

ترجمه و اقتباس: احمد رضا سنجری توسعه

و بهبود سازمان:

گذشته

حال و آینده

منبع: ORGANIZATION DEVELOPMENT

چکیده

وضعیت امروزی توسعه و بهبود سازمان (OD)^(۱) در مقایسه با وضعیت هشت دوره تغییر و گذر آن ظرف بیست سال گذشته تفاوت کرده است. به طور مثال، فرد مشاور که صرفاً نقش یک متخصص فرآیندگرای^(۲) غیررسمی داشت، امروزه به یک محقق و متخصص توانا و معتبر تغییر نقش داده است. انتظارات سازمان هم در مورد توسعه و بهبود سازمان که مشتمل بر حیطه‌های: ● کاهش بوروکراسی ● تصمیم‌گیری سریعتر ● ارتباطات سهل‌تر ● روابط شغلی مطلوبتر ● بهبود روشهای انجام کار ● ثبات و امنیت شغلی ● کاهش استرسهای شغلی ● کاهش هزینه‌های جاری

بوده است، تغییر یافته و همراه با روند الزامات محیط نوین کسب و کار، رقابتهای خردکننده، تحول سراسرآمور بوده است، تکنولوژی ارتباطات و کامپیوتر (که به ناچار مدیریت را از روندهای سنتی و متداول خود دور ساخت) امروزه به برجسته‌ترین دستاورد تکوینی مدیریت یعنی نگرش کاملاً نوین به عامل انسانی و نقش گروهها در به ثمر رسانیدن اهداف سازمانی و پیچیده مبتنی بر سیستمهای فنی - اجتماعی^(۳)، مدیریت کیفیت جامع^(۴)، تجزیه و تحلیل مرادهای^(۵)، سیستمهای کارآمد^(۶) و سازمانهای فراگیر^(۷)، دسترسی پیدا کرده و به دنبال تحقق نیازهای زیر است:

- بهسازی فردی و گروهی و تعاملات میان آنها؛
- کارآفرینی و بهره‌وری بیشتر؛
- مدیریت محیط سازمانی به منظور هماهنگی و سازگاری با روند تغییرات ساختاری، وظیفه‌ای، تکنولوژی و رفتاری؛
- خودآگاهی، توسعه مهارتها و افزایش دانش

متخصصان:

- تدوین یک تئوری واحد (وحدت بخشیدن به نظریه‌ها)؛
 - ارائه یک مدل اصولی، کلی و فراگیر؛
 - اثربخشی، صحت و کمال سازمانی.
- آینده توسعه و بهبود سازمان نیز بایستی بر روابط بین سازمانها، گروههای خودگردان^(۸) و هدایت و آموزش مدیران و رهبران سازمانی متمرکز شود. نکته نهایی اینکه امروزه دیگر امکان ندارد فقط براساس زمینه‌های زودگذر بتوان یک محقق و متخصص موثر در توسعه و بهبود سازمان شد. به واسطه نیاز حال و آینده سازمانها، انتخاب OD باید یک تعهد فراگیر باشد. آنچه برای همگامی با تحولات شگرف و سریع لازم است تغییر، انطباق و هماهنگی است که مستلزم رقابتهای فشرده، تلاشهای شدیدتر و چالش‌برانگیز است. به واسطه این تلاشهاست که سازمانها به سوی تغییر همه‌جانبه حرکت می‌کنند و ارتباطات و فرهنگ بین سازمانی را در نظام دهکده جهانی توسعه می‌دهند. این تحولات با استفاده از دانش و تلاشهای توسعه و بهبود سازمان امکانپذیر است و هرگونه تلاش برای توسعه و بهبود سازمان نیز مستلزم تدوین استراتژیهای هماهنگ شده برای توسعه امکانات سازمانی، روشهای کار، روابط افراد، نظامهای ارتباطی و اطلاعاتی، استفاده از علوم رفتاری و روشهای تحقیق، در نظر گرفتن مسایل ارزشی افراد، گروهها و سازمان، نگرش سیستمی حاکم بر بهبود و تحول در باورها، ارزشها، بینشها و فرهنگ کارکنان است.

اما توسعه و بهبود سازمان چیست؟ از نظر ادگار شاین، OD عبارت از طراحی برنامه‌ای دوربرد از تغییر برنامه‌ریزی شده است که

به منظور ایجاد اثربخشی و صحت سازمانی و از طریق برنامه‌هایی از بالا تا پایین سازمان هماهنگ می‌شود و شامل کل واحدهای سازمانی بوده، مستلزم مفاهیم و فعالیتهای علوم رفتاری نظیر: تیم‌سازی، کاهش تضاد و تعارض میان افراد و گروه، اصلاح جریان اطلاعات در کل سازمان و میان سازمان و محیط، استفاده بهینه از منابع انسانی و پرورش این منابع برای اثربخشی درازمدت، هدفگذاری و تصمیم‌سازی برای کسب حداکثر اثربخشی در اجرا و نظایر آن است^(۹).

