

پیچیده‌تر از همیشه شده است اما ماهیت روند امور نشان می‌دهد که هنوز هم مقابله با همان مجموعه موضوعات، طبیعت کار ما را تشکیل می‌دهد.

معیارهای صحت سازمانی - سیکل انطباقی سازگاری^(۱)

- توانایی درک و تشخیص تغییر محیطی؛
- توانایی کسب اطلاعات از منابع موثق؛
- توانایی تحلیل و کاربرد اطلاعات؛
- توانایی انطباق و تغییر خود با محیط بدون آنکه باعث خود تخریبی^(۲) شود؛
- توانایی کسب بازخورد از پیامدهای انتقال و دگرگونی.

بحث مدل سیستمی صحت سازمانی را اولین بار در سال ۱۹۶۵ ادگار شاین در جزوه درسی روانشناسی سازمانی ارائه کرد. وی در این باره می‌نویسد: «ما نیاز به مدلی داریم که در تمام سطوح سیستمها، از سطح ویژگیهای فردی، سطح گروهها، سطح سازمانی تا سطح مجموعه‌های فراسازمانی کاربرد داشته باشد».

بسیاری از ابزارها و تکنیک‌های توسعه سازمانی نظیر تیم‌سازی، بازخورد پیمایشی^(۳) (بازخورد مبتنی بر بررسی و تحقیق)، تمرینات بین گروهی و مشاوره‌جویی نشانگر گام‌های اساسی مورد بحث در افزایش صحت سازمانی هستند. بنابراین آنچه این مدل به ما یادآوری می‌کند این مطلب است که همه این ۵ گام فوق باید در سازمان مورد مذاکره قرار گرفته، آموخته و توسعه داده شوند. بهبود سازمانی بیشتر با یکی دو مورد از این پنج گام سروکار دارد و نسبت به بقیه موارد بی‌توجه است. برخی از صاحب‌نظران و محققان نظیر رشفورد و کوگن (۱۹۹۴) در کتاب خود درباره «رده‌های سازمانی»، از اهمیت شناخت و یکپارچه‌سازی سطوح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی و نیز فنون مداخلات^(۵) به‌روشنی یاد کرده‌اند. البته چنانچه نگاهی به آینده بیاندازیم متوجه می‌شویم که نه تنها تدوین و توسعه متدولوژیهای مداخلات مناسب بسیار مهم خواهد بود بلکه تعمق درباره ظرفیت‌سازی سازمان که به‌منظور تداوم یادگیری از طریق پرورش توانمندی درجهت مذاخله و اداره جریان اطلاعات لازم و در راستای سازگاری با محیطی فوق‌العاده متغیر صورت می‌گیرد نیز بسیار حیاتی است.

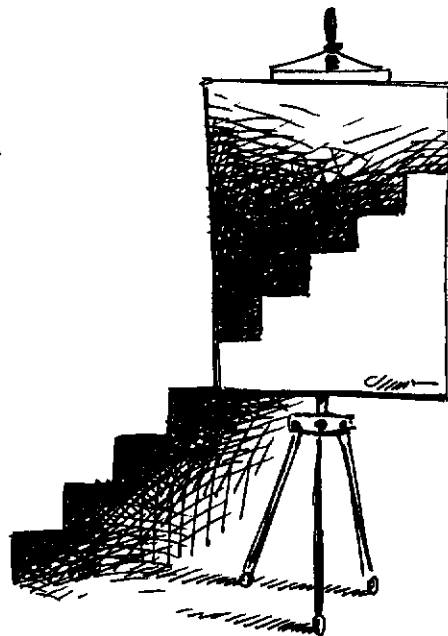
امروزه تاکید و توجه تازه‌ای به‌ویژه توسط

منبع: ORGANIZATION DEVELOPMENT

نویسنده: ادگار شاین

ترجمه و اقتباس: احمد رضا سنجرى

توسعه سازمانی و سازمانهای آینده



مقدمه

سازمانها به‌عنوان نظامهای فرعی از یک نظام بزرگتر جهانی برای حفظ بقا، صحت و اثربخشی خود باید با تغییرات و تحولات شگرفی که در دنیا رخ می‌دهد، و آن را به دهکده جهانی تبدیل می‌کنند، هماهنگ و همگام شوند. آنچه برای همگامی با تحولات شگرف و سریع لازم است، تغییر، انطباق و هماهنگی است که مستلزم رقابتهای فشرده، تلاشهای شدیدتر و چالش‌برانگیز است. به‌واسطه 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 سازمانی امکان‌پذیر است و هرگونه تلاش برای توسعه سازمانی 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، درنظر گرفتن مسائل ارزشی افراد، گروهها و سازمان، نگرش سیستمی حاکم بر بهبود و تحول در باورها، ارزشها، بینشها و فرهنگ کارکنان است.

