

- مشخص کردن مراحل مشارکت در آموزش و ترکیب روشهای یادگیری رسمی و غیررسمی؛
- تهیه و آماده کردن شرح نمونه‌هایی از فنون مداخلات انجام یافته؛
- بحث پیرامون پیامدهای مهم تحقیقی؛
- بحث پیرامون رهنمودهایی برای طراحی آموزش عاملان تغییر.

پروسی مورد ۱: وزارت آموزش و پرورش آمریکا

بین سالهای ۸۲-۱۹۸۰ وزارت آموزش و پرورش با تغییرات زیادی مواجه شد. در سال ۱۹۸۰ این وزارتخانه از حالت یک اداره تحت تابعیت وزارت قبلی بهداشت، آموزش و رفاه اجتماعی مستقل شد. این تغییر به منظور تامین دسترس بیواسطه به ریاست جمهوری، دستیابی به فرصتهایی برای افزایش بودجه در جهت گسترش تشکیلات اساسی و کسب اقتدار و اختیار بیشتر در قانونگذاری و تقویت قوانین و مقررات آموزشی صورت گرفت.

مع هذا باانتخاب رونالد ریگان در آن سال، اولویتهای این وزارتخانه به طور اساسی تغییر کرد. به منظور تامین کنترل برنامه‌ای هرچه بیشتر سازمانهای آموزشی ایالتی و محلی، مسئولان و مدیریت، بودجه را کاهش داده و چندین بخش و اداره را حذف و بسیاری از مدیران ارشد از حوزه‌های شغلی خود اخراج شدند. به علاوه مدیریت با تاکید بر اصلاحات اداری در راستای مبارزه با اتلاف، اختلاس و سوء کاربردها، یک دستورالعمل اجرایی مبتنی بر محدود کردن میزان پرداخت حق شایستگیها، جدی گرفتن مسئولیتها در قبال عملکردها و تثبیت جریانه‌ها و فرآیندهای سازمانی صادر کرد. مع هذا این کاهش، کوچک سازی و تعدیل برنامه‌ها و نیروی انسانی و نیز تلاش برای بهبود بهره‌وریهای مختلف، شرایطی نامطمئن و پر از تردید، آزردهی خاطر، روحیه ضعیف و بهره‌وری پایین ایجاد کرد.

- تحت شرایط فشار و کار بیشتر و پیشرفت کمتره مدیر کل برنامه‌های این وزارتخانه برنامه‌ای برای بهسازی مدیران ارشد به عنوان «عاملان تغییر» تدوین کرد. این برنامه مدیران ارشد حاوی پنج هدف بسیار مهم بود:
- ارزیابی نقاط ضعف و قوت مدیریت فعلی؛
 - تشکیل تیمهای عملکردی چندجانبه همکاری و مشکل‌گشایی؛

آموزش عاملان تغییر: دومدل ترکیبی

از

تئوری

و

عمل



منبع:

ORGANIZATION DEVELOPMENT.

VOL. 16, NO.2, 1998

ترجم: احمد رضا سنجری

چکیده

این مقاله در مورد دورنامه بهبود مدیریت با هدف بهسازی عاملان تغییر در امور حرفه‌ای بحث می‌کند. مقاله شامل اهداف برنامه‌ها، طرح برنامه، محتوی، بهسازی و نمونه‌هایی از پروژه‌های مشارکتی است که تئوری از تئوری و عمل است. این مقاله بشرح شرایط، محدودیتها، فنون و نتایج مشترک دو برنامه - یکی برنامه مدیریت سازمانهای نیمه دولتی و دیگر برنامه دانشگاهی کارشناسی ارشد - می‌پردازد. همچنین رهنمودها و پیش‌بینی‌هایی در مورد آموزش عاملان تغییر نیز در آن عنوان شده است.

مقدمه

سازمانها به منظور حفظ روند پرشتاب تغییر باید افراد خود را در مهارتهای مشاوره آموزش دهند. هویز و گلیک (۱۹۹۳) به این مسئله اشاره می‌کنند که مرگ سازمانها نه فقط به دلیل بی‌نظمی و اختلال آنها رخ می‌دهد بلکه به خاطر ناتوانی آنها در واکنش به این بی‌نظمیها عمدتاً به اضمحلال نیز کشیده می‌شوند. به علاوه نظریه‌پردازی چون تالفر (۱۹۷۱) شون (۱۹۷۱) و برگ کویت (۱۹۹۳) چنین عنوان می‌کنند که سازمانهای امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف کنند بلکه فقط می‌توانند تردهای، نوسانات و بی‌ثباتی‌ها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند. رمز بقا و سازگاری مستلزم ایجاد تغییرات عمیق در چشم‌انداز نگرشها و فرهنگ مدیریتی است. فرآیند آموزش و بهسازی، مهارتهای شناختی و حلت‌یابی مسائل نظام‌یافته را رحمت می‌بخشد، استراتژیهای توسعه همکاری نوین اعضای سازمان و موسسان را تدوین کرده و اسباب ارتقای جایگاههای مطلوب تفکر خلاق و تقویت چنین تغییراتی را فراهم می‌کند.

