کاربردی در نظر گرفته نمی‌شود. به عنوان راه‌حل، آرگریس^۱ یادگیری دو حلقه‌ای را توصیف می‌کند، یعنی توانایی کنار گذاشتن باورهای عمیقاً تثبیت شده، حتی اگر موفق بوده‌اند،

^۱ Chris Argyris

به منظور ارزش‌گذاری به اشکال مختلف دانش (آنچه که کولب آن را «اشکال دانش تطبیقی و واگرا» نامید).

رویه‌های دفاعی: حتی زمانی که متخصصان و رهبران سازمانی یادگیری دو حلقه‌ای را به عنوان استراتژی ترجیحی برای ارزیابی دانش می‌پذیرند، رویه‌های دفاعی می‌توانند این فرایند را مختل کنند. رویه‌های دفاعی واکنش‌های احساسی به باورها، ارزش‌ها و فرضیات جایگزین درباره دانش جذب‌کننده هستند و همه چیز را به جز یادگیری تک‌حلقه‌ای سرکوب می‌کنند.

چند مثال برجسته از رویه‌های دفاعی شامل موارد زیر می‌باشد:

وارونه‌گویی موفقیت: شکلی از یادگیری تک‌حلقه‌ای که در آن چرخه تقویت پایداری باعث می‌شود رهبران در «موفقیت‌های گذشته غرق شوند» و همکاری خود را با افراد همفکر افزایش دهند، به جای اینکه به نیاز به تغییر پی ببرند.

- روان‌شناس اروینگ جانیس^۱ این هم‌فکری و تمایل بیش از حد به انسجام را «تفکر گروهی» نامید. طبق گفته چامو سوندارامورتی و ماریان لوئیس^۲، تفکر گروهی «الگویی از دفاع‌های جمعی است که هدف آن انکار یا سرکوب تنش‌ها است»؛ این امر با احساس راحتی مشترک میان اعضا، درباره فناوری‌های شناخته‌شده همراه است.

^۱ Irving Janis

^۲ Chamu Sundaramurthy and Marianne Lewis

موفقیت‌های مکرر می‌تواند به ایجاد اعتماد به نفس بیش از حد کمک کند و منجر به وضعیتی شود که در آن اعتراف به توانایی یادگیری معادل با اعتراف به ضعف باشد.

در این حالت، آرگریس از طریق تحقیقات بالینی خود به این نتیجه رسید که «یادگیری برای افراد باهوش به ویژه دشوار است، نه به این دلیل که چیزی برای یادگیری ندارند، بلکه به این دلیل که برای ظاهر نیاز نداشتن به یادگیری سرمایه‌گذاری زیادی کرده‌اند».

ارجاع نادرست: فرآیندی که به دو صورت عمل می‌کند: یا با نسبت دادن شکست به باورهای خیالی یا یک نایب‌السلطه، یا با گرفتن (به طور غیرواقعی) اعتبار برای موفقیت به گونه‌ای که موجب اعتماد به نفس بیش از حد می‌شود. در هر دو مورد، انگیزه‌ها برای بررسی علل واقعی عملکرد خوب یا بد کاهش می‌یابد. به عنوان مثال، در فرهنگ ارتش ایالات متحده، تمایل وجود دارد که موفقیت یا شکست به فناوری‌های رهبری و/یا آموزش نسبت داده شود، در حالی که ممکن است توضیحات دیگری نیز وجود داشته باشد. ارتش همچنین با مشکل مشابهی در عدم ارجاع به اصول رسمی خود (منبع مکتوب فناوری) روبرو است که بدون ذکر منابع دانش منتشر می‌شود.

سختی تهدید: همچنین به عنوان «پناه‌بردن» یا تحکیم شناخته می‌شود. این ذهنیت زمانی رخ می‌دهد که باورهای شکل گرفته در مواجهه با اطلاعات متضاد یا حتی شکست قریب‌الوقوع حفظ می‌شود. انکار یا حاشیه‌ای کردن چنین اطلاعاتی منجر به جمود روانی می‌شود که غالباً با تعهد فزاینده به اقدام ناکام همراه است. استفاده از افراد بی طرف برای ارزیابی اطلاعات جدید و پذیرا

بودن به یافته‌های آنها می‌تواند به عبور از این نوع روزمرگی در بحث نظامی کمک کند. به عنوان مثال، ارتش باید به دنبال گزینه‌های جایگزین برای دانش اکتسابی فراتر از پانتئون در دسترس افسران ارتشی بازنشسته که در کارهای مشاوره دفاعی مشغول هستند و کسانی که به آنچه که رئیس‌جمهور آیزنهاور «پیچیدگی نظامی-صنعتی» نامید، مرتبط هستند، باشد. چنین نیمه‌درون‌گرایانی، دانش ارزشمندی در مورد عملکرد داخلی و فرهنگ نظامی ارائه می‌دهند، اما ممکن است برای ارائه دیدگاه خارجی که می‌تواند در مقابله با سختی تهدید مفیدتر باشد، مشکل ایجاد کند.