در این مقاله که در تابستان سال ۱۹۹۷ نوشته شده است، ادگار شاین صاحب‌نظر مدیریت بویژه در فرهنگ سازمانی که درحال حاضر رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه ام. آی. تی است، ضمن بررسی نوشته‌های سال ۱۹۷۲ خود پیرامون

نکات کلی و ماهیت توسعه سازمانی، فرایندهای غلبه و سازگاری با محیط و نقش مشاوران، با اضافه کردن مطالبی جدید، پیوند استراتژیک این مسائل را با مسائل امروزی سازمانها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به‌گونه‌ای مقتضی تغییر کرده است که زبان حال و آینده توسعه سازمانی^(۱) است.

نکات کلی

۱ - سازمانها سیستم‌های باز (زی) هستند که دائماً با محیط خود در تعامل اند. سازمانها مواد ورودی را دریافت، تغییر شکل داده، مواد خروجی را به‌صورت محصول یا خدمات عرضه می‌کنند.

۲ - بخشهای مختلف یک سازمان با تکیه بر فن‌آوری، شرایط بازار، شرایط سیاسی و اقتصادی و جو فرهنگی - اجتماعی خود، در محیط‌های متفاوت به حیات خویش ادامه می‌دهند.

۳ - محیط سازمانها به‌طور فزاینده‌ای پرتلاطم و غیرقابل کنترل می‌شود، از این رو سازمانها باید شرایط متغیر محیطی را فراگیرند.

۴ - اثربخشی یا صحت سازمانی باید براساس معیارهای سیستمی ارزیابی شود. سود و برگشت سرمایه و غیره اگرچه نشانه‌های مهم صحت هستند اما دقیقاً تعیین‌کننده صحت سازمانی نیستند.

اگرچه به روشنی مشخص است که سرعت تغییر افزایش‌یافته و محیط جهانشمول‌تر و

سنج (۱۹۹۰) در مورد مفاهیمی چون «حلقه مضاعف یادگیری»^(۶) ارائه شده توسط آرجایریس و اسکون (۱۹۹۶)، «یادگیری برای آموختن»^(۷) مایکل (۱۹۹۳)، و بهترین مفهوم «یادگیری مولد»^(۸) (در برابر یادگیری انطباقی)^(۹) به عمل آمده است. یادگیری مولد ظرفیت و استعداد سیستم برای احیای مجدد، ارزیابی و تشکیل فرضیات خویش و آزمون این فرضیات بر اساس واقعیات جدید نه صرفاً بخاطر بهبود صلاحیتها بلکه برای سازگاری با مقاصد فعلی است. (هر نسل مدیریت می خواهد بداند و جوه و اشکال سازمانی و فرایندهای آن چگونه خواهد بود و طرحهای آتی کدامند).

روند فرایندهای سازمانی غلبه و سازگاری یا محیطهای متغیر و پرتلاطم

۱ - تفکیک و تمایز بسیار در کارکرد و تقسیم کار؛

۲ - نیاز روزافزون به کارکردهای ترکیبی بر اساس سطوح مشترک حیطه‌های حساس؛^(۱۰)

۳ - وابستگی متقابل و روزافزون کارکردها؛ از این رو نیاز بیشتر به برقراری دو محور ذیل احساس می شود:

الف) روابط همکاری و تشریک مساعی بین واحدها تا روابط رقابت جویانه

ب) ارتباط دقیق و کامل افقی تا ارتباط عمودی

۴ - عدم تمرکز بیشتر در تصمیم‌گیریها؛

۵ - تغییر وانتقال قدرت و حق تصمیم‌گیری به قدرت منابع اطلاعاتی (غالباً در سطوح پایین سازمان)؛

۶ - اعتماد و اتکا بیشتر بر قدرت تخصص تا قدرت مقام؛

۷ - استفاده بیشتر از گروهها و تیمها. زیرا فرد به تنهایی نمی تواند اطلاعات را پردازش کند؛

۸ - استفاده بیشتر از ساختارها و سیستمهای موقتی.

ادگار شاین تاکید می کند که آشکارا همه چیز را درباره دانش کارگری در سال ۱۹۷۲ می دانسته است و پیش‌بینی‌هایی هم ارائه داده است اما شاید در آن زمان به میزان نقشی که فن آوری اطلاعات در ایجاد نوعی سازمان ایفا خواهد کرد پی نبرده بود. البته همانگونه که بعداً توضیح داده خواهد شد به این پیش‌بینی‌ها تکیه خواهد کرد.

نیاز فزاینده به مهارتهای مدیریتی

● خودآگاهی و بینش بیشتر نسبت به نقاط قوت

و ضعف خودی؛

● کسب توانایی افسزوتر در شناخت پیچیدگی‌های سیستمها، مشاغل و نیازهای انسانی؛

● افزایش انعطاف‌پذیری فردی در مورد سبک‌های مدیریتی در جهت سازگاری با نیازمندیهای کاری و محیطی؛

● کسب توانمندیهای بیشتر در رهبری و اداره گروهها و تیمها؛

● کسب توانمندی بیشتر در اداره سطوح مشترک بین وظایف حساس و گروههای کلیدی؛ به عبارت دیگر کسب توانایی بیشتر در ترکیب استعدادهای مختلف؛

● کسب توانمندی بیشتر در ایجاد شرایط همکاری دوجانبه؛

● کسب قابلیت بیشتر در ترغیب و اداره تغییر؛

● کسب توانمندی بیشتر در استمرار آموزش، رشد و توسعه.

