

فصل اول:

حوزه تحول سازمانی در راه تکامل خود به چارچوبی منسجم از تئوری ها و کاربردها رسیده است که می تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل نماید.

تحول سازمان در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده ای که منجر به ترغیب افراد، گروهها و سازمانها به کارکردی بهتر می شود، سخن به میان می آورد که مستلزم آگاهی های کلی، کار و فعالیت سخت در طی زمان، دارا بودن رویکرد اصولی و هدف مدار و دانشی معتبر در مورد پویایی های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست.

برنامه های تحول سازمان دو هدف عمده را دنبال می کنند که عبارتند از:

1- بهبود کارکرد افراد، گروهها و سازمانها

2- انتقال روش ها و مهارت های ضروری که اعضای سازمان را به بهبود پیوسته کارکرد خود قادر خواهند ساخت

برنامه های تحول سازمان فعالیت و تلاش هایی بلند مدت و برنامه ریزی شده و مستمر هستند و مشارکت گسترده اعضا و مدیران سازمان در تحقق آن ضروری می باشد.

مسائل و مشکلات در حوزه تحول سازمان:

مسائل و مشکلاتی که در حوزه تحول سازمان به آن توجه می شود عبارتند از:

روحیه ضعیف، بهره وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروهها، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت نامشخص، سبک های نامناسب رهبری، طراحی ضعیف وظایف، کم توجهی به خواسته های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسائلی از این قبیل. در مواردی که از افراد، گروهها و سازمانها به نحوی بهینه استفاده نمی شود، تحول سازمان می تواند شرایط را بهبود بخشد.

تغییر بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق می کند.

تحول سازمان به رهبران کمک می کند تا تغییر را از این دیدگاه که « تغییر نوعی فرصت است » مد نظر قرار دهند و آنرا تحقق بخشند.

بیشتر عوامل مسبب تغییر، در خارج از سازمان قرار دارند، عواملی نظیر:

این عوامل عبارتند از: موسسات دولتی، رقبا، تکنولوژی های جدید، مشتریان، نیروهای بازار و به طور کلی جامعه.

و اما عوامل تغییر درون سازمان عبارتند از: روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالاها یا خدمات، جهت گیری های استراتژیک جدید، کاهش سودآوری و یا افزایش در نیروهای کاری مختلف.

برای انجام تغییر روشهای مختلفی وجود دارد مانند:

تغییر برنامه ریزی شده (با قصد قبلی) یا تغییر غیر برنامه ریزی شده (تصادفی)، تغییر سریع (ناگهانی و دفعه‌ای) و یا تغییر بطئی و آهسته (تدریجی)، تغییر بنیادی (ماهیتی کاملاً متفاوت از حالت سابق داشته باشد) یا تغییر تدریجی یعنی (ماهیت اولیه همراه با ویژگی های جدید) باشد همچنین تغییر می تواند بر عناصر متعدد سازمان یا تعداد محدودی از آنها اثر گذار باشد.

در ابتدای شکل گیری حوزه تحول سازمان، فعالیت ها معطوف به تغییرات تدریجی بود اما امروزه خواسته های تحمیلی بر سازمان چنان وسیع و گسترده اند که در بسیاری از موارد تغییرات اساسی ضروری است.

تحول سازمان شیوه خاص رایزنی و مشاوره:

تفاوت اساسی بین تحول سازمان و دیگر برنامه های بهسازی سازمان در نقش مشاوره ای و ارتباط با متقاضیان تحول سازمان است.

مشاوران تحول سازمان نوعی رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل با اعضای سازمان برقرار می کنند و با آنها مسائل، مشکلات و فرصتها را تشخیص می دهند و اقدامات عملی را برای آنها انجام می دهند.

نقش مشاوران تحول سازمان :

مشاوره ها به فعالیت ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات خود نظم می دهند و به آنها و کمک می کنند تا یاد بگیرند که کار را به نحوی بهتر انجام دهند و اعضای سازمان را در یافتن راههای اثر بخش کارکردن به هنگام وجود مشکلات، را بیابند. نکته قابل توجه این است که آنها نوعاً راه حلی برای رفع مشکلات ارائه نمی دهند بلکه آنها به عنوان تسهیل کننده و یاری دهنده عمل می نمایند، نه به عنوان مشاوران متخصص و خبره.

در ادبیات تحول سازمان ، دادن آزادی عمل به کارکنان تا قادر شوند که مسائل و مشکلات خود را بهتر حل کنند به عنوان نوسازی خویشتن یا یادگیری سازمانی تعبیر شده است که این روش مشاوره ، موجب افزایش شایستگی، رشد، یادگیری و توانمندسازی در سراسر سیستم متقاضی تحول می شود که برای ایجاد تغییر دائمی مثبت، بسیار موثر است.

فلسفه وجودی تحول سازمان در این جمله خلاصه می شود که تحول سازمان فرایندی است که توجه خود را به فرهنگ، فرایندها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می دارد.

فرایند جریانی مشخص از فعالیت های وابسته به هم است که در جهت اهداف حرکت می کنند و تحول سازمان نیز یک فرایند است زیرا بطور مستمر صورت می گیرد و تحول یک سلسله از فعالیتهای مشخص و پویاست ، نه یک روش ماشینی و گام به گام.

تحول سازمان فرایندی تکراری است که مشتمل بر فعالیت های تشخیص، انجام اقدامات و مجدداً تشخیص و انجام اقدامات می باشد.

همه برنامه های تحول سازمان فرایندهای پیچیده ای از 1-اهداف 2-اقدامات 3-اهداف جدید 4-اقدامات جدید، می باشند.