پایه و اساس اهداف فوق، انگاره‌ها و فرضیاتی است مبتنی بر اینکه سازمانها به طور فزاینده‌ای خود را در محیط متغیر بیرونی می‌بینند. این وضعیت مستلزم تداوم تشخیص و علت‌یابی مسائل سازمانی است که به نوبه خود نیازمند آن است که مدیران در شناخت موقعیتهای پیچیده تخصص داشته باشند و استراتژیهای تغییر برنامه‌ریزی شده را در جهت غلبه و اداره چنین موقعیتهای پیچیده تدوین کنند. بنابراین OD نه تنها دربرگیرنده توسعه شبکه منابع سازمانی موجود است بلکه شامل جهت‌دهی نگرشهای مدیریت به سوی مشارکت دادن افراد، گروهها و واحدهای بزرگ سازمانی است.

تاکنون بیست سال از زمانی که وارنر بورک^(۱۰) مقاله ویژه‌ای در مورد وضعیت توسعه و بهبود سازمان نوشت، می‌گذرد. مقاله وی در واقع بیانیه‌ای در مورد بهبود سازمان در وضعیت و مرحله انتقال بود، حوزه دانشی که تقریباً ۱۵ سال از حیاتش می‌گذشت و دائم در حال تغییر بود. به عبارت دیگر توسعه و بهبود سازمان از زمان شروع تقریبی خود پانزده ساله می‌شد و وی آن دوره را به عنوان عصر جوانی مرحله حیات OD قلمداد کرد. هدف این مقاله بورک بازنگری مطالب گذشته و مدنظر قرار دادن توسعه و بهبود سازمان در وضعیت امروزی آن است که به مرحله بلوغ خود رسیده است. اما اگر دانش رشدیافته OD بخواهد دوام و حیات خویش را حفظ کند و به طور موفقیت‌آمیزی نیازهای آینده را تحقق ببخشد باید متحول شود.

گذشته OD

بورک اشاره می‌کند در آن زمانها کاملاً روشن نبود که اصطلاح توسعه و بهبود سازمان زیاد پابرجا بماند. دیگر جنبشهای مشابهی چون

اجتماعی، آموزش آزمایشگاهی و بازخورد منطبق بر تحقیق است به دانشی که مبتنی بر طیفی گسترده از فن‌آوریهای اجتماعی است. این تغییر و گذر هنوز در حال وقوع است. آموزش آزمایشگاهی حتی اگر به‌عنوان یک فن مداخله به کار گرفته شود، کمیاب است. از سوی دیگر، اعمال بازخورد مبتنی بر تحقیق در هر

این تغییر به‌وضوح اتفاق افتاد. امروز OD در تمام انواع سازمانها (از جمله سازمانهای بهداشتی، مدارس، دولت و استانها، موسسات مذهبی، عمومی و حتی در شرکتهای حقوقی و حسابداری) کاربرد یافته است. (۲) تغییر حوزه دانشی که حامی روش مدیریتی خاصی بود به دانشی که تاکید آن بر موقعیت یا

امروزه دیگر امکان ندارد فقط بر اساس زمینه‌های زودگذر بتوان یک محقق و متخصص مؤثر در توسعه و بهبود سازمان شد.

جایی امکانپذیر و با حداقل به‌عنوان بخشی از فرآیند تحقیق میسر نیست. امروزه فن‌آوری اجتماعی نوین که آشکارا بر اساس کارهای انجام شده در دهه شصت شکل گرفته همان فن مداخلات گروههای بزرگ است (بنکر و آلبان ۱۹۹۲). تعداد دیگری از فن‌آوریهای اجتماعی که ترجیحاً امروزه معمول هستند به شرح ذیل هستند:

- * سیستمهای فنی - اجتماعی
- * طراحی مجدد شغلی
- * مدیریت تعارض بین گروهی
- * برنامه‌ریزی سیستمهای باز

(۵) تغییر نقش مشاور از یک محقق صرفاً فرایندگرای حاشیه‌ای به یک محقق و متخصص مقتدر.

امروزه این تغییر به‌خوبی ادامه دارد و به‌وضوح انتظار بیشتری هم از مشاوران می‌رود. مهارتهای فرایندی یک فرض و مطلقاً ضروری و حتمی، اما کافی نیستند. زمینه و محتوای دانش و معلوماتی که امروزه از مشاوران خواسته می‌شود اختصاصاً به دوره‌ها، مراحل و برنامه‌هایی مربوط می‌شود که تغییر سازمانی اندازه‌پذیر را تضمین می‌کند.

(۶) تغییر نقش مشاور OD به‌عنوان عامل تغییر به عامل ارائه تفکر تغییر به مدیران صفی و ستادی. البته این تغییر امروزه فقط و منحصر به تغییر تفکر نمی‌شود. مشاوران OD در این زمینه اذعان دارند که همه چیز برایشان روشن است و مشکلی ندارند و می‌گویند «ما به عواملان تغییر کمک می‌کنیم اما خود، عواملان تغییر نیستیم».

(۷) تغییر نقش مشاور OD به‌عنوان فردی که منحصرماً با مدیریت کار می‌کرد به فردی که هم با مدیران و هم با پرسنل و در تمام سطوح کار

رویکرد اقتضایی است.

شبکه مدیریتی (بلیک و موتن ۱۹۷۸) و سیستم ۴ لیکرت (۱۹۶۷) هنوز کاربرد دارند اما این رویکردها بیشتر زنجیره‌ای از روشهای معروفی هستند تا سبکهای فعال. نظریه‌های ایکس و وای (مک‌گریگور ۱۹۶۰) نیز هنوز در کلاسهای درس آموخته می‌شوند اما به‌ندرت در برنامه‌های بهبود مدیریت یا تلاشهای تغییر سازمانی جای می‌گیرند.