ادگار شاین در این رابطه چنین می افزاید:

«ممکن است این جمله «هرچه پدیده‌ها بیشتر تغییر می کنند، باز هم امور همانطور باقی می ماند» کمی مضحک به نظر برسد اما همانطوری که مطلب را بررسی کرده‌ام مجبورم مراتب را تصدیق کنم و نمی توانم امروز چیزی

بیشتر یا بهتر از آنچه گفته‌ام اضافه کنم. آنچه مشخص نیست اینکه، به هر حال با جلوه‌های جدیدی از نوع همان مسائلی که در سال ۱۹۷۲

مواجه بودیم زندگی می کنیم و اینکه، به سادگی بسیاری از این مسائل را نتوانسته‌ایم حل کنیم.

مثلاً پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در بهسازی و آموزش مدیران مشاهده نمی کنیم. در واقع به نظر

می رسد که این گونه مسائل در چرخه کم توجهی قرار می گیرند و تضعیف می شوند و در

چرخه‌های بعدی مشارکت، تقویت و یادگیری سازمانی نیز به همین ترتیب پیش می روند. من

در کلاسهای درسی دانشجویان فوق لیسانس بازرگانی و مدیریت دولتی این نکته را همواره

تذکر می دهم که سطح پیچیدگی مدیریت روابط متقابل فردی و گروهی افزایش یافته است.

چندین دهه کار بر روی فنون ارتباطات، تیم سازی، پویایی‌های گروهی و بازخوردیابی اثر

خودش را بخشیده است. در سال ۱۹۷۲ بیشتر این موارد به ظاهر نو جلوه می کردند اما امروز

اگرچه کهنه شده‌اند ولی هنوز هم مرتبط و مناسب هستند.

عامل جدید، مدیریت سطوح مشترک

فرهنگی است.^(۱۱) اگرچه گروههای شغلی و بخشهای کاری راههای اندیشیدن خاص خود را دارند اما در مورد اینکه تا چه اندازه تنوع و تفاوت

فرهنگی و جهانی فکر کردن باعث افزایش نیاز به مهارتهای شناخت و مقایسه فرهنگهای

مختلف^(۱۲) گردیده، فکری نشده است. ما نمی دانیم تا چه اندازه گروهها، فرهنگهای خویش

را توسعه می دهند و چنین فرهنگهایی تا چه اندازه می توانند قوی باشند؟ اولین بار کرت

لویین متوجه مقاومت در برابر تغییر شد اما آنچه وی دریافت از نظر مقایسه کمی سلاطین تر از

مقاومتی بود که امروزه در اثر عامل تغییر در مدیرانی که فرهنگهای مختلف را می شناسند و

مقایسه می کنند، در وابستگیهای استراتژیک^(۱۳) و در معاملات و مخاطرات

مشترک، مشاهده می شود. در این زمینه، روانشناسی اجتماعی در سال ۱۹۷۲ ابزار لازم و

کافی را در اختیار داشت اما امروز و حتی در آینده، برای درست نشان دادن این گونه مسائل

نیاز به انسان شناسی داریم.

توسعه سازمانی چیست و چه کمکی می کند؟

شمار فزاینده‌ای از سازمانها تلاش می کنند با استفاده از توسعه سازمانی اثربخشی و صحت

سازمانی را در درازمدت برقرار کنند. همزمان، شمار بسیاری از دانشکده‌ها در مقطع کارشناسی

ارشد بازرگانی و مدیریت (نظیر دانشگاه‌های هاروارد، ییل، کیس وسترن رزرو، ام‌آی‌تی و

یوسی‌ا‌ای) در حال تدوین برنامه‌های علمی دانشگاهی هستند تا بتوانند نظریه‌ها و کاربرد

دانش توسعه سازمانی را آموزش دهند.

تعداد بسیاری از شرکتها و بخشهای دانشگاهی، انجمن‌هایی را تحت عنوان «شبکه

توسعه سازمانی»^(۱۴) تشکیل داده‌اند که گروهی از افراد به عنوان متخصصان فن در داخل یا به عنوان

مشاوران در خارج از این سازمانها روی برنامه‌های مختلف توسعه سازمانی کار می کنند.

«کارگاههای ملی آموزش آزمایشگاهی»^(۱۵) نیز با راه‌اندازی برنامه‌های کارورزی ویژه تابستانی

برای متخصصان توسعه سازمانی به آنان کمک می کند تا به همان اندازه که مهارتهای فردی خود

را توسعه سازمانی بهبود می دهند، دانش نظری خویش را نیز در این زمینه عمق و غنای بیشتری