فرهنگ به عنوان ارزشها، پیش فرض ها و باورهایی که اعضای سازمان مشترکاً به آنها پایبند هستند و نحوه تفکر و عمل آنها را تشکیل می دهد، تعریف می شود. هر سازمانی فرهنگی دارد و برای ایجاد تغییر دائمی در سازمان لاجرم باید فرهنگ آن سازمان تغییر نماید.

وارنبروک تغییر فرهنگ را به عنوان نشانه تحول سازمان می داند و اظهار می دارد که «تحول، فرایند تغییر بنیادی در فرهنگ سازمان است»

فرایندهای مهم سازمانی شامل:

ارتباطات، حل مشکلات و تصمیم گیری، تخصیص منابع، رفع تعارض، تخصیص پاداش ها، نحوه برخورد و استفاده از منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، چگونگی اعمال اختیار، نوسازی خویشتن یا یادگیری مستمر و مداوم است.

محققین در تحقیقی که در مورد پویایی گروهی و آموزش آزمایشگاهی صورت گرفت، پی بردند که تفاوت قائل شدن بین وظیفه و فرایند سودمند است.

وظیفه به آنچه گروه در حین کار انجام می دهد، فاصله اطلاق می شود؛ فرایند به چگونگی انجام وظیفه در حین کار اشاره دارد و بهترین روش برای بهبود اثر بخشی یک گروه، توجه به فرایندها و بهبود آنهاست و بهبود فرایند برای اثر بخشی سازمان نیز اهمیت زیادی دارد.

پیتر ویل بر این باور است که توانایی تحول سازمان، تمرکز بر فرایندهای سازمانی است و موضوع مهم در تحول سازمانی، بهبود اثر بخشی سازمانی از طریق تحول در فرایندهای سازمانی است.

ساختارها به طرح کلی سازمان و چگونگی انجام وظایف برنامه ریزی شده به وسیله افراد و اینکه چگونه این وظایف گروه بندی می شوند و به یکدیگر پیوند می خورند، اشاره می کند. یکی از برنامه های ایجاد تغییر که در تحول سازمان مورد استفاده قرار می گیرد، برنامه های تغییر تکنولوژی – ساختار می باشد که به رهبران کمک می کند تا ساختار و تکنولوژی سازمان را بمنظور بهتر ساختن کارکرد آنها مورد بررسی قرار دهند. روش دیگر روش سنتی ساختاردهی کار و سازمان می باشد که به دلیل اتلاف منابع، ناکارایی، عدم انعطاف پذیری و هزینه های زیاد ناقص هستند.

علاوه بر آن برخی از ساختارها، مسئولیت پذیری، نوآوری و ابداع را تشویق می کنند و برخی دیگر از بروز چنین رفتارهایی جلوگیری می نمایند. استفاده از ساختار صحیح ، موجب بهبود اساسی عملکرد می شود.

تعریف دیدگاه سیستمی از نظر شفریتز و اُت :

«مکتب سیستمی، سازمان را به عنوان مجموعه پیچیده ای از عناصر درهم بافته و مرتبط به هم و پویا می داند که از اجزایی نظیر نهادها، فرایندها، فاصله حلقه های بازخورد، ستاده ها و محیطی که سیستم در آن مشغول به فعالیت می باشد، تشکیل شده است. لاجرم تغییری در یک جزء موجب تغییراتی در سایر اجزاء سیستم می شود.»

عواملی که تغییر سازمانی را مشکل و پیچیده می سازد عبارتند از:

وابستگی های متقابل، علل چندگانه، اثرات چندگانه و چارچوب سیستمی مدل خوبی برای درک پیچیدگی و انجام اقدامات در محیط های پیچیده است. سازمانها، سیستم های بازند، یعنی با محیط خود در تعامل هستند و بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان های امروزی ، از تغییرات سریع و شتابان خواسته ها، تهدیدات و فرصتهای محیطی نشأت می گیرند و به موازات تغییرات در محیط سازمان باید خود را با محیط تغییر یافته وفق دهند.

مدل اقدام پژوهی :

مدل اقدام پژوهی شکلی متفاوت با تحول سازمان دارد. اقدام پژوهی اساساً آمیخته ای از عناصر سه گانه زیر می باشد که عبارتند از:

1- ماهیت بسیار مشارکتی کار پژوهش

2- نقش مشاور به عنوان همکار

3- تسهیل کننده و آموزش دهنده و فرایند تکراری شناخت و اقدامات عملی

مدل اقدام پژوهی که در تحول سازمان به کار می رود متشکل است از :

1- شناخت یا تشخیص اولیه (مقدماتی)

2- جمع آوری اطلاعات اولیه از گروه متقاضی تحول

3- بازخور اطلاعاتی به گروه متقاضی

4- بازیابی اطلاعات اولیه از طریق گروه متقاضی

5- برنامه ریزی انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی

6- انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی

این اقدامات با کمک مجری تحول سازمان که به عنوان تسهیل کننده در سراسر فرایند عمل می نماید صورت می پذیرد و مشارکت گسترده گروه متقاضی تحول در فرایند سازمان، باعث ایجاد اطمینان از حصول اطلاعات صحیح تر، تصمیم گیری و انجام بهتر اقدامات می شود و تعهد نسبت به اجرای برنامه را افزایش می دهد.

این مدل در عمل بسیار موثر و کارساز است زیرا از ایده و نیروی تعداد زیادی از افراد استفاده می کند و نتایج بهتری حاصل می آورد.