(۳) تغییر دانشی که مبتنی بر ارزشهای اساسی دموکراسی است به دانشی که مبتنی بر ارزشهای اصیل، معتبر و حقیقی است امروزه ارزشهای دموکراسی در سازمانها آنچنان نسبت به ۲۰ سال قبل زیاد مورد تاکید قرار نمی‌گیرند و حتی شاید کمتر از آن‌زمان بدان توجه می‌شود. البته ارزشهای اصیل و معتبر نیز هنوز به‌عنوان ارزشهای مستحکم و بنیادی واقعاً جای خود را پیدا نکرده‌اند، یا در صورت یافتن جایگاه، هنوز به‌طور مناسب گسترش نیافته‌اند. اگرچه امروزه نوعدوستی و خصایل انسانی و عجز و تبلیغ می‌شود ولی در محتوا و عمل بسیار قلیل و اندک کار شده است و در اغلب زمانها صرفاً یک حرف بوده است. ما امروز در مورد مطلوبیت ارزش

کیفیت زندگی شغلی^(۱۱) (QWL) نیز این چنین بودند. اگرچه توسعه و بهبود سازمان به‌عنوان یک حرکت حداقل برای ۱۵ سال است که موجودیت یافته است ولی با این حال غالب مردم وقتی این اصطلاح را می‌شنیدند بیشتر فکر می‌کردند که کلمه OD مخفف «مصرف بیش از حد دارو»^(۱۲)، «سبز زیتونی»^(۱۳) و شاید «طرح سازمان»^(۱۴) باشد. از این گذشته، توسعه و بهبود سازمان در ۲۰ سال گذشته با گروه تی (T)^(۱۵)، مدیریت مشارکتی و رضایت عمومی، نظریه وای (Y)^(۱۶) و خودشکوفایی در ارتباط بوده است.

دهه ۱۹۸۰ میلادی را می‌توان دوره نوآوریها و سمت‌گیریها برای بهبود و توسعه سازمانی دانست. در این دوره نتایج بسیاری از پژوهشهای مدیریت و بحرانهایی که بسیاری از سازمانهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و به‌طور کلی کسب و کار کشورهای غربی در زمینه کارایی و رقابت با آن مواجه بودند، دست به دست هم داده، زمینه‌ای برای ایجاد تحول در نحوه اداره سازمانها و فعالیتهای فراهم ساخت.^(۱۷) با وجود این، در این زمان OD باانواع فعالیتهای ظریف و انسانی مرتبط گشت و در نتیجه آسیب‌پذیر شد. آسیب‌پذیری آن در مقابل تردیدها و تهدیدات واقعی دنیای تجارت بود، چه در غیر این صورت دوام درازمدت آن به‌عنوان یک حرکت و یک رشته مورد تهدید واقع نمی‌شد. در آن موقع بورک OD را به‌عنوان دانشی که به‌مرز جوانی رسیده است و در جستجوی هویت خویش و خودادراکی و بعضاً دانشی که در پی خودمختاری و استقلال و نه قدرت ستیزی بلکه آماده ماندگاری، سازش و بلوغ بود، مشخص کرد. بنابراین OD همچنان باانتقال به وضعیتی متفاوت، در فرآیند رشد و تغییر قرار داشت. در آن زمان بورک OD را به‌عنوان دانشی که دستخوش ۸ تغییر عمده شده است مورد بررسی قرار داد:

آینده توسعه و بهبود سازمان باید بر روابط بین سازمانها، هدایت و آموزش مدیران متمرکز شود.

«صراحت» زیاد شنیده‌ایم و بحث اعتماد نیز بر لب هر کسی جاری است اما غالباً این مسئله در رفتارشان پیدا نیست. (۴) تغییر دانشی که مبتنی بر توسعه فن‌آوری

(۱) تغییر قلمرو OD و گسترش دامنه آن (که تقریباً به سازمانهای صنعتی و بازرگانی محدود می‌شد) به حیطه‌ای که بر انواع مختلف سازمانها تاثیر می‌گذاشت.

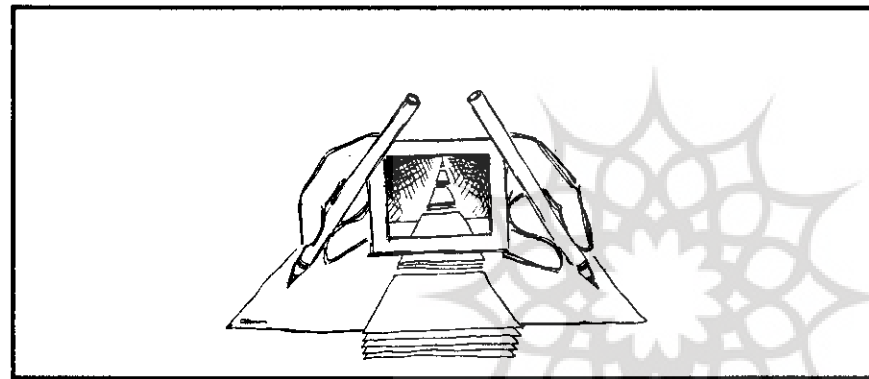
ارتباط با تغییر سازمانی سیر نزولی را طی می‌کند. به عبارت دیگر، هنوز مطالب زیادی برای یادگیری وجود دارد و ما پیوسته باید در این منحنی سیر صعودی بپیچیم. دسترسی به این حوزه دانش باید آسان باشد.