بخشند. برخی از رفتارهای قالبی شایع توسعه

سازمانی معمولاً زمانی در سازمان شکل می‌گیرند که یک برنامه آموزش گروه T^(۱۶) (این روش که آموزش حساسیت نیز خوانده می‌شود از متداول‌ترین فنون سنتی توسعه سازمانی بوده و به منظور بهبود آگاهی‌های افراد براساس الگوهای رفتاری خود و دیگران و بخصوص رفتارهایی که ممکن است خود یا دیگران نسبت به آن حساسیت داشته باشد طراحی شده است. م) راه‌اندازی می‌کنید؛ در این حالت توسعه سازمانی فقط یک اسم خیالی برای توسعه مدیریت است، توسعه سازمانی فقط نامی دیگر برای برنامه‌ریزی سازمانی است؛ توسعه سازمانی آن عملیاتی است که وقتی سازمان شما دچار دردسر و مشکل اساسی می‌شود، انجام می‌دهید؛ توسعه سازمانی یک هوس گذرا است. اما توسعه سازمانی واقعاً چیست؟ از نظر ادگار شاین، توسعه سازمانی، طراحی برنامه‌ریزی شده 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. پایه و اساس اهداف فوق، انگاره‌ها و فرضیاتی است مبتنی بر اینکه سازمانها به‌طور فزاینده‌ای خود را در محیط متغیر بیرونی می‌بینند. این وضعیت مستلزم تدوین تشخیص و علت‌یابی مسایل سازمانی است که به نوبه خود مستلزم 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، توسعه سازمانی نه تنها دربرگیرنده توسعه شبکه منابع سازمانی موجود است بلکه شامل جهت‌دهی نگرش‌های مدیریت به سوی حفظ مشارکت افراد، گروه‌ها و واحدهای بزرگ سازمانی - به‌عنوان منابعی که باید شکل یابند - است.

به اعتقاد ادگار شاین، غالب آنچه را که توسعه سازمانی وعده داده بود، تحت‌عناوین دیگری حاصل شده است. امروزه توسعه سازمانی دارای شبکه‌های بسیاری است و هزاران متخصص

توسعه سازمانی تحت عنوان مشاوران داخلی یا خارجی سازمان کار می‌کنند. اکثر شرکتهای بزرگ پذیرای نقش توسعه سازمانی هستند هرچند که برای این نقش جایگاه متفاوتی قائلند. به‌ندرت می‌توان سازمان بزرگی را یافت که مشاوران داخلی یا خارجی نداشته باشد، این مشاوران به کارهایی چون تیم‌سازی، بررسی و تحقیق. آموزش مدیریت حول و حوش مسائل متقابل فردی و بین‌گروهی، تدوین استراتژی، کیفیت و دیگر برنامه‌هایی که توسعه سازمانی در آنها ایفای نقش می‌کند، اشتغال دارند. اگرچه قسمت اعظم این امور تحت لوای برنامه‌های آموزشی مرسوم انجام می‌شود و دربرگیرنده عنوان توسعه سازمانی نیست اما محرک اغلب این امور فلسفه توسعه سازمانی است.

حال اگر از جنبه منفی به قضیه بنگریم، توسعه سازمانی تحلیل رفته و جایگاه خویش را به‌عنوان عامل تغییر سازمانی همه‌جانبه از دست داده است. با وجود اینکه پیشگامانی چون بکهارد تاکید بیش از اندازه‌ای بر پیچیدگی تغییر داشته‌اند ولی نه انجمن توسعه سازمانی و نه انجمن مدیریت هیچکدام عملاً این چالش را نپذیرفته‌اند. اکثر اعضای انجمن توسعه سازمانی بر جزء‌نگری و توسعه فنون مداخله اصرار می‌ورزند. فنون مداخله که با یکی دو عنصر سیکل مدیریت سازگاری سروکار دارد باعث می‌شود که انجمن مدیریت گرایش به ساده‌سازی و تفکر خطی داشته باشد. اینک فقط برپایه «دیسپلین پنجم»^(۱۷) ارائه شده توسط نسج می‌توان استنباط کرد که تفکر سیستمی به جریان اصلی خویش بازمی‌گردد. اگرچه فن‌آوری پویائی‌های سیستمی فورستر^(۱۸) کمک شایانی کرده است اما به اندازه کافی پیچیدگی‌هایی دارد که بسیاری را نسبت به فلسفه اصلی تفکر سیستمی بیگانه کند. یعنی در حلقه‌های سیستم، هریک از فلش‌ها، برخلاف میدان نیروی کورت لوین، نمایانگر یک نیروی علی خطی است. اما این امیدواری آشکارا نزد بیشتر شرکتهای موجود آمده که با تلاشی مجدانه «دیسپلین پنجم» را به خدمت گیرند و افکار خود را به سمت تحقق آنچه نسج «شایستگی‌ها و استعداد یادگیری»^(۱۹) می‌نامد جهت دهند؛ مفهومی که بی‌شبهت به آنچه ما آن را توسعه و بهبود می‌نامیم، نیست.