برخی از تعاریف اولیه از تحول سازمان به شرح زیر هستند :

- تحول سازمان ، فعالیت یا تلاشی است که: (1) برنامه ریزی شده (2) در سراسر سازمان (3) که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و (4) اثربخشی و سلامتی سازمان را از طریق (5) برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان ، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد (بک هارد 1969).
- تحول سازمان عبارت است از یک فرایند تغییر برنامه ریزی شده ، شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرایندهای گروهی و جمعی نهادینه شده اند . (بورک و هورن اشتاین 1972).
- تعاریف جدید تحول سازمان به شرح زیرند :
- اهداف تحول سازمان عبارت اند از : (1) افزایش سازگاری بین ساختار ، فرایندها ، استراتژی ، افراد و فرهنگ سازمان (2) ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه در سازمان (3) توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (بیر 1980).
- تحول سازمان عبارت است از کاربرد سیستمی همه جانبه دانش علوم رفتاری برای بهبود برنامه ریزی شده و تقویت استراتژی ها ، ساختار و فرایندهای سازمانی در جهت ارتقاء اثربخشی سازمان (کامینگز و ورلی 1993)
- تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره گیری از نظریه ، پژوهش و فنون علوم رفتاری (بورک 1994)
- همه صاحب نظران توافق دارند که تحول سازمان رشته ای است از علوم رفتاری کاربردی که برای تغییر برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار می گیرد . همین طور ، آنها متفق القولند که هدف و محور تغییر ، کل سازمان یا سیستم است . هدف تحول سازمان ، اثربخشی سازمانی و بهسازی فردی است .
- بنییس تحول سازمان را علاوه بر اینکه واکنشی در برابر تغییر می داند ، نوعی استراتژی آموزشی به منظور تغییر باورها ، نگرش ها ، ارزش ها و ساختار سازمان قلمداد می کند که هدفش ایجاد سازمانی است بهتر ، که قادر باشد نسبت به تغییرات ، درخواست های محیطی واکنش نشان دهد .
- تحول سازمان فعالیت یا تلاشی است بلندمدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می شود ، این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان ، توانمند سازی اعضا ، یادگیری فرایند حل مسئله ، از طریق مدیریت فرهنگ سازمان ، با تأکید خاص بر فرهنگ گروه های کاری رسمی و دیگر انواع گروه ها و بکارگیری نقش مشاور – تسهیل کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می پذیرد .

اکنون به تفصیل ، جزئیات این تعریف را تشریح خواهیم کرد .

- تلاش یا فعالیت بلند مدت اشاره به این مطلب دارد که تغییر و تحول سازمان ، زمان بر است .
- وقتی از تحول مستمر سخن می گوئیم ، راه حل های سریع معنا ندارد .
- عبارت به وسیله مدیریت عالی هدایت و حمایت می شود ، دلالت بر نوعی عامل واقعاً تعیین کننده دارد .
- دلیل شکست بیشتر برنامه های تحول سازمان این است که مدیریت عالی نسبت به آنها ، رفتار حمایت گرانه ندارد.
- چشم اندازهای موجود و مطلوب سازمان ، اشاره به این موضوع دارد که اعضای سازمان به مدد آنها ، چشم اندازی با دوام ، منسجم و مشترک از ماهیت کالاهای و خدماتی که سازمان ارائه می دهد ، چگونگی تولید و عرضه کالاهای و خدمات به مشتری و انتظارات سازمان و

اعضا از یکدیگر، ایجاد می کنند، (چشم انداز فعلی) و سپس به ایجاد تصویری از آینده مطلوب مورد نظر می پردازند که شکل هایی نمایان از جنبه انسانی سازمان را در بر دارد و اعضاء سازمان با کار کردن با یکدیگر آن تصویر را واقعیت می بخشند.

- فرایندهای توانمند سازی، بدین معناست که رفتارهای رهبری و اعمال و کردار منابع انسانی، اعضاء سازمان را قادر می سازد تا آنجایی که امکان دارد از استعدادها و توانایی های خود در جهت رشد فردی و موفقیت سازمانی استفاده کنند.
 - فرایندهای یادگیری اشاره به فرایندهای تعامل، شنود و خودآزمایی، یادگیری فردی، گروهی و سازمانی دارد که یادگیری فردی، گروهی و سازمانی را تسهیل می کند. پیتر سنج سازمان های یادگیرنده را « سازمان هایی که افراد در آنها، به طور مستمر استعدادهایشان را برای ایجاد نتایج مطلوب مورد نظر توسعه می دهند» تعریف می کند.
 - همین طور کریس آرجیریس توصیه می کند، افراد و سازمان ها باید از دام « رویه های تدافعی » که واکنش های عادی به وضعیت ها در پی دارند، اجتناب کنند، زیرا اگرچه از تهدید و اضطراب ممانعت به عمل آورند ولی مانع یادگیری نیز می شوند.
 - فرایندهای حل مسئله اشاره به روش هایی دارند که اعضای سازمان به مدد آنها نسبت به وضعیت ها شناخت پیدا کرده و مسائل را حل می کنند، تصمیماتی می گیرند و در ارتباط با مسائل، فرصت ها و چالش هایی که در محیط سازمان و بخش های داخلی سازمان وجود دارند، دست به اقداماتی می زنند.
 - مدیریت فرهنگ سازمان براساس همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل اشاره به این مفهوم دارد که اولاً عامل مهمی که در سازمان باید مدیریت شود فرهنگ است که همان الگوهای متداول ارزش ها، نگرش ها و باورها است. ثانیاً مدیریت فرهنگ باید فعالیتی مبتنی بر اعتماد متقابل باشد، یعنی باید مبتنی بر مشارکت گسترده در خلق و مدیریت یک فرهنگ باشد.
- ادگار شاین ماهیت و قدرت فرهنگ را در تعریف خود روشن می سازد: « فرهنگ می تواند (الف) الگویی از باورهای اساسی (ب) ابداع، کشف یا ایجاد شده بوسیله ی یک گروه یا مرجع مشخص و معین (ج) که نحوه برخورد با مسائل مربوط به انسجام داخلی و سازگاری با محیط خارجی را به اعضای سازمان یاد می دهد (د) و اگر معتبر باشد به خوبی به کار می آید و (ه) باید به اعضای جدید (و) روش صحیح درک، تفکر و احساس در ارتباط با مسائل و مشکلات را می آموزد ».
- از طریق سازگاری تیم های کاری مستقل و سایر تیم ها، محور بودن گروه ها برای انجام کار در سازمان مشخص می شوند.
 - در بسیاری از سازمان های امروزی، تیم های کار مستقل، به صورت سنتی، رئیس ندارند، خودشان خودشان را مدیریت می کنند.
 - در سازمان های امروزی، استفاده از تیم های ویژه کار – موقت که برای انجام وظیفه خاصی شکل می گیرند و بعد از انجام آن وظیفه منحل می شوند، رو به فزونی نهاده است. روش فعلی انجام وظایف پیچیده در سازمان ها، به کار گیری تیم های چند وظیفه ای است.
 - در روش سنتی، متخصصان وظیفه ای به روش متوالی روی مسئله یا مشکل کار می کردند. وقتی وظیفه ای به عنوان بخشی از یک پروژه به اتمام می رسید، بدون هماهنگی کار به واحد بعدی واگذار می شد. این روش باعث از دست رفتن هم افزایی، تلف شدن زمان، دوباره کاری و تضاد قابل توجهی بین متخصصان وظیفه ای مجزا از هم، می شد.
 - عبارت بهره گیری از نقش مشاور – تسهیل کننده این باور را در ما ایجاد می کند که در برنامه ریزی و اجرای برنامه های ابداعی تحول سازمان از مساعدت افراد متخصص بهره مند می شویم.
 - نقش شخص ثالث بسیار مؤثر است: شخصی که نوعاً به عنوان فردی بی طرف و متخصص، ارائه طریق می نماید. همچنین وی اسیر فرهنگ واحدی که برنامه تحول سازمان اجرا می کند، نمی شود.
 - تئوری ها و فنون علوم رفتاری کاربردی اشاره به این دارد که برای درک افراد درخصوص اینکه چگونه وظیفه خود را انجام می دهند و چگونه می توانند آن را بهتر انجام دهند، از علوم رفتاری استفاده می شود و علاوه بر علوم رفتاری، علوم دیگری نظیر روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، آموزش بزرگسالان، روان درمانی، مددکاری اجتماعی و علوم اقتصادی و سیاسی نیز برای اجرای تحول سازمان نقش ایفا می کنند.