استفاده بیش از حد از کنترل‌های دیوان‌سالاری: زمانی که مدیریت بیش از حد به استفاده از معیارهای عملکرد، قوانین و مقررات می‌پردازد به کاهش تطبیق دانش حرفه‌ای و افزایش احتمال رهبری به سبک تراکنشی منجر می‌شود. مشکلات حرفه‌ای معمولاً به راه‌حل‌های غیروزمه نیاز دارند. با این حال، راه‌حل‌های ساده در بسیاری از سازمان‌ها با استفاده بیش از حد از ارزیابی‌های عملکرد به سبک مدیریت بر اساس اهداف و همچنین کنترل‌های آماری در مفاهیم محبوب مانند «بازمهندسی»، «کارت امتیازی متوازن»، «لین» و «شش سیگما» مشاهده می‌شود. کنترل‌های اداری بیش از حد در استفاده از فناوری‌های شناخته شده، آزمایش و نوآوری را محدود می‌کند؛ علاوه بر این، یادگیری ضروری برای تولید دانش متنوع و سازگار را مهار می‌کند.

تصمیم‌گیری کوتاه‌بینانه: زمانی که تصمیمات به مجموعه‌ای غیرقابل انعطاف از معیارها یا فناوری خاصی وابسته باشد، نتیجه، تصمیم‌گیری کوتاه‌بینانه است. در این ذهنیت، یادگیری

¹ quasi-insiders

معمولاً به مقایسه نتایج یک دوره اقدام با استانداردهای بالقوه ساختگی می‌پردازد، بنابراین یادگیری تک‌حلقه‌ای با ریسک کم را تغذیه می‌کند و «نوآوری‌های شکستن چارچوب و تغییر را دلسرد می‌کند.» می‌توان گفت که روند تصمیم‌گیری و ارزیابی نظامی مطرح شده در اصول ارتش ایالات متحده در این دسته قرار می‌گیرد.

مدیریت اطلاعاتی: در این روزمرگی دفاعی، فرد یا سازمان بر روی ظاهری از عملکرد تمرکز می‌کند. (در ارتش، این اغلب مثالی روشن از آمادگی است.) این حالت فرم و شکل را به عملکرد ترجیح می‌دهد و عملکرد اساسی را نادیده می‌گیرد. مدیریت تصویر ارتباطات را تحریف کرده و نابرابری‌های اطلاعاتی در سطوح سلسله‌مراتبی سازمان را تشدید می‌کند، بنابراین تصمیم‌گیری مؤثر را مهار کرده و سوءظن‌ها را افزایش می‌دهد. چنین ظاهربینی معادل فناوری فریب است.

پیامدها برای رهبران ارشد و مراجعین

زمانی که مقامات ارشد مؤسسه همچنین اعضای فعال حرفه‌ای نیز هستند، باید به عنوان متولیان عمل کنند. طبق دیکشنری وبستر، متولی به کسی گفته می‌شود که «وظیفه دارد مراقبت مسئولانه از دارایی‌ها (زمان، استعداد و منابع مالی) که به او واگذار شده، انجام دهد.» متولیان حرفه‌ای به طور درونی انگیزه دارند تا در بهترین منافع مشتریان خود عمل کنند. در مورد ارتش ایالات متحده، می‌توانیم مشتری نهایی را مردم آمریکا بدانیم که به طور قانونی توسط مقامات منتخب و منصوب نمایندگی می‌شوند. مدیریت خوب متولیان تنها شامل انجام مأموریت‌های

محول شده نمی‌شود، بلکه همچنین شامل ارتقاء حرفه واگذار شده به سطوح جدید از طریق ایجاد شرایطی است که اشکال مختلف دانش فوق‌الذکر بتوانند به طور جامع، همزمان و بدون مانع عمل کنند.