اما چگونه اهداف توسعه سازمانی تحقق می‌یابند و توسعه سازمانی شامل چه فعالیت‌هایی است؟ مهمترین نکته در

پاسخگویی به این سئوالها این است که یک دستورالعمل یا یک جویبه مشخص در این زمینه وجود ندارد. هر شرکت یا واحد سازمانی که درگیر برنامه توسعه سازمانی است باید فی‌ال‌نفسه تشخیص دهد که مشکلات از چه نوعی هستند و نهایتاً اینکه نیازمندیهای عمده سازمان کدامند. ممکن است سازمانی درگیر تلاش‌های بهبود فردی مدیر خود بشود یا از کمک مشاوران خارج از سازمان درجهت بهبود جلسات یا ایجاد سیستم‌های بهینه در سازماندهی تلاش‌گروهی و آموزش‌های مختلف تیمی (که امکان دارد این آموزشها شامل بهره‌گیری از گروه T یا دیگر روشهای آموزش آزمایشگاهی باشد یا نباشد)، فعالیت‌های بین‌گروهی و تمام فعالیت‌های سیستمی نظیر جلسات رویارویی، جلسات هدف‌گذاری و غیره استفاده کند. یکبار دیگر این نکته باید مورد تأکید قرار بگیرد که در برنامه هر سازمان فرضی، فعالیتها باید با نیازمندیهای سازمان کاملاً همخوان و متناسب باشند. در بسیاری از شرکتهای تشخیص و علت‌یابی دوربرد مسائل (به ما) این نکته را دیکته می‌کند که قبل از هرگونه آموزش جمعی، باید مدیر چندین سال تحت آموزش و بهسازی فردی قرار گرفته باشد ولی چه بسا شرکتهایی هستند که مستقیماً درجهت برنامه‌های آموزش بین‌گروهی حرکت می‌کنند. رمز موفقیت ما در تشخیص آغازین و مطلوب نیازمندیها و نیز مقاومت در برابر این فرضیه است که آنچه در شرکت «الف» مفید است در شرکت «ب» نیز مطلوب است.

ادگار شاین در زمینه تشخیص و علت‌یابی مسائل، بحث فرهنگ سازمانی را مطرح می‌کند و می‌نویسد؛ اگرچه این مفهوم (فرهنگ سازمانی) تا قبل از دهه ۱۹۸۰ وارد حیطه مسائل سازمان نشد اما بسیاری از ما به اندازه کافی دانش مردم‌شناسی و جامعه‌شناختی داشتیم که ما را قادر سازد تفاوت‌های عمده بین کل سازمانها و بین زیرمجموعه‌های مختلف سازمان را تشخیص دهیم. معهذالمان می‌کنم تعهد اولیه به همکاری بین‌گروهی و تیم‌سازی، ما را به‌نوعی و تا اندازه‌ای از این مساله غافلگیر کرد که تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند مانع عمده‌ای در تحقق پروژه‌های سیستمی توسعه سازمانی باشد. من فکر می‌کنم در مورد نیروی برخی مداخلات خودی خیلی خوش‌بین بودیم و هنوز هم هستیم. اخیراً بحث‌هایی جدی با تأکید بر ارتباطات بین فرهنگی شروع شده است. ضمناً از آنجائی

که سازمانها به سمت جهانی شدن می‌روند، آموزشهای همه‌جانبه ارتباطات بین فرهنگیهای مختلف شکل گرفته است که در نتیجه، مدیرانی که امروزه مامور خدمت در دیگر فرهنگها می‌شوند بسیار بهتر از مدیرانی که ۲۵ سال قبل عمل می‌کردند، آماده کار گردند.

حوزه دیگری که شکل گرفت و فقط به طور تلویحی در مفاهیم توسعه سازمانی از آن یاد شد، تفکر التزام به مداخله در سطوح مختلف پیچیدگیهای سازمانی است. این تفکر به وضوح در برنامه‌های شبکه مدیریت بلیک و موتن ارائه شده است که براساس آن بتدریج آموزش فردی باید به تشکیل تیم می‌انجامید و اجباراً به تجربیات و تمرینات بین گروهی تغییر شکل می‌یافت. اما تعداد کمی از سازمانها تمام این مراحل را که بلیک پیشنهاد کرده بود پیمودند و می‌توان گفت توسعه سازمانی در سطح تیمی و گروهی کوچک متوقف شد. رشفورد و کوگلن (۱۹۹۴) سعی کردند از طریق تدوین زیربناهای نظری مطلوب در مورد اینکه پیچیدگی هر سطح چیست و احتمالاً چه نوع مداخلاتی در هر سطح کاربرد دارد، مفهوم سطوح متقابل را احیا کنند. یک برنامه کلی توسعه سازمانی مبتنی بر نگرش سیستمی نه تنها باید شامل تمام سطوح بشود بلکه مداخلات را در تمامی سطوح هماهنگ و این امر را تضمین کند که سطوح ضمن اینکه به موازات هم قرار دارند، متقابلاً هم، حمایت و پشتیبانی می‌شوند. در این رابطه برای شناخت مسائل سازمانی، مشاوره فرایندی^(۲۰) به مثابه یک فعالیت محوری توسعه سازمانی از کاربرد تکنولوژی آموزشی در گروههای T و در موقعیت‌های مراجعات سازمانی نشو و نما یافت. با کشف پیچیدگی سیستمهای انسانی مشخص شد که مشاوره نمی‌تواند فقط ارائه راهنمایی یا راه‌حلهای زمینه‌ای باشد. هرچا که سیستمهای انسانی مشارکت داشتند مشاوره باید به مراجعان درجهت کمک به خودشان یاری رساند و این‌گونه تفکر کند که مشاوره، توسعه و بهبود «روابط مدرسانی»^(۲۱) است.