- و نهایتاً تحقیق در عمل ، به این موضوع اشاره دارد که در الگوی مشارکتی همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل و تشخیص مکرر و انجام اقدامات ، رهبران ، اعضا و مجریان تحول سازمان برای تعیین و تعریف مسائل و مشکلات و فرصت ها با یکدیگر همکاری می کنند .
 - این تعریف عناصری را دربردارد که به زعم ما برای تحول سازمان حائز اهمیت است .
- ویژگی های مهم تحول سازمان در این تعریف به طور خلاصه چنین اند :

1. تحول سازمان بر فرهنگ و فرایندها متمرکز است .
 2. تحول سازمان همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را بین رهبران و اعضای سازمان در مدیریت فرهنگ و فرایندها تشویق و ترغیب می کند .
 3. برای انجام وظایف و فعالیت های تحول سازمان انواع تیم ها از اهمیت خاصی برخوردارند .
 4. تحول سازمان بر جنبه انسانی و اجتماعی سازمان متمرکز است و برای تغییر جنبه های ساختاری و تکنولوژیک سازمان برنامه هایی دارد .
 5. مشارکت و درگیری در حل مسئله و تصمیم گیری به وسیله همه سطوح سازمان از جمله مشخصه های بارز مورد استفاده تحول سازمان است .
 6. تحول سازمان بر تغییر سیستم جامع تمرکز دارد و سازمان ها را به عنوان سیستم های اجتماعی پیچیده مد نظر قرار می دهد .
 7. مجریان تحول سازمان در ارتباط با سیستم متقاضی تحول ، نقش های تسهیل کننده ، همکاری کننده ی براساس اعتماد متقابل و آموزش دهنده ، دارا می باشند .
 8. هدف فراگیر تحول سازمان ایجاد نوعی سیستم است که قادر باشد مسائل حوزه خود را با آموختن مهارت ها و دانش ها یا یادگیری مستمر از طریق روش های خود تحلیلی، حل کند . تحول سازمان ، بهسازی سازمان را به عنوان فرایندی پیوسته در متن یک محیط دائماً در حال تغییر ، مد نظر قرار می دهد .
 9. تحول سازمان بر مدل تحقیق در عمل ، همراه با مشارکت گسترده ی اعضای سیستم متقاضی تحول استوار است .
 10. تحول سازمان نظریه ای تکاملی را در پیش می گیرد که اصلاح افراد و سازمان را در نظر دارد . تلاش برای ایجاد راه حل های بُرد – بُرد رویه ای استاندارد در برنامه های تحول سازمان است .
- این ویژگی ها ، تحول سازمان را اساساً از حالت های مشاوره سنتی متمایز می سازد .