وحدت بخشی نظریه OD حتی اگر اکنون میسر هم شود ممکن است زود هنگام بوده و مسایل مبتلا به خود را داشته باشد. برای درک نکته دوم باید مطالب بیشتری در مورد فرآیند تغییر (شاید در قالب وحدت بخشی به یک سلسله اصول)^(۲۶) بدانیم. نکته اینجاست که احتمالاً در رابطه با فرآیندهای تغییر سازمانی، نوعی وحدت نظریه وجود دارد.

OD در چه جاهایی و چگونه نیاز به تغییر دارد تا همچنان پابرجا بماند. آن پیشنهادات اکنون مدنظر قرار می‌گیرند تا ببینیم آیا حوزه دانش OD در راستای این سه حیطه، تغییر و تحول یافته است؟

تئوری واحد

بورک می‌گوید: در گذشته اعتقاد داشتیم و اکنون نیز معتقدیم که کاربرد دانش OD باید مبتنی بر تئوری و تحقیق باشد. اما این وحدت تئوری هنوز رخ نداده است. یک نظریه واحد برای OD وجود ندارد. در حدود بیست سال قبل برای مشاوران و متخصصان OD شروع به تدوین یک



یک مدل فراگیر

در مورد ارائه یک مدل جدید OD، بورک اشاره می‌کند که بهتر است قدری به گذشته برگردیم. بحث این بود که وجود دموکراسی در سازمانها اجتناب‌ناپذیر نیست. چنین عنوان شد که یک مدل برای تغییر مورد نیاز است، مدلی که به تغییر سازمانی جهت دهد. این مدل مبتنی بر تحقیقات دقیق و تجربه باید باشد نه بر اساس جدیدترین موضوعات و البته تست نشده زودگذر در علوم رفتاری؛ یعنی مدلی که به مدیریت کمک می‌کند تا تصمیم‌سازی کند که چه زمانی فن مداخله، مقتضی و متناسب است و چه زمانی نیست. به طور مثال در مدل فراگیر توصیفی به این مسئله اشاره شده است که چه نوع از انواع تغییر در تمام سیستمها جاری و قابل تبدیل است و تغییرات حاصله صرفاً شامل چه قسمتها یا ابعادی از سیستم و سازمان می‌شود؟ و آیا در زمینه بهبود مداوم هستند و یا در حیطه تغییرات مرادده‌ای؟ آیا چگونگی تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر دیگر ابعاد کاربردی مدیریت، جو، نیازهای فردی، ارزشها و نهایتاً عملکرد فرد و سازمان پیش‌بینی شده است؟ البته این مدل باید

«پرسشنامه آشنایی و جهت‌دهی وحدت نظریه» کردم که بعد از برخی تعاملات نتیجه این شد که امروز OD مبتنی بر هشت نظریه فرعی باشد (رجوع شود به توضیح این نظریه‌ها در کتاب بورک ۱۹۹۴). مشاوران متخصص هم به توسعه این دانش نظری ادامه داده‌اند؛ به طور نمونه امروزه یک مجلد از کتابهای سالیانه به تحقیق در زمینه تغییر و تحول سازمانی اختصاص یافته است و برخی نشریات ادواری نیز بسیاری از صفحات خود را به OD اختصاص می‌دهند، نشریاتی چون مجله علوم رفتاری کاربردی^(۲۲)، پسوپائیه‌های سازمانی^(۲۳)، مدیریت گروه و سازمان^(۲۴) و مجله مدیریت تغییر^(۲۵). و این حوزه دانش می‌رود که از تلاش مشاوران متخصص بیشتر بهره‌مند شود. OD در این زمینه راه زیادی را پیموده است.

از آنجائی که یک تئوری واحد وجود ندارد، برای روشن شدن قضیه باید به دو نکته اشاره کرد: اول، شاید آنقدرها برای OD مهم نباشد که به وسیله یک نظریه واحد تقویت پیشود (یا حداقل در زمان کنونی مهم نیست). در این زمینه شواهد حاکی از آن است که منحنی یادگیری در

می‌کند.

این تغییر نیز به وضوح اتفاق افتاده است. مثال بارز آن تاکید و تمرکز بر هدایت گروهها (که امروزه یک فن معمولی مداخله است)، نمونه خوب و کاملتری از این تغییر است. (۸) تغییر کارکرد OD از یک نام صرفاً فریبنده برای آموزش به کارکردی با مشروعیت سازمانی و با قدرت حضور و شأن رسمی.

آری، شأن و مقام رسمی و قدرت حضور OD امروزه کاملاً بارز و آشکار است. امروزه شبکه OD دو یا سه برابر بزرگتر از بیست سال گذشته است. از جمله انجمن فارغ‌التحصیلان ارشد بهبود سازمان (MSOD)^(۱۸) در دانشگاه ایالتی و نیز دانشگاه پردین^(۱۹) در این رابطه فعال و مطلوب هستند. همچنین برنامه‌های پیشرفته توسعه سازمان و مدیریت منابع انسانی (AOD & HRMP)^(۲۰) که توسط استادان کالج و دانشگاه کلمبیا و دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه میشیگان (در دوره لیسانس) به طور مسئولانه هدایت می‌شود و هر ساله تعداد بی‌شماری در لیست انتظار این برنامه‌ها هستند. ایضاً برنامه پیشرفته‌ای که توسط استادان دانشگاه و تحت عنوان «اصول و کاربرد دانش بهبود سازمان»^(۲۱) تنظیم و هدایت می‌شود، از جمله اینگونه تلاشهاست. ضمن اینکه بخش و دپارتمان توسعه و تغییر سازمان در آکادمی مدیریت که یکی از بخشهای دانشگاه است در این زمینه فعالانه به تلاش خود ادامه می‌دهد.