با فراهم کردن فرصت‌هایی برای آزمایش و شکست، متولیان مؤثر شرایط را برای تحقیق‌های مشترک با کیفیت بالا در مورد دانش‌های متفاوت فراهم می‌آورند. با پذیرش بازخوردهای فکری، آزادانه و صادقانه، آن‌ها خلاقیت را در میان حرفه‌ای‌ها تشویق و به اشتراک می‌گذارند. آن‌ها به طبیعت نامشخص دانش‌های متفاوت و نیاز به محدود کردن تصمیم‌گیری‌های پیشگیرانه و سلسله‌مراتبی که لزومی ندارد، توجه می‌کنند. متولیان یاد می‌گیرند که به اکتشاف‌گران دانش حرفه‌ای که پتانسیل تبدیل شدن به قالب‌های هنرمندانه یک نمونه تحول یافته را دارند، اعتماد کرده و آن‌ها را تشویق کنند. نقش متولی کمک به ایجاد شرایط برای تحقیق عمل‌گرا با سایر حرفه‌ای‌ها در غیاب وضوح، دقت و صحت قابل توجه برای ذهنیت فنی و منطقی است. تحت شرایط مناسب، تمرین حرفه‌ای تحقیق عمل‌گرا به طور طبیعی در میادین در جلسات استراتژی، عملیات، آموزش و فرصت‌های آموزشی انجام خواهد شد. ما استدلال می‌کنیم که تحقیق عمل‌گرا برای تطابق و بقای همه سطوح در محیط‌های عملیاتی ضروری است. یکی از راه‌هایی که افرادی در موقعیت‌های ارشد مؤسسه می‌توانند به بهترین نحو از انباشت دانش حرفه‌ای حمایت کنند، فراهم کردن منابع کافی برای آزمایش است. نباید چالش‌هایی که این هدف ارائه می‌دهد را دست کم بگیریم. در ارتش، توجیه بودجه برای کاوش در دانش‌های متفاوت می‌تواند هزینه‌بر تلقی شود. علاوه بر این، فرآیند برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و اجرا نیاز

به پیش‌بینی مشکلات مشخص، نقاط عطف و راه‌حل‌های فنی دارد. متولیان خوب آگاه هستند که دانش نوظهوری که حرفه‌ای‌ها گزارش می‌دهند می‌تواند موجب شود که بوروکرات‌های سازمانی به همگرایی یا پذیرش آن پرداخته و به افسانه‌های تسلی‌بخش متمسک شوند و توجه کمتری به یا به طور خلاصه نادیده بگیرند دیدگاه‌های متفاوت‌تر داشته باشند.

تصمیم‌گیری زودهنگام در روند ارزیابی ارتش، سیستم یکپارچه‌سازی و توسعه قابلیت‌های مشترک، یا در فرآیند تأیید مراحل سیستم‌های خرید نمونه‌هایی از تمایل به همگرایی سریع دانش هستند. تمایل فرهنگی به استفاده از تصمیم‌گیری تحلیلی در مراحل اولیه توسعه دانش ممکن است باعث شود که به راه‌حل‌های ممکن قابل توجه به‌طور زودهنگام نزدیک شویم، به جای اینکه اجازه دهیم دانش سازگار به‌طور کامل توسعه یابد. متولی خردمند از تمایل به عجله در تحلیل هزینه-فایده یا تصمیم‌گیری به سبک پژوهش عملیاتی-تحلیل سیستم‌ها هنگامی که دانش در حال کاوش است، مقاومت می‌کند. متولیان مؤثر حرفه نظامی چندین دیدگاه را تسهیل کرده و منابع غیرنظامی را دعوت می‌کنند تا نظریه‌هایی بر اساس اشکال نوظهور توسعه دهند که یادگیری دوحلقه‌ای را تقویت کند. آن‌ها همچنین مشتریان سیاسی خود را متقاعد می‌کنند که از تمایل به سرکوب و کم‌منابع کردن فعالیت‌ها در مراحل متفاوت و سازگار توسعه دانش حرفه‌ای جلوگیری کنند. وظیفه شکل‌دهی متولی، سپس، به مسئله‌ای تبدیل می‌شود که نه تنها شامل تشویق تحقیق عمل‌گرا و بررسی گزینه‌های مختلف است، بلکه همچنین

شامل کاهش یا حذف روزمره‌های دفاعی است که ممکن است با یادگیری دوحلقه‌ای تداخل داشته باشند.