هدف

این مقاله دو مدل بهبود مهارتهای عامل تغییر داخلی (درون سازمانی) را توضیح می‌دهد. این مقاله از طریق تحلیل موارد آموزشی عامل تغییر در برنامه کارشناسی ارشد رفتار سازمانی و برنامه سازمانهای دولتی به دنبال تحقق امور زیر است:

- تشریح مسایل و موضوعهای محدود به توسعه و تکمیل آموزش؛
- مقایسه تئوریها و کاربردها با توجه به محتوی برنامه، فرآیندها و زمینه‌ها؛

شدند. در طول ۲۵ سال گذشته و در راستای نیازهای بازگانی، محور محتوی برنامه‌ها نیز تحول یافته و تاکید آن بیشتر بر موضوعهای «قدرت» در دهه ۸۰، مسایل تکنولوژیک - اجتماعی و تحقیق در اواخر دهه ۸۰، نوآوری و مهارتهای تیمی در دهه ۹۰ استوار گردیده است.

برنامه‌های درسی فعلی این دوره، مرکب از تئوری و عمل، اساس تجارب دانشجویان مختلف بوده و درک دانشجویان را در زمینه‌های فردی - میان فردی - گروهی و سطوح سازمانی ارتقا می‌دهد. دوره‌ها و دروس این برنامه، زیرساختی جامع و فراگیر در رفتار فردی، مهارتهای مدیریتی، پویاییهای میان فردی و گروهی، طرح و ساختار سازمانی، نظامهای منابع انسانی، روشهای تحقیق و تغییر سازمانی فراهم می‌سازد. برنامه دوره کارشناسی ارشد رفتار

سازمانی برای عاملان تغییر که عهده‌دار پستهای مدیریتی، مشاغل منابع انسانی، نقشهای مشاوره در داخل یا خارج سازمان هستند آموزش لازم را مهیا می‌کند (ضمیمه الف)، از سوی وقت واحد درسی کارشناسی ارشد، لازم است دانشجویان ۸ درس اصلی، ۳ درس انتخابی و یک درس پروژه تحقیقاتی سمینار را برگزینند. اغلب دانشجویان می‌توانند این برنامه را در یک دوره ۲-۲ ساله تکمیل کنند، در حالی که فقط تعداد کمی از دانشجویان تماموقت می‌توانند این دوره را دوساله بگذرانند. دانشجویان در تعدادی از پروژه‌های کاربردی در طول برنامه شرکت می‌کنند. در درس «سازمانهای پیچیده» کار

میدانی و گروهی الزامی است و این امر دانشجویان را در شناخت، علت‌یابی و ارزیابی ساختارها، فرآیندها، رفتارها و فرهنگ سازمانی سازمانهای ویژه هدایت می‌کند. همچنین دانشجویان یک مقاله نظری در مورد «نوع سازمان» آماده و ارائه می‌کنند. درس روشهای تحقیق مستلزم کار تیمی دانشجویان در جهت تهیه طرح، تکمیل و ارزیابی تحقیق و مطالعه روی یک مساله و مشکل سازمانی است. در

دروس اصلی بهبود سازمان و مدیریت منابع انسانی دانشجویان با مدیران و مشاوران مصاحبه می‌کنند و در مورد عملیات و اقدامات سازمانی در وضعیت موجود اطلاعات را جمع‌آوری و به‌همراه سایر تجربیات در کلاس درس مطرح می‌کنند. در دروس منابع انسانی و بهبود سازمان پیشرفته، انجام پروژه‌های مشاوره با انساب رجو‌ه‌های تجاربی لازم است، در نتیجه، این امر

سازمانها برای حفظ روند پرشتاب تغییر باید افراخ خود را در مهارتهای مشاوره آموزشی دهند.

متخصصان کار آموزشی در توانمندسازی مهارتهای مشاوره افراخ نقش مهمی دارند.

از مجرای تفکر سیستمی می‌توان آموخت که به سازمانها به‌منتهای نظامهای هدفمند تبدیل است.