بورک در ادامه می‌نویسد اگرچه بخشهای OD در سازمانهای بزرگ آنگونه که باید جا نیفتاده‌اند، اما غالب آنها از مشاوران داخلی (صرفنظر از عنوانیشان) سود می‌برند. اغلب این مشاوران داخلی، در توسعه و بهبود سازمان نقشهای متفاوتی چون آموزش و بهسازی، تحقیقات سازمانی، ارتباطات و مسئولیتهای متنوع را ایفا می‌کنند. خلاصه آنکه، اغلب این تغییراتی را که بر شمرديم اتفاق افتاده است. حالا دیگر OD جوان نیست بلکه به حد رشد رسیده و بالغ شده است و همانگونه که ما به یادگیری و رشد نیاز داریم تا بالغ شده و به بزرگسالی برسیم، OD نیز همان نیازمندیها را دارد تا از بلوغ به بزرگسالی برسد.

وضعیت کنونی OD

بورک بیست سال پیش تقریباً در مقاله مشابهی پیشنهادهایی ارائه کرد مبنی بر اینکه

نیاز بود، باید بدانند. می‌توان برخی الزامات ماندگاری را چنین برشمرد:

- چگونه OD می‌تواند با دیگر تلاشهای تغییر بویژه تلاشهای کیفی و برنامه‌های تغییر فرآیند کار مرتبط شود و به آنها کمک کند؟ تغییرات کیفی و فرآیند کار زودگذر نیستند. متخصصان OD لازم است که در این حیطه‌ها آگاهی کامل کسب کنند و چگونگی کمک به مدیران را بدانند به نحوی که مدیران بتوانند به سازمان خود نفع برسانند.
- فرهنگ سازمانی نیز یک مسئله آنی و زودگذر نیست. امروزه فرهنگ سازمانی از سوی مجریان،

OD بود. علاوه بر این، امروزه بسیاری از افراد بر این واقعیت آگاهی دارند که مشاوره تغییر سازمانی در حوزه تخصصی آنهاست. همچنین بسیار روشن است که آنچه OD بیست سال پیش باید ارائه می‌کرد، امروزه دیگر کافی نیست. اگر چه میانجی‌گری در مورد عملیات OD آن چنان منحصر بفرد نیست، امروزه بسیاری از افراد به‌عنوان تسهیل‌کننده و میانجی آموزش دیده‌اند ولی باید دانست غالب این تازه واردها متعلق به شبکه OD نیستند. در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که چه دانش و مهارتی باید به دانشها و

در طول زمان ارزشمندی خویش را اثبات کند و گامهای بلند خود را توأم با تدوین اصول و کاربرد دانش تغییر سازمانی بردارد. بدین ترتیب است که دانش توسعه سازمان واقعا می‌رود که مقتدرتر و مستقل‌تر بشود و فقط در حد «تسهیل‌کننده و میانجی» باقی نماند.

آموزش: خودشناسی و خودآگاهی

مشاور و متخصص OD نیز همانند هر نوع حرفه کمک‌رسان باید خود را بشناسد. اگرچه این مسئله واقعیت دارد که OD مبتنی بر تحقیق و تئوری علوم رفتاری است ولی تنها یک علم محض نیست بلکه بیشتر یک هنر است و از این نظر OD کاربرد اثربخش یک مهارت انسانی است. امروزه بر واژه «یادگیری مادام‌العمر» تاکید می‌شود و این آموزش برای متخصصان و مشاوران OD یک نیاز مبرم دانسته شده است. منظور از این تاکید، این است که از طریق خودآموزی و رشد فردی ضروری است مشاوران خود را در زمینه سازمانها، رفتار سازمانی و بویژه تغییر، هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی ارتقا دهند.

وضعیت کنونی OD

در تایید این نوشته امروز شاهد هستیم که شش شرکت بزرگ حسابداری تلاش بسیار می‌کنند وارد معرکه تغییر سازمانی شوند (یا اینکه قبلاً دست به این کار زده‌اند) و سعی می‌کنند سهمی از این بازار به دست آورند. اگر چه هر کدام از این شرکتها ویژگی خاص خود را دارند اما کلام مشترک آنها «مدیریت تغییر» است. همچنین بسیاری از شرکتهای مشاوره‌ای دیگر و یا متخصصان این فن بطور انفرادی خود را آماده

تغییر، انطباق و هماهنگی لازمه همگامی با تحولات سریع است.

مدیران و دیگر اعضای سازمان به‌عنوان پدیده‌ای بسیار مهم و واقعی تلقی شده و مورد پذیرش قرار گرفته است. متخصصان OD در این مجال باید افرادی باشند باهوش و نسبت به درک فرهنگ سازمانی و چگونگی تغییر آن مطلع باشند.