شاین ، سه مدل اساسی زیر را در مورد مشاوره ارائه می دهد :

- 1- در مدل « بکارگیری مشاور خارجی » ، یک رهبر یا یک واحد سازمانی نیازمند به اطلاعات یا نوعی تخصص می باشد ، که سازمان قادر به ارائه آن « نیست لذا یک مشاور برای تحقق این امر بکار می گیرد . مثلاً بکارگیری یک مشاور برای (1) بررسی بازخور به مشتریان یا کارکنان درمورد برخی موضوعات خاص (2) آگاهی از اینکه سایر سازمان ها چگونه واحدهای خاص خود را سازماندهی می کنند (3) دستیابی به اطلاعاتی نظیر استراتژی بازاریابی شرکت یا سازمان رقیب . درچنین مواردی مشاور پس از بررسی های لازم پیشنهادات یا توصیه هایی ارائه می دهد .
- 2- در مدل « طبیب – بیمار » یک رهبر یا یک گروه علائم یا نشانه های ناسالم یک واحد یا یک سازمان را مشخص می سازد ، و برای تشخیص عمل یا آنچه مشکل یا مشکلات را ایجاد کرده مشاور را بکار می گیرد. مشاور مانند یک پزشک راه کاری برای اصلاح یا رفع مشکل ارائه می دهد .
- 3- در « مدل مشاوره فرایند » ، مشاور برای شناخت نقاط قوت و ضعف واحد یا سازمان با رهبر یا گروه کار می کند و راه کارها و طرح های عملی ارائه می دهد . به علاوه ، در این مدل ، مشاور ، متقاضی تحول را در شناخت و حل مسائل به صورت مؤثرتر ، یاری و مدد می رساند .

دو مدل اول ، مشاوره سنتی مدیریت را نشان می دهند ؛ و مدل سوم نوعی مشاوره تحول سازمانی را نشان می دهد .

بخش لاینفکی از تحول سازمان را مجموعه ای از ارزش ها ، پیش فرض ها و باورها تشکیل می دهند که اهداف و روش های تحول سازمان را شکل داده و آن را از سایر استراتژی های بهسازی ، متمایز می سازند .

باور گزاره ای است مبنی بر اینکه فرد چگونه اعمالی را در عرصه گیتی صحیح می داند بدین ترتیب باور یک موضوع ادراکی شخصی ، به شمار می آید . ارزشها نیز نوعی باورند و اینگونه تعریف شده اند : « باورهایی که براساس آنها مشخص می شود چه چیزی خوب و مطلوب است (مثلاً آزادی بیان) و چه چیزی نامطلوب است و بد (مثلاً تقلب) . پیش فرض ها باورهایی هستند که چنان ارزشمند و درست می باشند که بدیهی بوده و به ندرت نیازمند بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن می باشند .

ارزش های تحول سازمان گرایشات انسانی خوش بینانه و آزادمنشانه دارند . ارزش های انسانی اهمیت افراد را گوشزد می کنند مانند احترام به شخصیت افراد ، ارزش های خوش بینانه ، این امر را مسلم می دانند که افراد اساساً خوبند و پیشرفت در امور انسانی میسر است و مطلوب ، و عقل و منطق و اراده نیک ، ابزار تحقق این پیشرفت و ترقی هستند . ارزش های آزادمنشانه اشاره به حرمت افراد ، حق افراد برای مصون بودن از داوریهایی مبتنی بر سوء استفاده از قدرت ، برخورد منصفانه و عادلانه با همه افراد و اجرای عدالت از طریق قانون و مقررات صحیح ، دارند .

سیر تکاملی اندیشه مدیریت و سازمان

• در سال 1911 اصول مدیریت علمی فردریک وینسلو تیلور ، نهضت مدیریت علمی را که به زمان سنجی و حرکت سنجی و تقسیم کار تأکید می ورزید، به جهانیان شناساند . به منظور افزایش انگیزه در کارگران و ممانعت از طفره رفتن یا فرار از کار ، سیستم پرداخت براساس قطعه کاری طراحی گردید .

• در سال 1992 ماکس وبر ، جامعه شناس بزرگ آلمانی مفهوم « دیوان سالاری » را به عنوان بهترین و کارآمدترین روش برای سازماندهی افراد در سازمان مطرح نمود ، سلسله مراتب دقیق اختیار ، تقسیم کار وسیع ، قوانین غیر شخصی و رویه های خشک و انعطاف پذیر می تواند ماشینی به نام سازمان را که گرداننده آن انسان است ، به وجود آورند .

• در اوایل دهه 1900 ، مدیریت علمی به عنوان روش سازماندهی کار و دیوان سالاری به عنوان روش سازماندهی افراد ، حوزه های تفکر غالب و متداول سازمانها بودند .

• در سال 1926 ماری پاکر فالت ، مقاله ای تحت عنوان «دستوردهی» به رشته تحریر درآورد واز رهبری مشارکتی حمایت نمود.

• مطالعات معروف هاثورن بین سالهای 1927 تا 1933 در کارخانه هاثورن شرکت الکترونیک صورت گرفت که باورهای افراد را در مورد رفتار سازمانی شدیداً تحت تأثیر قرار داد . این بررسی اهمیت فوق العاده عوامل اجتماعی و بهره وری و روحیه را اثبات نمود .

• کتاب وظایف مدیران در سال 1938 به وسیله چستر بارنارد منتشر شد که آن تجارب خود را در دوران ریاستش در شرکت تلفن بل ارائه داد . بارنارد سازمان ها را به عنوان سیستم های اجتماعی که باید اثربخش و کارآمد باشند ، مطرح کرد . در تئوری پذیرش اختیار ، وی مدعی است که اختیار مافوق برخاسته از تمایلات زیردستان به پذیرفتن و بکارگیری دستورات وی می باشد و از قدرت پست و مقام مافوقها نشأت نمی گیرد .

• تحقیق انجام شده به وسیله لوین ، لیپیت ، و وایت در سال 1939 ، برتری رهبری آزادمنشانه را در مقایسه با رهبری مستبدانه اثبات نمود .

• بحث پویایی گروهی در دهه 1940 (بررسی گروهها با استفاده از روش های تحقیق تجربی) ، به وسیله کرت لوین و دانشجویان وی مطرح گردید .

• در دهه 1940 تا 1960 ، بررسیهای هاثورن جوهره نهضت روابط انسانی را که در دهه 1930 تا 1960 در اوج کامل به سر می برد ، شکل داد . که به مدیریت مشارکتی ، توجه می نمود .