ضروری است عاملان تغییر کنترل مداوم خود را بر ملاحظات اخلاقی حفظ کنند.

مهارتهای «مدیریت تغییر» در سازمانها می‌توانند منابع ارزشمندی در برخورد با مسائل احتمالی آتی باشند.

افزایش خودآگاهی به بهبود مستمر در نوآوری، پشتیبانی و «مدیریت تغییر» منجر خواهد شد.

● تشخیص اثربخشی سازمانی؛
● تامین مهارتها از شبکه خارجی بهبود سازمانی؛
● تدوین و اجرای یک استراتژی تغییر در مورد مسئله یا موضوعی که توسط مقامات سطح بالای سازمان، مهم و بحرانی تشخیص داده شده است.

به‌منظور تحقق این اهداف، برنامه مدیران ارشد متشکل از چندین جزء محوری ذیلاً تدوین گشت:

۱) دو برنامه یک‌هفتگی شبانه‌روزی که امکان آموزش عمقی ارزیابی، تشخیص و حل مسایل سازمانی را فراهم می‌آورد.

۲) برنامه‌های یک‌روزه به‌صورت یک‌هفته در میان کاربرد مهارتهای مشاوره‌ای نظیر شناسایی مشتری و عقد قرارداد با او و کاهش مشکل ارباب رجوع، تکنیکهای مذاکره و حل تعارض و همکاری تیمی.

۳) چهار فعالیت تشکیل شبکه غیررسمی که از طریق آن مشارکت‌کنندگان تکنیک‌ها و استراتژی‌های مدیریت خلاق و اثربخش را در ابعاد متنوع دولتی و خصوصی را مشاهده کنند.

۴) تکمیل یک پروژه مشاوره با فرد ارشد.

۵) انتخاب یا انتصاب مقامات موردنظر. پانزده مدیر میانی از ستادها و ده مدیر ادارات منطقه‌ای سازمان برای اجرای برنامه‌ای مبتنی بر تعیین نامزدهای سرپرستی، توانمندی بهبود حرفه‌ای و ارزیابی عملکرد انتخاب شدند.

به‌طور خلاصه، برنامه مدیران ارشد ترکیبی از چهار عنصر شایسته‌پروری؛ الف) فعالیتهای یادگیری و آموزش آزمایشگاهی (ب) برنامه‌های یادگیری غیررسمی و خودآینکاری (ج) همکاری با مقامات ارشد در جهت بازایی اولویتهای مشکلات سازمانی و (د) یادگیری از طریق اجرای پروژه بود.

بررسی مورد ۲: برنامه کارشناسی ارشد رفتار سازمانی

دانشکده مدیریت بازگانی و دولتی «بارن» در دانشگاه هارت فورث در پاسخ به لزوم پرورش مهارتهای منابع انسانی درسال ۱۹۷۰، دوره کارشناسی ارشد رفتار سازمانی را بنیان نهاد. تاکید این برنامه بر رشد فردی و درک فرآیندهای گروهی بود و دانشجویان پاره‌وقت در طیف گسترده‌ای از پستهای مختلف از شرکتها و سازمانهای محلی در این برنامه به‌خدمت گرفته

تغییر سازمانی به هم مربوط می‌شوند و تئوری و عمل در اغلب دروس آن تلفیق شده و طی دو پروژه ترکیبی در سال آخر آموزش به حد اعلی خود می‌رسد که یکی تأکید بر تحقیق دارد و دیگری بر فعالیت مشاوره کاربردی اصرار می‌ورزد.

● درجه تمهد سازمانی: برنامه مدیران ارشد زمینه تفکرات پروژه‌ای را القا و فراهم می‌سازد که برای سازمانها بسیار بااهمیت است و بر منافع سازمان تأکید دارد که همه اینها نشأت گرفته از پروژه‌های شرکت‌کنندگان است. از سوی دیگر، شرکت‌کنندگان در دوره کارشناسی ارشد رفتار سازمانی به طور کلی پروژه‌هایی را انتخاب می‌کنند که مربوط به خارج از سازمان آنهاست.