علاوه بر برخورد با روزمره‌های دفاعی سیستمیک یا فرهنگی، متولی خوب حرفه‌ای اطمینان حاصل می‌کند که تنوعی از انواع دانش به طور همزمان عمل می‌کند و دیدگاه‌های متعددی در دسترس است. به طور خلاصه، متولی شرایطی را برای ارزیابی انتقادی مجموعه دانش تخصصی حرفه فراهم می‌کند. برای جمع‌بندی، شرایط نهادی لازم برای حفظ بدن حرفه‌ای دانش زمانی وجود دارد که: تفکر حرفه‌ای از طریق ارزش‌گذاری به فرآیندهایی که دانش اکتسابی را به چالش می‌کشند (یعنی جستجوی مداوم حقیقت) و پذیرش درگیری اجتناب‌ناپذیر مرتبط با جستجوی حقیقت تسهیل شود. حرفه‌ای‌ها تشویق شوند تا «حقیقت را به قدرت بگویند» علیرغم فشارهای دیوان‌سالاری برای سازگاری با مجموعه دانش اکتسابی. یادگیری دوحلقه‌ای و تحقیق عمل‌گرا فرآیندهایی ارزشمند در نهاد تلقی شوند که در آن دانش ایجاد و اصلاح می‌شود و شرایطی برای تغییر کامل نمونه فراهم می‌شود. متولیان حرفه شرایطی را برای یک محیط نهادی که قضاوت‌های الگوهای مناسب درباره وضعیت دانش‌های متفاوت، سازگار، اکتسابی و همگرا را امکان‌پذیر می‌کند، فراهم کنند. متولیان مؤثر به شکل‌دهی نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای که شرایط فوق را فراهم می‌آورند، کمک می‌کنند.

تفکر حرفه‌ای در عمل نیاز به گفتگو آزاد و باز دارد تا قضاوت‌های مشترک مؤثر در میان اشکال مختلف دانش کولب امکان‌پذیر باشد. حرفه‌ای‌هایی که به دنبال تمرین‌های تحقیق عمل‌گرا هستند باید: موقعیت‌ها را به صراحت هرچه ممکن مطرح کنند، اما به گونه‌ای که دیگران را

تشویق به سوال کردن کنند. هرگاه کسی موقعیت ناخوشایندی را بیان کرد، از استدلال بهتری درخواست کنند یا به فرد کمک کنند تا موقعیت را بهتر ارزیابی کند. از داده‌های توصیفی استفاده کرده و استدلال‌های روشن و قانع‌کننده در هنگام ارزیابی استدلال‌های دیگران ارائه دهند. استدلال به وضوح بیان شده، به جای اعتبار، باید به عنوان استاندارد برای دانش اکتسابی عمل کند. اگر در فرآیند گفتگوی حرفه‌ای به گونه‌ای عمل کردید که به نظر می‌رسد دیگران را ناراحت کرده‌اید، عذرخواهی کنید. به آن‌ها اطمینان دهید که این نیت نبوده است (مشروط بر اینکه واقعاً چنین باشد) و نیت و دلایل پشت آن را بیان کنید. از دلایل پشت اقداماتی که شما را ناراحت می‌کند بپرسید تا نیت‌های دیگری را درک کنید.

خلاصه

سلامت حرفه نظامی تا حد زیادی به انباشت و نگهداری یک شاکله تخصصی از دانش انتزاعی بستگی دارد. در این مقاله، ما استدلال کرده‌ایم که در یک محیط عملیاتی پیچیده و با تغییر سریع، عادات خوب تمرین تأمل‌گرا برای تطبیق مؤثر بدنه دانش حرفه‌ای ضروری است. برای توسعه چنین تمرین‌هایی، درک نحوه کار فرآیندهای اجتماعی دانش حرفه‌ای به ویژه برای متولیان حرفه، مفید است. متولیان خوب حرفه شرایطی را برای تحقیق مشترک فراهم می‌آورند و به چارچوب چهار قسمتی دانش کولب توجه دارند.

منابع:

Andrew Abbott, *The System of Professions* (Chicago: University of Chicago Press, 1988).

Andrew Abbott, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: University of Chicago Press, 1988); Andrew Brien, "Professional Ethics and The Culture of Trust," *Journal of Business Ethics*, 17no. 4 (1998): 391–409.

David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).

Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983).

Gareth Morgan, *Images of Organization* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), 251.

Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners* (New York: The Free Press, 1989), 203–9.

James H. Davis, David F. Schoorman, and Lex Donaldson, "Toward a Stewardship Theory of Management," *Academy of Management Review* 22, no. 1 (1997): 20–47.

Jeffrey Pfeffer, *Organizations and Organization Theory* (Cambridge, MA: Ballinger, 1992), 227–28.

Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

Mitchell Waldrop's *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (New York: Touchstone, 1992)

Snider and Watkins, *The Future of the Army Profession*.

Terrence E. Deal and Alan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Harmondsworth, UK: Penguin Books, 1982), 4.

Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1996), 175.