- طرح و ساختار سازمانها بوضوح دستخوش تغییر معنی‌دار می‌شود. بسیاری از سازمانها در تلاش هستند که مشخص کنند چه زمینه‌هایی را بصورت متمرکز و چه مواردی را به‌صورت غیرمتمرکز حفظ کنند. البته سؤال این است که چه چیز باید متمرکز و چه چیز در همان زمان غیرمتمرکز باشد. به‌علاوه امروزه تلاشی در حال شکل گرفتن است که معلوم سازد یک ستاد فرماندهی و مدیریت سازمان چه ارزش افزوده‌ای را حاصل می‌کند و اینکه عمومیت دادن به ساختار سنتی، افزایش محصول و کارکردها دیگر کفایت نمی‌کند. نکته قابل ذکر این است که متخصصان OD ملزم هستند به‌طور جدی وارد این حوزه دانش شوند و تمام آنچه را می‌توانند یاد بگیرند و کمک نمایند.

خلاصه آنکه، متخصصان OD باید تمام آنچه را که اصولاً در ارتباط با این حوزه است، بدانند و آنگاه نسبت به بقیه مسائل آگاه شوند. بدانند که بنیانهای OD «باید» و الزام است. «باید‌هایی» از قبیل: مشاوره، آسان‌سازی جلسات گروه‌های، کمک به حل تعارضات بین گروهی و بین‌افراد، حفظ ارزشهای چون صریح‌بودن، شریف‌بودن، بااحترام با مردم رفتارکردن، درستی، انصاف و دیگر ارزشهای مربوطه. البته

مهارتهای متخصصان OD اضافه شود تا شایستگی و صلاحیت لازم را پیدا کنند؟ بورک در این باره می‌نویسد: اخیراً در یکی از بحثهایی که در زمینه مدیریت تغییر فراهم آمده بود یکی از همکاران مشاوره که از یکی از شش شرکت بزرگ، در این بحث حضور داشت چنین عنوان می‌کرد که در تلاش در زمینه بکارگیری نیروی انسانی متخصص در حوزه عملیاتی مدیریت تغییر با ناکامی‌هایی روبرو بوده است. وقتی از وی سؤال شد مشکل چیست؟ پاسخ داد: دو نوع مشکل داشتیم؛ یکی در مورد فردی بود که پیرامون تجارت و بازرگانی آگاهی زیادی داشت، دارای فوق لیسانس علوم انسانی، باهوش و مشتاق بود اما در زمینه رفتار سازمانی خیلی کم و بویژه در زمینه «تغییر» هیچ نمی‌دانست. مورد دوم که او نیز فردی متخصص در ارتباط با OD بود البته در

هرگونه تلاش برای توسعه و بهبود سازمان

مستلزم تدوین استراتژیهای هماهنگ‌شده

برای توسعه امکانات سازمانی، تگرش

سیستمی حاکم بر بهبود و تحول در

باورهاست.

مورد رفتار سازمانی و تغییر مطالب زیادی می‌دانست ولی در زمینه بازرگانی (استراتژیها، ساختار، بازاریابی، مالی و...) خیلی کم آگاه بود. می‌توان گفت برای این همکار، مسئله مطلوب، ترکیبی از این دو مورد و راه‌حل بود. بنابراین برای بقا و ماندگاری به‌عنوان متخصص OD، امروزه فرد بیش از آنچه بیست سال قبل مورد

ورود به این بازار می‌کنند. این بازار کماکان در حال توسعه یافتن است. نکته اینجاست که امروزه مشاوره در دنیای OD بسیار رقابت‌آمیز شده است. اینک بسیاری از افراد درگیر «مدیریت تغییر» شده‌اند - چه دارای عنوان مشاور OD باشند و چه نباشند - امری که بیست سال پیش عملاً تنها حوزه فعالیت معدودی از متخصصان

توسعه و بهبود سازمان هر آنچه را در مورد روابط متقابل بویژه در سطوح بین افراد و گروهها می‌دانیم به کار گیریم و تجربه بیندوزیم تا از نقطه حرکت با خیزی بلند وارد حیطه وسیعتری شویم. این دیگر قابل تحمل نیست (و نباید باعث شویم) که دنیا ما را پشت سر خود و عقب نگه دارد.

۲- گروههای خودگردان

سخن در مورد این مسئله و گرایش بیش از اسناد و مدارک وجود دارد. نکته مورد وثوق این است که سلسله مراتب سازمانی نسبت به بیست سال گذشته مسطح‌تر و با حیطه نظارتی تقریباً برابر با هیچ (۱ به ۸) شده است و مدیران نمی‌توانند خود را با این مسئله تطبیق دهند. این حرکت مسطحی سلسله مراتب به اضافه گرایش شدید برای حفظ مهارت و تخصص به جای تکیه بر پست از جمله دلایل گرایش به سوی گروههای خودگردان در سازمانهاست. افرادی نظیر هکمن (۱۹۹۲) و کامینگز (۱۹۷۸) مسیر یادگیری و ترتیب و تشکل گروههای خودگردان را هموار کرده‌اند اما آنها فقط زیرسازی مسیر را انجام داده‌اند. اینک در وضعیت فعلی ما باید در مورد گروهها و توسعه و بهبود سازمان بیشتر بدانیم زیرا در نظام بین‌المللی قرار گرفته‌ایم.