● مسئله‌گرایی در مقابل قرآیندگرایی: در برنامه مدیران ارشد، مشارکت‌کنندگان بر بازیابی راه‌حلهای مشترک برای یک مشکل سازمانی از طریق ارائه پیشنهادات به ارباب رجوع برای حل مسئله تأکید می‌کنند در حالی که برنامه کارشناسی ارشد رفتار سازمانی در نظر دارد قرآیند همکاری از طریق توانایی بخشیدن به ارباب رجوع را تقویت کند و ارتقا بدهد بطوریکه ارباب رجوع بتواند براساس استراتژی‌هایی که به طور مشترک تدوین می‌شوند، اقدامات آنی را اتخاذ و انجام بدهد. جالب توجه اینکه شرکت‌کنندگان پس از آموزش به ادارات خود باز می‌گردند، لذا پس از اتمام پروژه‌های خود، ارتباط اندکی با ارباب رجوعها برقرار خواهند داشت. در صورتی که از سوی دیگر، دانشجویان کارشناسی ارشد رفتار سازمانی در برنامه ریزی عملی اقدامات با حضور ارباب رجوع شرکت می‌کنند و غالباً ارتباط آنها با ارباب رجوع ادامه یافته و پس از اتمام پروژه و دوره نیز از طریق فنون مداخله ارتباط آنها افزایش می‌یابد.

● مشاوره‌های گروهی در برابر مشاوره‌های فردی: برنامه مدیران ارشد اصرار دارد که شرکت‌کنندگان تیمهای مشاوره گروهی تشکیل دهند در حالی که دانشجویان دوره کارشناسی ارشد رفتار سازمانی از مشاوره فردی استفاده می‌کنند اما همواره ترغیب می‌شوند که بازخورد پیشنهادات خود را در مورد پروژه‌های گوناگون (با در بخشهای مختلف پروژه‌های کلاسی) همین تشکیل جلسات عملی، به صورت ترکیبی تهیه و ارائه دهند

نتایج کلیدی آموزشها

در هر دو برنامه مدیران ارشد دولتی و

هم مشاور و هم ارباب رجوع در قرآیند آموزش مسائل بفرنج خلاقیت و ناکامی مشارکت می‌کنند

یکی از نتایج آموزش مهارتهای مشاوره داخلی در سازمان تأثیر بر دیدگاه افرادی است که در پروژه‌های تغییر همکاری دارند

افزایش اتکا به نفس در عهده‌دار شدن تغییر و افزایش ریسک‌پذیری و خلاقیت از دیگر نتایج آموزش مهارتهای مشاوره داخلی است.

سازمانهای امروزی نمی‌توانند روند سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه فقط می‌توانند تروه‌ها و بی‌ثباتی‌ها را به فرستهای برای آموختن تبدیل کنند.

به دانشجویان این امکان را می‌دهد که تئوریا را تمرین کنند و مهارتهای آموخته شده در دروس اصلی را در دنیای واقعی تجربه کنند. محور بحثهای کلاسی پیرامون معلومات و دانش عملی و مدل‌های لازم برای تکمیل پروژه‌ها براساس بازخوردهای فرآیندی، مستویایی و زمینه‌ای هریک از کارهای دانشجویی است.

دانشجویان اظهار می‌دارند که روش تشکیل جلسات عملی (PRACTICUM) در رابطه با دروس پیشرفته باضافه پروژه تحقیقاتی سمینار، زمینه آخرین تجدیدنظرها (CAPSTONE) را در برنامه ترکیبی فراهم می‌سازد.

مقایسه وجوه تشابه دو مدل

۱ - توجه به محققان: هر دو برنامه مدیران ارشد و کارشناسی ارشد رفتار سازمانی از متخصصان حرفه‌ای بسیار با تجربه و با انگیزه بهره می‌گیرند؛
۲ - تغییرات نظام‌دار: هر دو برنامه با هدف ارتقای تغییر و تحول سازمانی از طریق تشخیص و علت‌یابی و مداخله در نظامهای چندگانه (اما مرتبط) فرآیندهای کاری تدوین شده‌اند؛
۳ - حمایت‌کنندگان: هر دو برنامه، مشارکت‌کنندگان را ترغیب به انتخاب ارباب رجوعها و کسانی می‌کنند که از تغییرات مثبت حمایت و طرفداری کرده و یا دارای واحدهای کاری فاقد مشکلات جدی و تکراری هستند؛
۴ - همکاری: هر دو برنامه از تحقیق عملی استفاده پرورشی می‌کنند که از طریق آن، مشاور و ارباب رجوع هر دو در جهت علت‌یابی شرایط مسئله‌ساز با هم کار می‌کنند، راه چاره‌های جایگزین تدوین می‌کنند برای اجرای راه‌حلهای طرح می‌دهند. مشارکت‌کنندگان در هر دو برنامه پروژه‌هایی را تهیه می‌کنند که به ارباب رجوع برای انجام اقدامات بیشتر بعدی ارائه می‌شود.