• کن بنه و پل شیتس مطرح کردند که وظایف رهبری یک گروه باید بین رهبر و اعضا تقسیم شوند .

• مقاله لستر کاج و جان آر. پی . فرنچ در سال 1948 تحت عنوان « غلبه بر مقاومت در برابر تغییر » مطرح نمود که از طریق اعلام نیاز به تغییر ، به کارکنان ، و اجازه مشارکت دادن به افراد متأثر از تغییر در برنامه ریزی آن ، می توان مقاومت در برابر تغییر را حداقل نمود .

• در سال 1950 لودویگ فون برتالنفی مفاهیم نظریه عمومی سیستم ها را مطرح کرد .

- بحث درمان متقاضی مدار یا مشتری مدار که در سال 1951 به وسیله کارل راجرز مطرح گردید بر خاصیت روان درمانی غیر دستوری تأکید می کرد .
- در سال 1951 اریک تریست و کن بام فورث نتایج تحقیقات خود را منتشر کردند . این مقاله مفهوم سازمان ها را به عنوان سیستم های اجتماعی - فنی مطرح نمود یعنی سازمان ها متشکل از یک سیستم اجتماعی و یک سیستم فنی هستند و ایجاد تغییرات در یک سیستم ، موجب تغییرات در سیستم دیگر می گردد .
- نظریه انگیزش و شخصیت ابراهام مزلو در سال 1954 ، نظریه جدیدی از انگیزش انسان را ارائه نمود . مزلو مدعی بود که انگیزش در انسان از سلسله مراتبی از نیازها تبعیت می کند که این سلسله مراتب ، نیازهای اولیه نظیر : نیازهای زیستی و حیاتی تا نیازهای سطوح بالاتر نظیر : عزت نفس و خود شکوفایی را در بر می گیرد . این تئوری بر این باور است که وقتی نیازهای سطح پایین ارضا شدند ، نیازهای سطوح بالا غالب می شوند .
- کتاب شخصیت و سازمان کریس آرجیریس در سال 1957 از نخستین کتبی بود که وی در آن مطرح کرده است که بین نیازهای سازمان و نیازهای فرد بالغ و سالم نوعی تعارض ذاتی وجود دارد .
- در سال 1960 داگلاس مک گریگور کتاب « وجه انسانی سازمان » را به رشته تحریر در آورد که در آن پیش فرض های مشهور تئوری X و تئوری Y را تشریح نموده است . کسانی که دارای پیش فرض های تئوری X هستند بر این باورند که افراد تنبلند ، فاقد بلند پروازی ، متنفرد از مسئولیت و خود محورند ، نسبت به نیازهای سازمان بی تفاوتند و در برابر تغییر مقاومت می کنند و نیازمند به هدایت و دستور هستند . افرادی که پیش فرض های تئوری Y را پذیرفته اند ، معتقدند که انسان ها اگر محیط اجتماعی و کاری آنها حمایت گر و تقویت کننده باشد، نیروی درونی بالقوه ای برای بالندگی و پذیرش مسئولیت اهداف سازمانی دارند. وظیفه مدیریت عبارت است از تغییر ساختارهای سازمانی ، اعمال مدیریت منابع انسانی برای بکارگیری و بهره برداری از توانایی های بالقوه افراد .
- در سال 1961 برنز و استاکر اشکال دوگانه کاملاً متفاوتی از ساختار سازمان را ارائه دادند (ساختار ماشینی و زیستی). در یک محیط ساده ، ساختار سازمانی ماشینی مناسب است و در یک محیط پویا ، شکل ساختاری ارگانیک یا زیستی ارجحیت داده می شود . ساختارهای ارگانیک ، تصمیم گیری و اختیار نامتمرکز ، ارتباطات باز و استقلال عمل فردی را در پی دارد .
- الگوهای نوین مدیریت رنسیس لیکرت در سال 1961 ، یک سلسله اطلاعات و نظریه هایی را ارائه داد که برتری غالب سبک رهبری آزادمنشانه را نشان داد .
- روانشناسی اجتماعی سازمانها که در سال 1966 به وسیله دانیل کتز و رابرت إل . کان منتشر شد ، نخستین کتابی بود که شرح جامعی از سازمانها به عنوان سیستم های باز ارائه داد .
- در سال 1969 شرکت ادیسون - ولسلی شش کتاب در مورد سازمان انتشار داد که در آن عمل و ارزش های تحول سازمان را مطرح نمودند .

دیدگاههای اولیه نسبت به ارزشها و پیش فرضهای تحول سازمان

نظریه های سه گانه اولیه درمورد ارزش های تحول سازمان :

- 1- وارن بینس در مقاله خود در سال 1969 چنین مطرح کرد که عاملان تغییر (مجریان تحول سازمان) براساس فلسفه انسانی - آزادمنشانه ، مجموعه ای از اهداف هنجاری را تدوین می کنند .
وی این هدف هنجاری را به شرح زیر فهرست نمود :
- بهبود در شایستگی و صلاحیت فرد برای ارتباط متقابل با دیگران .
 - تغییر در ارزش ها ، بطوری که عوامل انسانی و احساسات آنها به طور مشروع مد نظر قرار گیرند .
 - توسعه و افزایش درک بین گروه ها و...درون آنها جهت کاهش تنشها و تعارضها .
 - توسعه مدیریت تیمی اثربخش تر ، یعنی افزایش توانایی گروه های وظیفه ای که کارها را با شایستگی بیشتر انجام دهند.