درست است که گروههای خودگردان در زمره دانش و تجربه خانواده OD است لیکن مولود دیگری است. در این گروهها قدرت به‌واقع تقسیم شود و این تنها یک تمرین و حرف نیست. تیم‌سازی فقط موضوع کار بر روی روابط بین رئیس و اعضا نیست بلکه کار بر روی روابط میان اعضای گروه است. یا مسئله تنها آموزش تصمیم‌سازی در یک گروه نیست بلکه موضوع این است که چه تصمیماتی و در چه جایی باید اتخاذ و مدنظر قرار گیرند تا در حوزه قدرت گروه خودگردان واقع گردند.

۳- رهبری، مدیریت و آموزش

این آخرین حیطه (در بحث آینده OD) فی‌الغیره جدید نیست بلکه تازگی آن به‌نحوه برخورد ما با آن بستگی دارد. متخصصان و مشاوران OD نیز همواره در نقش مرئی بوده‌اند. در آینده این نیاز احساس می‌شود که در حوزه رهبری، مدیریت و آموزش، این مسایل را بیشتر بدانیم:

الف - تفاوت‌های رهبری و مدیریت و تاکید بر اهمیت آنها از نظر اثربخشی سازمانی: در فرآیند تغییر سازمانی و در ابتدای کار، رهبری



درون سازمانها، تمایل شدید و قوی در جهت همکاری سازمانی وجود دارد. همکاری چون پیوستگی و ارتباط استراتژیک، مخاطرات مشترک، مشارکت، ائتلاف و نظایر آن.

اگرچه مشخص نیست کار مشاوران تاچه‌اندازه نمایانگر اهمیت این مسئله است اما امروزه آنها حداقل ۵۰ درصد درگیر روابط متقابل سازمانی هستند. صرف‌نظر از نمایانی و اهمیت کار مشاوران، باید متقاعد شد که در شروع این حرکت هستیم. تمایل برای تقویت این ارتباطات بسیاری از پیچیدگیهای روابط با تهیه‌کنندگان، کارفرماها، مشتریان و ارباب‌رجوع را کاهش می‌دهد و ارتباط و پیوستگی با رقابت‌کنندگان را هرچه بیشتر برقرار می‌کند. دنیا در حال کوچک‌تر شدن است و به دهکده جهانی می‌ماند و لذا بسیاری از حرفه‌ها که اینک در معرض بلوغ و کمال هستند باید براساس «صل جهانی رقابت فشرده» تلاشی شدیدتر و چالش‌برانگیز داشته باشند. اینها استدلالهایی چند برای حرکت و ارتباط متقابل و بین سازمانی است و ما در

این «بایدها» بدون شک آزردهنده هستند اما چالش و موفقیت فردی مستلزم وجود انگیزه اصلی برای یادگیری اینها و یادگیری مادام‌العمر است. آینده OD

می‌توان پرسید آیا نیازهای فعلی کافی هستند؟ واقعاً نه. تغییر به‌صورت پرشتاب ادامه دارد و ما برای اینکه باقی بمانیم (نه تنها دوام بیاوریم بلکه سبقت هم بگیریم) باید بیش از اینها بدانیم. بورک ارزیابی سه حیطه زیر را شرط اساسی ماندگاری و تعمیم آن به آینده بسیار نزدیک می‌داند:

۱- ارتباط متقابل سازمانی

دنیا با سرعت فزاینده‌ای بیشتر به‌سوی برقراری روابط متقابل در نحوه انجام امور در حرکت است تا به‌سوی ارتباط درونی. عده‌ای مخالف این عقیده هستند که چرا تصمیمات باید به‌طور عمودی و در سلسله مراتب اتخاذ گردد حال آنکه کار در سازمانها معمولاً به‌صورت افقی انجام می‌شود؟ فراتر از این «رابطه متقابل» در

۹ - شاین، ادگار. «توسعه و بهبود سازمان و سازمانهای آینده». ترجمه احمدرضا سنجرى. تدبیر. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۸۷، آبانماه ۱۳۷۷.

10 - WARNER W. BURKE.

11 - QUALITY OF WORKLIFE.

12 - OVERDOSE.

13 - OLIVE DRAB.

14 - ORGANIZATIONAL DESIGN.

15 - T. GROUP.

16 - Y THEORY.

۱۷ - زمردیان، اصغر. «مدیریت تحول». انتشارات مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳، ص ۵۹.

18 - MASTERS OF SCIENCE IN ORGANIZATION DEVELOPMENT.

19 - PEPPERDIN.

20 - ADVANCED ORGANIZATION DEVELOPMENT & HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. PROGRAM.

21 - PRINCIPLES AND PRACTICE OF OD.

22 - JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE.

23 - ORGANIZATIONAL DYNAMICS.

24 - GROUP & ORGANIZATIONAL MANAGEMENT.

زمینه‌های بعدی شغل خود انتقال و تسری دهیم.» برخی دیگر که در اقلیت هستند، OD را به عنوان یک حرفه انتخاب می‌کنند و با آن می‌مانند. تصور نمی‌شود که امروز یا آینده فرصت چنین انتخابی امکان‌پذیر باشد. انسان

بسیار مهم و حتی ضروری است. پس از آن مدیریت اهمیت پیدا می‌کند البته نه به عنوان جایگزینی برای رهبری. بین رهبری و مدیریت تمایز کافی وجود دارد که تضمین‌کننده نظریات در این زمینه است.