تفاوتها (وجوه افتراق دو مدل)

● رابطه تئوری و عمل: برنامه مدیران ارشد زمینه‌ای برای بازنگری تئوریک عناصر عمده بهبود سازمانی نظیر: برنامه‌های انقباضی، انواع مداخلات و ارائه اطلاعات فراهم می‌سازد لیکن کارگاههای آموزشی دو هفته‌ای را - که فقط در مورد موضوعهای نشأت گرفته از پروژه‌های شرکت‌کنندگان کاربرد دارند - برگزار می‌کند. از سوی دیگر، برنامه کارشناسی ارشد رفتار سازمانی زمینه‌ای را در رفتار سازمانی فراهم می‌سازد که از طریق آن، مدیریت منابع انسانی و

دانشجویان کارشناسی ارشد رفتار سازمانی، شرکت‌کنندگان در دوره‌ها چنین اظهار نظر کرده‌اند:

- درک فردی و رشد شخصی آنها افزایش یافته است؛
- آمادگی آنها در جهت استفاده از سبک رهبری مشارکتی ارتقا یافته است؛
- قدرت خلاقیت و ریسک‌پذیری آنان در فرآیند حل مسئله بالا رفته است؛
- با مسایل غیرمترقبه و شگفت‌انگیز راحت‌تر برخورد می‌کنند؛
- میل به یادگیری در آنها استمرار یافته است؛
- درک و دانش تکنیک‌های سیاسی که بر تغییر سازمانی تاثیر می‌گذارد در آنها افزایش یافته است؛
- قدرت و اختیار آنها به واسطه کاربرد اطلاعات - به‌عنوان ابزار ایجاد نظام همکاری - تقویت شده است؛
- از طریق مجهز شدن به مهارت‌های تخصصی، اعتماد به نفس آنها و قابلیت‌های فردی برای مذاکره و ایجاد تغییر افزایش یافته است.

پیش‌بینی‌های احتیاطی

یادگیری از طریق برنامه‌ریزی، اجرا و بازتاب تاثیرات آن، شالوده‌ای غنی برای رشد است. دانشجویان آموختند که مراحل توافق، جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن در مشاوره داخلی ممکن است با همان ترتیبی که انتظار داشتند پیش نرود. شرکت‌کنندگان در هر دو برنامه براساس تجربه، دروس متعددی را یاد گرفتند که می‌تواند در نتایج و پیامدهای فرآیند مشاوره تاثیر بگذارد. اول اینکه اگر قدرت تصمیم‌گیری در اختیار فردی که موضوع یا مسئله مربوط به اوست، نباشد یا ارباب‌رجوع‌هایی که از مقامات سطح بالا هستند در طول مشاوره تغییر کنند، شاید لازم باشد با ارباب‌رجوع توافق مجدد به عمل آید یا هویت‌یابی دوباره‌ای صورت گیرد. ثانیاً، عمق مداخله ممکن است بر آینده فرد تاثیر بگذارد بویژه آنکه ارباب رجوع، کارفرما نیز باشد. به‌طور مثال، شرکت‌کنندگان در برنامه مدیران ارشد دولتی روی مسایل مشخص و مهم سازمانی کار می‌کردند که این مسایل با موضوع‌های مهمتری چون برنامه‌های سیاسی، محدودیت‌های بودجه و کارگزینی و نیازهای واحدهای کاری در ارتباط متقابل بود. در برنامه مدیران ارشد، تغییرات سیاسی در

سازمانها، مراحل هویت‌یابی و توافق را به‌طور مکرر قطع می‌کرد. به‌طور مثال، یک تیم سه‌نفره مسئله‌ای را در محدوده انتصاب سیاسی مورد شناسایی قرار داد - انتصابی که تغییر را کاملاً اجتناب‌ناپذیر و تایید می‌کرد. شرکت‌کنندگان سه ماه با ارباب رجوع کار و اطلاعات را پس از جمع‌آوری تجزیه و تحلیل کردند. مع‌هذا پس از طراحی و برنامه‌ریزی یکسری اقدامات معین، ارباب‌رجوع سازمان را ترک کرد و جانشین وی مجبور شد در مورد پروژه، دوباره توجیه شود. نه تنها پروژه برای چندین ماه به تاخیر افتاد بلکه ارباب رجوع‌های جدید مایل نبودند پروژه ادامه پیدا کند، متعاقب آن تیم مشاوره پروژه را ترک و منحل کرد و روی موضوع کم‌اهمیت‌تری در آن سازمان کار کردند.