- توسعه روشهای بهتر حل تعارض و ارجح دانستن روشهای عقلانی و بازر ، نسبت به روش های معمول دیوان سالارانه که عمدتاً مبتنی بر سرکوبی ، سوء ظن و قدرت غیر اصولی است .
- توسعه سیستم های ارگانیک به جای سیستم های ماشینی . این موضوع واکنشی است قوی در برابر این پدیده که سیستم های ماشینی متکی به « روابط اختیار – اطاعت اند » در حالی که سیستم های ارگانیک بر «اعتماد و اطمینان متقابل » اتکا دارند . سیستم های ماشینی بر « تقسیم کار دقیق و سرپرستی سلسله مراتبی » تأکید دارند در حالی که سیستم های ارگانیک « مسئولیت پذیری و عضویت در گروه های چندگانه » را پرورش می دهند. سیستم های ماشینی « تصمیم گیری متمرکز » را تشویق می کنند . درحالی که سیستم های ارگانیک « تقسیم مسئولیت و کنترل را در سراسر سازمان » تشویق می نمایند .

2- دیگر فرد برجسته این رشته ، ریچارد بک هارد بود . وی در کتاب خود در سال 1969 « پیش فرض هایی چند در مورد ماهیت و کارکرد سازمان ها » که باید به وسیله مجریان تحول سازمان مدنظر قرار گیرند ، مطرح نمود .

فهرست پیش فرض های وی به شرح زیرند :

- اصلی ترین اجزاء متشکله سازمان ، گروه ها (تیم ها) هستند . از این رو واحدهای اساسی تغییر ، گروه ها هستند نه افراد به تنهایی و به صورت مجزا .
- یکی از اهداف مناسب ، کاهش رقابت ناسالم بین بخش های سازمان و توسعه شرایط همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بیشتر است .
- در یک سازمان سالم ، تصمیم گیری در جایی که منابع اطلاعاتی موجودند ، صورت می گیرد .
- سازمان ها ، واحدهای فرعی آنها و خود افراد به طور پیوسته در جهت تحقق اهداف خود ، امور را مدیریت می کنند . کنترلها معیارهایی موقتی هستند و مبنای استراتژی مدیریتی نیستند .
- ازجمله اهداف یک سازمان سالم ، به طور کلی ، توسعه ارتباطات بازار ، اعتماد و اطمینان متقابل بین سطوح و درون خود سطوح سازمانی است .
- افراد آنچه را که به آنها مدد می رساند ، حمایت می کنند ، از این رو افرادی که تحت تأثیر نتایج و پیامدهای تغییر قرار می گیرند باید فرصت یابند که در فرایند تغییر مشارکت فعال داشته باشند و احساس نمایند که در برنامه ریزی و اداره تغییر نقش دارند .

3- رابرت تاننبروم و شلدون دیویس ، نظریه خود را در مورد ارزشهای تحول سازمان در مقاله ای در سال 1969 ارائه نمودند . آنها اظهار داشتند که نوعی تغییر جهت مهم در ارزش های حوزه تحول سازمان در حال رخ دادن است . آن دو این ارزشهای در حال تحول را به شرح زیر فهرست کردند :

- تغییر این نظریه که افراد اساساً بد هستند به این نظریه که افراد اساساً خوبند .
- تغییر از ارزیابی منفی افراد به سمت تأیید آنها به عنوان موجودات انسانی .
- تغییر این دیدگاه که افراد موجوداتی ایستا هستند به این دیدگاه که افراد پیوسته در حال تحرکند .
- تغییر از موضع مقاومت و ترس نسبت به تفاوت های فردی به سمت پذیرش و بهره گیری از آنها .
- تغییر این دیدگاه که از افراد صرفاً در چارچوب شرح شغل استفاده شود به این دیدگاه که افراد به عنوان یک کلیت باید مد نظر قرار گیرند .
- تغییر از این نظریه که ابراز احساسات صورت نگیرد به این نظریه که ابراز احساسات بصورت مناسب صورت گیرد و از آن استفاده مؤثر شود .
- تغییر از سوء استفاده نقش بازی کردن در مقابل عضو سازمان به سمت رفتار درست و قابل اعتماد نسبت به بهره وری .
- تغییر از سوء استفاده از مقام و منصب برای حفظ قدرت و منافع فردی به سمت استفاده از مقام و منصب در راستای تحقق اهداف سازمانی .
- تغییر از بی اعتمادی به افراد به اعتماد کردن به آنها .
- تغییر از عدم دادن اطلاعات مناسب و درست به افراد به سمت اطلاع رسانی صحیح به افراد .
- تغییر از حالت عدم پذیرش مخاطره به سمت پذیرش خطر .
- تغییر از این دیدگاه که فرایند کار تلاشی است غیر مولد به سمت این دیدگاه که کار عامل اساسی برای تحقق اثربخش وظیفه است .

○ تغییر از تأکید زیاد بر رقابت به سمت تأکید بیشتر بر همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل .

کاربردهای ارزش ها و پیش فرض ها

کاربرد ارزشها و پیش فرضها در ارتباط با افراد دو پیش فرض اساسی درمورد افراد داخل سازمان، بر تحول سازمانی سایه افکنده است. پیش فرض اول آن است اگر برای بیشتر افراد، محیطی حمایتی و چالشی فراهم گردد، آنها نیروهای بالقوه ای برای رشد و تکامل شخصی خود خواهند داشت.

پیش فرض دوم مدعی است که بیشتر افراد تمایل به ایفای نقش دارند و مستعد خلاقیت و نوآوری هستند و در سازمان هایی که محیطی مساعد برایشان فراهم گردد، نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا می کنند. کاربردهای این پیش فرض های دوگانه، واضح و روشن هستند: تقاضا کردن و پرسیدن، گوش دادن، حمایت کردن، چالش آفریدن، تشویق خطرپذیری، فرصت دادن به افراد برای انجام کار اشتباه آمیز، رفع موانع و مشکلات، دادن استقلال عمل، مسئولیت دهی، تدوین معیارهای متعالی برای کار و پاداش دادن در قبال موفقیت.