نقش مشاور در فرایند توسعه سازمانی

- ۱ - کمک به سازمان درجهت یاری رساندن به خویش؛
- ۲ - کمک به شناخت مسائل کلیدی سازمانی؛
- ۳ - کمک به اولویت‌گذاری بین محدوده‌های ممکن مورد توجه؛

۴ - کمک به تدوین طرحهای عملیاتی به منظور اقدام در مورد مسائل شناسایی شده؛

۵ - گسترش میدان عمل و تعداد راه‌حلهای مورد نظر با سود بردن از دیدگاههای بیطرف خارجی؛

۶ - بررسی و مقایسه مطلوبیت راه‌حلهای پیشنهادی به منظور حصول اطمینان از اینکه راه‌حلهای منطقی هستند و خوب روی آنها فکر شده است؛

۷ - کمک به تعیین منابع دیگری که ممکن است در مراحل اجرا مورد نیاز باشند؛

۸ - اتخاذ نقش سازمان‌دهنده در کمک به تجزیه و تحلیل و رفع مشکلات بین مدیران یا واحدهای فرعی؛

۹ - مصاحبه با مدیران به منظور تعیین بیطرفانه تقدمهای سازمانی؛

۱۰ - اداره جلسات آموزشی یا بهسازی مورد نیاز براساس برنامه‌های تربیت مدیران، تیم‌سازی یا آموزش بین گروهی؛

۱۱ - مشورت با مدیران یا گروهها در مورد مسائل کلیدی که با آنها مواجهند؛

۱۲ - ارائه بازخورد لازم به افراد و گروهها درجهت افزایش اثربخشی کار آنان؛

۱۳ - مطلع نگه داشتن سازمان در مورد فعالیت‌هایی که در سازمانهای دیگر انجام می‌گیرد و ممکن است با تلاشهای توسعه سازمانی مرتبط باشند؛

۱۴ - کمک به هماهنگ شدن تمام تلاشهای توسعه سازمانی به منظور حصول اطمینان از تداوم و یکپارچه‌سازی فعالیتها.

عدم وجود یک فلسفه روشن و مشخص «مدرسانی» ضرباتی بر پیکره مشاوره وارد ساخته است. بیشتر صاحب‌نظران در طول ۲۵ سال گذشته به این موضوع واقفند که مشاوره فرایندی نه صرفاً تکنولوژی یا متدولوژی مداخله است و نه فقط مجموعه‌ای از مداخلات سازمانی است که فردی بتواند در برنامه توسعه سازمانی از آن استفاده کند، بلکه مجموعه‌ای از فرضیات اساسی در مورد «روابط مدرسانی» است. یعنی اینکه، چگونه باید روابط را برقرار کرد، چگونه باید به ارباب رجوع کمک کرد تا نیازها و دیدگاههای آتی خویش را به وضوح بیان کند و چگونه باید مطمئن شد که مراجعان در انتهای کار احساس کنند که به آنها کمک شده است.

همچنین باید به این واقعیت پی‌برد که تنها مشاوران و مدیران نیستند که باید این فلسفه را درک کنند بلکه این فلسفه برای همه ماکاربرد

دارد زیرا بسیاری از موقعیت‌های زندگی به ما حکم می‌کند که مانند مشاوران فرایندی عمل کنیم؛ مثلاً وقتی اعضای خانواده از شما درخواست کمک می‌کنند، وقتی که بچه‌های ما در مورد یک مساله ریاضی از ما کمک می‌خواهند، وقتی که فروشنده از شما می‌پرسد «چه کمکی از دست من ساخته است؟» و وقتی معلمان تلاش می‌کنند به دانش‌آموزان درجهت یادگیری کمک کنند، متوجه این واقعیت می‌شویم که باید مهارتهای مشاوره فرایندی را فراهم کنیم تا رابطه برقرار شود و در پایان عملاً نیاز چیست. این مهارتها نیز بنوبه خود از درک روشن پویائی‌های روانی فرایند «مدرسانی» سرچشمه می‌گیرند. غفلت و ناپختگی در برعهده گرفتن این تخصص یا نقش طبیب، سبب ضایع شدن رسیدگی‌ها می‌شود و بعدها می‌فهمیم که آنچه ارائه و پیشنهاد کردیم نه تنها اصلاً مفید نبوده، بلکه فقط ساخت فرضیاتی چند، در باره نیازهای مراجعان و کل موقعیت بوده است.