فرهنگ سازمانی یک مسئله زودگذر نیست بلکه امروزه پدیده‌ای است که از طرف مدیران، دیگر اعضای سازمان مورد پذیرش قرار گرفته است.

به وضوح می‌تواند مهارتهای تسهیل‌کنندگی را بیاموزد و به سوی چیزهای دیگر حرکت کند ولی هر کسی نمی‌تواند در همان اندازه زمانی OD را واقعاً یاد بگیرد و مشخصاً بیاموزد که در آینده چه چیزهایی برای کاربرد OD لازم است و در همان چارچوب زمانی برآورد کند، در دهه گذشته چه چیزهایی در جهت کاربرد OD مناسب و کافی بوده است. امروز و حتی در آینده باید از مشاوران و متخصصان OD بیش از پیش انتظار داشته باشیم.

اگر تمایل و گرایش هر فرد این است که از نظر مالی غنی بشود، انتخاب OD به عنوان راه درک چنین تمایلی احتمالاً زیاد خارق‌العاده نخواهد بود. مع هذا اگر فرد بتواند زندگی خوبی

کلید مسئله اینجاست که بدانیم چه زمانی باید رهبری کنیم و چه زمانی باید مدیریت کنیم. ب - هدایت و آموزش مجریان و مدیران در مورد گامها و فعالیتهای تغییر: نقش جدید اغلب مدیران و مجریان «عامل تغییر» بودن است. برنامه کار و زندگی کارآفرینان و هنرمندان ایجاد تغییر است. اما در مورد اغلب مدیران و مجریان در سازمانهای بزرگ به ویژه در سازمانهایی سخت در تلاش برای حفظ بوروکراسی هستند و خود را با شرایط موجود وفق می‌دهند، نقش خلاقیت و «مدیریت تغییر» یک مدیریت بهنجار محسوب نمی‌گردد. بنابراین مدیران و مجریان نیاز به درک این مسئله دارند که (۱) چه باید بگویند، چه زمانی و چه مقدار بگویند و نظایر آن (۲) اول چه گامهایی، دوم چه گامهایی و... باید بردارند (۳) چگونه از گروه کارکنان در جریان «تغییر» استفاده کنند (۴) چگونه با مقاومت برخورد کنند و (۵) چگونه با بی‌نظمی ناشی از انحراف از تغییر برخورد کنند. خلاصه آنکه، اینها فقط برخی از حیطه‌های هدایت و کارآموزی OD و روشنگر نوع آموزش ویژه مورد نیاز است و بستگی دارد به زمینه و پایه دانش متخصصان و مشاوران پیرامون اصول و کاربرد دانش تغییر سازمانی که فرا گرفته‌اند. همان‌طوری که اشاره شد دانستن این موضوع که چگونه این دانش را و چه زمانی و تحت چه شرایطی باید به کار برد بسیار حائز اهمیت است که انتظار داریم در آینده، مشاوران و متخصصان ما درباره آن بیشتر بدانند.

نکته پایانی

در گذشته افراد زیادی تمایل داشتند به این حرفه (OD) وارد و بعد هم خارج شوند، حداقل برای برخی از آنها وضعیت چنین بوده است. آنها می‌گویند: «ما یاد می‌گیریم که چگونه OD را به کار بندیم و بعد چطور آموخته‌ها را به

سازمانها به خاطر تلاشهای چالش برانگیز است که به سوی تغییر همه جانبه حرکت می‌کنند.

25 - JOURNAL OF CHANGE MANAGEMENT. ۲۶ - در مورد اصول تغییر، نوشته‌های بکهارد و هریس (۱۹۷۸) به خوانندگان کمک می‌کند. در مورد وضعیت حال OD، مرحله انتقال و وضعیت آینده بهتر است به نوشته‌های ادگار شاین (۱۹۸۷-۱۹۸۰) مراجعه شود. در مورد پیچیدگیهای سه مرحله تغییر (خروج از انجماد - تغییر - انجماد مجدد) مطالب کورت لوین راهگشاست. بحث مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده در نوشته‌های لیپیت، واتسون و وستلی به طور مطلوب نگارش یافته است. در مورد فنون مداخلات به نوشته‌های آرجایریس (۱۹۷۰) و برخی آثار بورک (۱۹۹۴)، در مورد سازمانهای برتر کارآمد به هانا و ویل مراجعه شود. این نقل قولها و منابع اگرچه ممکن است جامع نباشند ولی منظور بحث را در جزئیات مشخص می‌سازند.

برای خود هموار سازد، بسیار بااهمیت خواهد بود که بداند OD روشنگر چنین راه هدفمند و چالش برانگیز کاری است و نیک می‌دانیم هدفمندی و چالش برانگیزی بخشی از فرصت و حق انتخاب OD در آینده خواهد بود. □ منابع و پانوشتها:

1 - ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.

2 - PROCESS - ORIENTED PRACTITIONER.

3 - SOCIO - TECHNICAL SYSTEMS.

4 - T.Q.M (TOTAL QUALITY MANAGEMENT).

5 - TRANSACTIONAL ANALYSIS.

6 - HIGH PERFORMANCE SYSTEMS.

7 - LEARNING ORGANIZATIONS.

8 - SELF DIRECTED GROUPS.