اعضای تیم در گزارش کتبی پروژه، موقعیت را تجزیه و تحلیل و روش‌های مختلفی را که احتمالاً از طریق آنها می‌توانستند با این ناکامی برخورد کنند، مورد شناسایی قرار دادند. یکی از شرکت‌کنندگان در این پروژه خاطرنشان کرد که انرژی بسیاری را صرف تلاش برای حل مشکل ارباب‌رجوع کرده است. با وجود این، وی گفت ارباب‌رجوع، کارفرمای اصلی است و چنانچه به این راه‌حل برسد که بخواهد جریان مداخله را به‌ر دلیل ترک گوید، مشاور باید بتواند این اجازه را به وی بدهد زیرا این دیگر، مشکل مشاور نیست.

علاوه بر آن، دانشجویان کارشناسی ارشد رفتار سازمانی نیز در سازمان‌هایی به خدمت گرفته شدند که در مواجهه با ارباب‌رجوع‌ها استرس بسیاری را تجربه کردند. اینان مجبور بودند گاه و بیگاه دو نقش متعارض بازی کنند. نهایتاً، دانشجویان شرکت‌کننده دریافتند که مسئله بوجود آمده ممکن است صرفاً نماینده و نشانه‌ای از یک مشکل بزرگتر باشد. یکی از دانشجویان کارشناسی ارشد، ارباب رجوعی را به نام دکتر «الف» در یکی از بخش‌های مختلف سازمان انتخاب و فرآیند عملیاتی را که باید مورد استفاده قرار می‌گرفت مشخص و توافق و تایید شفاهی وی را نیز کسب کرد. ارباب‌رجوع، دانشجو را راهنمایی کرد که تمام قول و قرارها و ترتیبات را با مرنوس وی خانم ایکس (MS.X) انجام دهد. دانشجو پروژه را شروع کرد و برای ارزیابی اثربخشی سازمانی با ۱۴ نفر از کارکنان مصاحبه به عمل آورد و در ادامه به برنامه‌ریزی عملی اقدامات همت گماشت. مع‌هذا وقتی اطلاعات

را به دکتر «الف» ارائه داد، وی عصبانی شد و دانشجو را مجبور کرد تا اطلاعات را از بین ببرد. در بحث کلاسی، تحلیل دانشجو این بود که دکتر «الف» از فرآیند امر آگاه نبود و لذا تنها او و خانم ایکس (MS.X) بر سر موضوع توافق کرده بودند و به نظر می‌رسید ارزیابی اطلاعاتی سبک رهبری دکتر «الف»، تهدیدی برای وی بود. وقتی که دانشجو به مصاحبه‌شوندگان در مورد پاسخها مطالبی بیان داشت، چنین جواب شنید که «تمجیبی نمی‌کنیم، این یک الگوی رفتاری است. حقایق را پنهان کن در غیر این صورت آسیب می‌بینی».

در بازتاب و انعکاس این فرآیند، دانشجو خاطرنشان کرد که اولین گام مهم، حصول اطمینان از آگاه‌بودن ارباب رجوع از مراحل کار است، به طوری که از دست به‌دست شدن پروژه به یک مرنوس جلوگیری می‌شود. این دانشجو بعداً چهار محدوده‌ای را که باعث بی‌آرامدن نتایج منفی شد مورد شناسایی قرار داد:

- الف) ارباب رجوع در سازمان خودی بود.
 - ب) دانشجو ساختار قدرت را درک نکرده و از قدرت «تو» نیز اطلاعی نداشت.
 - ج) دانشجو فرهنگ ارباب رجوع را به اندازه کافی یادنگرفته بود تا بتواند موانع احتمالی را پیش‌بینی کند.
 - د) دانشجو با فرد غیر ذیصلاح توافق کرده بود.
- مع‌هذا این دانشجو و سایر دانشجویان کلاس به‌زوشنی درس‌هایی از این تجربه آموختند.

عناصر مشترک آموزش عاملان تغییر

از آنجایی که این دو برنامه آموزشی از نظر زمان، دانشجو و وسعت عمل با هم فرق دارند، لذا باید بر روی یک محتوای مشترک تاکید بشود. سرفصل‌های زیر برای تدریس به افرادی که می‌خواهند نقش عامل تغییر را به‌خوبی ایفا کنند، عناصری ضروری هستند. ترتیب و توالی ارائه این سرفصلها بسیار مهم و معنی‌دار است زیرا از دانش مفهومی شروع و به مهارت‌های عملی ختم می‌شود. مع‌هذا، ممکن است ترتیب معکوس یا توالی متغیر برای دانشجویانی که سبک یادگیری متفاوتی دارند به‌طور موثری جانشین گردد:

۱- کاربرد اطلاعات در تغییر سازمانی

دیوید نذر برای درک این مسئله که چگونه اطلاعات می‌تواند برای ایجاد تغییر تولید انرژی کند، کاربرد روش‌های اساسی اطلاعات را تحت یک قضیه جدی در اثر خوانندگی خویش به‌نام

نتیجه‌گیری

متخصصان کار آموزشی و دانشجویان استخدام پس‌از وقت از عوامل مهم در توانمندسازی مهارت‌های مشاوره داخلی افراد در تشخیص و مدیریت سریع و پیچیده تغییر سازمانی هستند. مهارت‌های «مدیریت تغییر» در سازمانها می‌تواند منابع ارزشمندی در هر دو بعد اداره شرایط موجود و برخورد با مسائل احتمالی آتی فراهم سازند. این مقاله پیشنهاد می‌کند براساس تحلیل هر دو مدل آموزش مشاوره داخلی، متخصصان بهبود منابع انسانی و دانشکده مدیریت می‌توانند برنامه‌های طراحی کنند که تئوری و شرایط تجربه‌شده در وضعیت واقعی را ترکیب کرد.

برخی عناصر مشترک برنامه ما شامل الف) استفاده از اطلاعات در تغییر سازمان. ب) اجرای آموزش در هر دو بعد روشهای استفاده از اطلاعات و تئوری تغییر سازمان

ج) کاربرد پژوهش عملی

د) تفکر سیستم‌های باز

ه) نقشهای عامل تغییر

و) بسط موضوع‌های اخلاقی است. تسهیل‌کنندگان این چنین آموزشی، لازم است که زمینه مشاوره مداوم با شرکت‌کنندگان و مسائل دانشجویان را فراهم سازند تا موضوعها و مسائل ویژه‌ای که با آنها مواجه می‌شوند درک کنند و نیز طرق ممکنه برخورد با این مسائل را توصیه کنند. آموزش مهارت‌های مشاوره داخلی نه تنها نتایج مثبتی برای سازمان به بار می‌آورد بلکه دیدگاهها و رفتارهای افسرادی که عهده‌دار همکاری در پروژه‌های تغییر هستند، عوض می‌کند. برخی نتایج سودمند فرعی به دست آمده شامل: الف) تعهد مستمر به خودبهبودسازی ب) افزایش انگیزه به نفس در عهده‌دارشدن ایجاد تغییر ج) توانایی ترسیم تصویری بزرگتر از ساختارها و روابط سازمانی د) افزایش ریسک‌پذیری و خلاقیت، است.

در نهایت آموزش افراد به‌عنوان عاملان تغییر، فرصتهایی برای آموختن تجربه کاربرد تئوری در استقرار سازمانی رویه پیشرفت را فراهم می‌سازد. این برنامه تمام مسائل تکنولوژیک و احساسی‌مشمول برشناخت مشکلات، چارچوب زمینه‌ها و تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های مناسب تغییر نظامهای واقعی را به هم پیوندی دهد از طریق آموزش، هم مشاوره هم ارباب‌رجوع در فرآیند آموزش مسائل برونج ناکامی، خلاقیت و نشاط‌برانگیزی مشارکت می‌کنند. □

رویکردهای مختلف برای ارباب‌رجوع‌های گوناگون می‌تواند مطلوبیت عمل متفاوتی داشته باشند. این برنامه زمینه فعالیتهای ارزیابی نقش، ایفای نقش هدایتی عمل براساس بازخورد و خوداندیشی را فراهم می‌سازد (آرچرئیس و شون ۱۹۷۸).

درک و فهم سطوح مداخله هاریسون (۱۹۷۰) کمک می‌کند که عاملان تغییر مبتدی و نوآموز از مشکلات و مصائب محفوظ بمانند. تذکرات کلیدی برای دانشجویان چنین است «بأنجام این کار چیزی از دست نخواهید داد.» یا به عبارت دیگر «به برخی نتایج خوب دست خواهید یافت.» کار در شرایط کم تهدیدتر در سطوح عملکردی سازمان بسیار آسانتر و مطمئن‌تر است. به‌طور مثال، ایجاد تغییر در نظام رسمی اهداف روشها، وظایف، ساختار و خط‌مشی‌ها به مراتب کمتر ایجاد استرس و مقاومت در فرد می‌کند تا مداخله در محدوده اصلی شخصیت نظیر روابط فردی، یادگیری و یا رفتار غیرعادی فرد.