حال چنانچه نگاهی فراروی تحول پیچیدگی‌های زندگی سازمانی بیاندازیم این امر آشکار می‌شود که ما نمی‌توانیم مفید واقع شویم مگر اینکه بدانیم چه می‌گذرد، چگونه به کسانی که می‌خواهیم کمک کنیم رابطه برقرار کنیم و اینکه مهارتهای لازم درجهت کمک به مراجعان خود را به نحوی که بتوانند مسائل خود را به روش خویش و با استفاده از امکانات خودی حل کنند کسب کرده باشیم. فلسفه مشاوره فرایندی بر پایه این فرضیه بنیان نهاده شده که نهایتاً این مراجع و ارباب رجوع است که می‌داند در شرایط و موقعیت وی چه چیز عملی و چه کاری غیر عملی خواهد بود و اینکه فرایند مشاوره باید ظرفیت و زمینه‌ای فراهم کند که مراجع بتواند موقعیتها را تشخیص دهد و اقدامات عملی مناسب را انتخاب و اتخاذ کند. تمام این مطالب در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ در کارگاه آموزشی بتل^(۲۲) که ادگار شاین ترتیب داده بود کاملاً مورد شناسایی قرار گرفته بود. در مقاله‌ای که اخیراً در مجله فورچون^(۲۳) انتشار یافت، این مدل تخصصی آشکارا تا اندازه زیادی مورد تصدیق قرار گرفت. در این مقاله، نویسنده نظر موافق خود را با کاربرد راه‌حلهای مطرحه نه فقط بخاطر ارائه سیستمهای مناسب فن‌آوری اطلاعات به مراجعان بلکه بخاطر ارباب رجوع سود اقتصادی آن برای آینده مالی سازمان مراجعه کننده، اعلام کرده است. هرکسی ممکن است

چنین فکر کند که این نوع هم‌پیمانی و هم‌زمانی نویسندگان عادی خواهد بود ولی مقاله مزبور براساس معیارها، مقیاسی را مشخص می‌کند که طی آن چنین تعهدی به‌واقع کمیاب است.

توسعه سازمانی به کجا می‌رود؟

نوشته‌های ادگار شاین با بحث مشاوره فرایندی خاتمه پیدا می‌کند. اما امروز باتوجه به آینده‌ای نامطمئن چه چیزی باید به آن اضافه کرد؟ مشخصاً چندین موضوع خودنمایی می‌کنند که ادگار شاین آنها را برمی‌شمارد:

۱- آمیختگی توسعه سازمانی با یادگیری سازمانی یادگیری سازمانی مفهوم جدیدی نیست بلکه تاکید به عمل آمده اخیر توسط سنچ (۱۹۹۰)، آرجایریس و اسکون (۱۹۹۶) و بسیاری از دیگران، بر این مفهوم، حاکی از آن است که امروز دانش وسیعی درباره مفهوم «یادگیری سازمانی چیست و چرا ضرورت دارد؟» داریم. وقتی انسان به دقت الگوها و تئوریهای ارائه شده را بررسی می‌کند متوجه می‌شود که تفکر سیستمی، روانشناختی و توسعه سازمانی بهم آمیخته‌اند. کارگاههای آموزشی روابط انسانی بتل بیشترین وقت خود را بر اهمیت شناخت مسائل روانی و بازخوردها صرف کرد درحالی که، کارگاههای گفت و شنود که توسط بوهم و دیگران (۱۹۸۹) برپا شده بود بیشتر بر تعاریف موضوعی و فرایند شناختی مفاهیم مشترک تثبیت شده درگروه تمرکز داشت. هدف گروه سنتی Tکمک به افراد برای آموختن بود و هدف گروههای گفت و شنود ایجاد توانایی در گروه بود به‌نحوی که ابتدا بر خود غلبه کنند و آنگاه به سطحی بالاتر از آنچه هر فردی می‌تواند به آن دست یابد. اما آنچه امروزه در بسیاری از کارگاههای آموزش سازمانی می‌بینیم آمیزه‌ای از این دو نوع کار و مدل است. عده‌ای معتقدند که در آینده نزدیک شاهد آمیختگی بسیار بیشتر این رویکردها تحت یک عنوان و احتمالاً عنوان «آموزش» خواهیم بود.

۲- فرایند اجتماعی آموزش

بارها به این موضوع پی برده‌ایم که آموزش یک فعالیت مجرد و انفرادی نیست بلکه آموزش در وضعیتی گروهی اتفاق می‌افتد؛ گروهی که دارای وظایف مرتبط و مشترکی است. شرایط و وضعیت گروهی نه تنها اضطراب مرتبط با آموزش را کاهش می‌دهد بلکه با افزایش انگیزه، حفظ محوریت یادگیرنده و پاداش مثبت و به موقع نتایج، سبب تسهیل آموزش می‌شود. مانع

عمده در اینجا، انگاره‌ها و پنداشتهای فرهنگی است که در پاسخگو نگه داشتن افراد، رتبه‌بندی، ارزشیابی عملکرد و پاداش فردی موثر است. می‌توان انتظار داشت که در آینده شاهد تجارب و آزمایشهایی در رابطه با مشرقها و پاداشهای گروهی باشیم.

۳- تاکید فزاینده بر دانش و مهارتهای ضمنی (۲۴)

با تمام تاکیدات و اهمیت فن‌آوری اطلاعات و معلومات کاری، باز هم فراموش می‌کنیم که چه مقدار از دانش و مهارت ما ضمنی است و به صورت الکترونیکی یا با گفتگوی رو در رو انتقال نمی‌یابند. بسیاری از رفتارهای مهارت‌یافته ما که سازمانها بدان نیازمندند از طریق مشاهده، سعی و خطا، استاد شاگردی و تمرین، آموخته می‌شوند. در مرحله موسوم به «اجتماعی شدن»، کارکنان جدید نه تنها با قواعد سازمان و دستورالعمل‌های انجام امور و مسئولیتها آشنا می‌شوند بلکه در زمان کارآموزی خویش این فرصت را دارند که از قدیمی‌ترها بیاموزند که کارها عملاً چگونه انجام می‌شوند (کوک و براون ۱۹۹۶). عمده دانشی را که بینش، قضاوت، فزاینده‌گی و نظایر آن می‌نامیم، اندیشه‌های برتری هستند که به‌عنوان دانش و مهارت ضمنی (و بالقوه خاموش) در مدت زمان طولانی بدست می‌آیند.

۴- تاثیر فرهنگ و پاره فرهنگها

از آنجائی که دنیا به شدت بهم می‌پیوندد و اگرچه سازمانها درمی‌یابند که باید با شرکای خود، هم‌پیمانهای استراتژیک و در مخاطرات مشترک خویش همگانی‌تر و جهانی عمل کنند، بنابراین باید اهمیت توانایی برقراری ارتباط و تشریح مساعی را از طریق در نوردیدن مرزهای فرهنگی گوناگون درک کنند. مدیران سازمانها دریافته‌اند که باید از کاربردهای دانش توسعه سازمانی درجهت شناخت قدرت فرهنگ، مشکل بودن تغییر فرهنگی (خواه تغییر فرهنگی دلخواه و مطلوب باشد یا یک هوس گذرا باشد)، تشخیص موقعیت مرزهای فرهنگی و چگونگی کار با فرهنگها استمداد جویند. نه تنها ملتها، گروههای قومی، زبانی و یا گروههای مذهبی دارای فرهنگ هستند بلکه انجمنها و موسساتی نظیر انجمن‌های مهندسی نیز مشخصاً حائز فرهنگ می‌باشند. آموزش حرفه‌ای جایگزین آموزش و یادگیری سازمانی خواهد شد و موسسات آموزشی تبدیل به یک رشته سازمانهایی خواهند شد که در مقایسه با

مجموعه‌هایی که امروزه در سازمانها وجود دارند، بیشتر با انجمنهای فرهنگی سروکار دارند. می‌توان تصور کرد که فرایند آموزش فی‌الذمه یک فرایند چندمرحله‌ای است که با فرهنگ علمی دانشگاهی آغاز و در خلال فرهنگهای مشاوره در صنعت با استفاده و کاربرد مفاهیم جدید رشد می‌کند.

نتیجه‌گیری

اگر تمام این مسیرها و روند امور تحقق یابند توسعه زمانی به‌عنوان یک حوزه متمایز مداخلات مبتنی بر مفاهیم علوم رفتاری با گرایش شدید انسانی به‌طور فزاینده‌ای با حوزه وسیع آموزش سازمانی آمیخته می‌شود و مفاهیم و روشهای جدید و گسترده‌ای پدیدار خواهد شد. سازمان که به‌عنوان هدف مداخله تلقی می‌شد بطور قابل ملاحظه‌ای جای خود را به انجمن‌های حرفه‌ای و مجموعه‌های سازمانی می‌دهد. نقش گفتگو که ابزار اصلی عملیات است به‌طور فزاینده‌ای به رسمیت شناخته می‌شود و باعث ارتقای اهمیت مفهوم «گفت و شنود» خواهد شد. نیاز به همفکری و همکاری از طریق در نوردیدن مرزهای فرهنگی یک ضرورت شناخته می‌شود و اسباب ارتقای اهمیت «مشاوره فرایندی» را به‌عنوان هسته فلسفه و متدولوژی برقراری «روابط مدد‌رسانی» فراهم می‌آورد. نهایتاً اینکه تغییر شکل و دگرگونی توسعه سازمانی چالش مهیجی برای همه ما خواهد بود. □
پانوشته‌ها:

- 1 - ORGANIZATION DEVELOPMENT
- 2 - ADAPTIVE - COPING CYCLE
- 3 - SELF - DESTRUCTION
- 4 - SURVEY FEEDBACK
- 5 - INTERVENTIONS
- 6 - DOUBLE - LOOP LEARNING
- 7 - LEARNING TO LEARN
- 8 - GENERATIVE LEARNING
- 9 - ADAPTIVE LEARNING
- 10 - KEY INTER-FACES
- 11 - CULTURAL INTER-FACES
- 12 - CROSS - CULTURAL SKILLS
- 13 - STRATEGIC ALLIANCES
- 14 - OD NETWORK
- 15 - NATIONAL TRAINING LABORATORIES
- 16 - T.GROUP
- 17 - FIFTH DISCIPLINE / FIVE DISCIPLINE
- 18 - FORRESTER'S SYSTEMS DYNAMICS
- 19 - LEARNING CAPACITY
- 20 - PROCESS CONSULTATION
- 21 - HELPING RELATIONSHIP
- 22 - BETHEL WORKSHOP
- 23 - FORTUNE MAGAZINE
- 24 - TACIT KNOWLEDGE & SKILLS