۵- اخلاق
مرو و بررسی تمام جزئیات آموزش در فرآیند مداخله، زیربنای اخلاق است. ضروری است عاملان تغییر کنترل مداوم خود را بر ملاحظات اخلاقی حفظ کنند. گلرمن و همکاران (۱۹۹۰) و فرنچ ویسل (۱۹۹۰) رهنمودهای ضروری اخلاقی را به شرح زیر توصیف می‌کنند:

● فنون مداخله را با احتمال حداکثر موقفیت انتخاب کنید؛

● فنون مداخله را براساس نظریه فنی و به‌طور استادانه به کار برید؛

● سیستم ارباب‌رجوع را در مورد ماهیت فرآیند کار، آگاه سازید؛

● از سلیقه شخصی و پنهان کاری پرهیز کنید؛

● رازداری را حفظ کنید؛ وعده نتایج غیرواقعی ندهید.

تاکید نهایی بر افزایش خودآگاهی در دانشجویان است که این امر به آنها کمک می‌کند دریابند که عمل و اندیشه منجر به بهبود مستمر در نوآوری، پشتیبانی و «مدیریت تغییر» خواهد شد. برنامه ما بر نوآوری و خودبهبودسازی تاکید می‌کند یعنی فرآیندی از آموزش مادام‌العمر که دانشجویان صرفاً در این برنامه آغاز و تجربه می‌کنند. این برنامه از طریق تاکید آگاهانه بر فرآیند یادگیری، برای دانشجویان به‌عنوان عاملان تغییر و انسانهای سالم، ابزار رشد مداوم را فراهم می‌سازد.

بازخورد و بهبود سازمان ارائه می‌دهد. نکته اساسی کار وی این است که جمع‌آوری، تفسیر و بازخورد اطلاعات تقریباً در همه تلاشهای بهبود سازمان، فعالیتهای اصلی هستند. در واقع جمع‌آوری اطلاعات و فرآیند تفسیر - بازخورد به‌تنهایی خود یک تکنیک مداخله است. ما در برنامه‌های خود، هر دو روش را برای کاربرد اطلاعات در تغییر سازمانی تدریس می‌کنیم. تئوری اطلاعات و رفتار، مشخص‌کننده اصلی قدرت اطلاعات برای آغاز و ادامه تغییر است.

۲- پژوهش عملی

پژوهش عملی که یک مدل گام‌به‌گام ویژه جمع‌آوری اطلاعات است، مشخص‌کننده بیشترین تلاشهای تغییر است. این مدل شامل:

● علت‌یابی اولیه ● جمع‌آوری اطلاعات در سازمان ارباب‌رجوع ● بازخورد به گروه ارباب‌رجوع ● کشف و شناسایی اطلاعات ● برنامه‌ریزی عملیات با همکاری ارباب‌رجوع (فرنچ ویل ۱۹۹۰) است. تکنیک پژوهش عملی فرآیندی است موزون برای تشخیص، جمع‌آوری و کاربرد اطلاعات و به‌منظور بهبود اثربخشی گروه مراجعان (ارباب‌رجوعها) به کار می‌رود.

دانشجویان با این مدل سروکار دارند و کاربرد آن را در پروژه‌ها تمرین می‌کنند.

۳- تفکر سیستم باز

سومین موضوع محوری، تفکر سیستم‌های باز است. دانشجویان می‌آموزند که به سازمانها به‌مثابه نظامهای همپوش فنی - وظیفه‌ای - ساختاری - اجتماعی انسانی - هدفمند و با تداخل لایه‌های محیطی (داخلی و خارجی) بنگرند. هر تغییری به‌احتمال بر یک یا دیگر زیرمجموعه‌ها تاثیر می‌گذارد زیرا پرونده‌های یک زیرمجموعه غالباً درون‌داد زیرمجموعه دیگری است. وقتی به سیستم به‌عنوان یک عامل تغییر نگاه می‌کنیم، فرد باید بیاموزد که محتوا (سازمان «چه کاری» انجام می‌دهد)، زمینه (عوامل محیطی بیرونی و داخلی بر رفتار «چه تاثیری» می‌گذارد) و فرآیند سیستم («چگونه» سیستم برای تحقق اهدافش رفتار می‌کند) را همواره مدنظر قرار دهد.

۴- نقشهای عامل تغییر

نقشهای عامل تغییر موضوع دیگری است که در این برنامه گنجانیده شده است. لیپیت و لیپیت (۱۹۷۸)، بلاک (۱۹۸۱) و اسپر (۱۹۹۰) مدل‌هایی از نقشهای مشاور و مهارت‌های ذریعته ارائه می‌کنند. دانشجویان می‌آموزند که شبکه‌ها و