کاربرد ارزش ها و پیش فرض ها در ارتباط با گروه ها: چندین پیش فرض در تحول سازمان به اهمیت تیم های کاری و مدیریت فرهنگ تیم، براساس اعتماد متقابل می پردازند. نخست گروه کاری است که شامل همکاران و رئیس آنها می باشد که احساس رضایتمندی را تحت تأثیر قرار می دهد. دوم آنکه، بیشتر افراد دوست دارند، مورد پذیرش دیگران قرار گیرند و حداقل با یک گروه مرجع، خانواده و غیره نوعی تعامل مبتنی بر همکاری داشته باشند. سوم آنکه، بیشتر افراد قابلیت ارائه مشارکت های عمده در توسعه و اثربخشی گروه را دارا هستند.

این پیش فرض ها کاربردهای متعددی دارند. 1- باعث ایجاد پرورش تیم ها می شوند. 2- رهبران باید در گروه ها سرمایه گذاری کنند. که برای ایجاد بالندگی و توسعه گروه، سرمایه گذاری در هزینه آموزش و سرمایه گذاری منابع و نیروی ذهنی لازم است و از آن جهت اهمیت دارد که رهبران سبک رهبری تیمی را در پیش گیرند نه یک سبک رهبری انفرادی براساس تک تک افراد.

4- پیش فرض دیگر آن است که رهبر رسمی نمی تواند همه وظایف رهبری را چنان انجام دهد که اثربخشی گروه بهینه شود. از این رو اعضای گروه باید رهبر را در انجام نقش های چندگانه مورد نیاز برای اثربخشی گروه مدد رسانند. یکی از کاربردهای این پیش فرض آن است که اعضای گروه باید مهارتهای لازم برای اثربخشی گروه (از قبیل مهارت های حل مشکل و اتخاذ تصمیم به صورت گروهی، مدیریت تعارض، تسهیل گری و ارتباطات متقابل) را بیاموزند.

کاربرد ارزش ها و پیش فرض ها در ارتباط با سازمان ها. شکل های سلسله مراتبی سنتی سازمانها (هرم نسبتاً بلند)، تأکید روی دستوردهی از بالا به پایین، کارایی خود را از دست داده اند. و وضعیت های «برد و باخت» سازمانی که یکی برنده و دیگری بازنده می شود، در بلند مدت مخرب هستند و باید خود را به وضعیت های «برد - برد» تبدیل کنند.

*پیش فرض مهم در تحول سازمان این است که نیازها و خواسته های انسان، مبنای فعالیت ها و تلاشهای سازماندهی شده، در جامعه است. این نگرش نوعی رشد و سرزندگی به وجود می آورد.

افراد مهمترین منبع سازمانند، آنها منبع بهره وری و سودند و باید با آنها به نحوی صحیح برخورد و با هوشیاری با آنها رفتار شود.

یک بررسی در مورد ارزش ها

یک بررسی درمورد ارزشها که اخیراً بوسیله رابرت هارلی، آلن چارچ، وارنر بورک و دونالدون اینده، درباره جمعی از مجریان تحول سازمان صورت گرفت. محققین 1000 نفر از مجریان تحول سازمان را به صورت تصادفی انتخاب کردند و پرسشنامه ارزش سنجی را برای آنها ارسال داشتند.

بررسی صورت گرفته بر سه حوزه وسیع تمرکز داشت: (1) چه عاملی باعث جذب شما به رشته تحول سازمان شده است. (2) کدام یک از ارزشهایی که به آنها معتقدید با کار تحول سازمان در دنیای امروز ارتباط دارد؟ (3) به نظر شما کدام یک از ارزش ها باید در دنیای امروز به کار تحول سازمان مرتبط باشند.

نتایج حاصله از این ارزش سنجی همگی به مسائل انسانی و آزاد منشانه مرتبط می شوند؛ ارزش های موجود هم به اثربخشی سازمان مربوط می شوند و هم به مسائل انسانی و آزاد منشانه.

در تحول سازمانی به چه عواملی باید توجه کنیم ؟

- مدلها و تئوریهای تغییر برنامه ریزی شده
 - نظریه سیستم ها
 - مشارکت و توانمندسازی
 - تیمها و کار تیمی
 - ساختارهای موازی یادگیری
 - استراتژی بازآموزی هنجاری تغییر
 - علم رفتاری کاربردی
 - تحقیق در عمل
- مدلها و تئوریهای تغییر برنامه ریزی شده

کرت لوین دو ایده و نظر در مورد تغییر ارائه داد که تا قبل از دهه 1940 حائز اهمیت فراوان بودند. ایده نخست وی آن است که آنچه در هر لحظه ای از زمان حادث می شود برآیندی از نیروهای متضاد در یک میدان عمل است.

برای مثال، سطح تولید یک کارخانه که شامل نیروهایی که تلاش می کنند سطح تولید را بالا برند و نیروهایی که برآنند سطح تولید را به سمت پایین سوق دهند. سطح تولید به نحوی متعادل ثابت باقی می ماند.

یا برخی از نیروها باعث بالا رفتن روحیه و برخی دیگر سبب کاهش روحیه می شوند.

دومین ایده کرت لوین، فقط یک مدل تغییر است. وی مدعی است که تغییر، فرآیندی سه مرحله ای دارد: ترک رفتار پیشین، حرکت به سطح جدیدی از رفتار و تثبیت مجدد رفتار در سطح جدید. تغییر مستلزم حرکت از یک نقطه تعادلی به نقطه تعادلی دیگر است.

ادگار شاین این ایده کرت لوین را مورد بررسی قرارداد و به وسیله تعیین ساز و کارهای روانشناختی دخیل در هر کدام از مراحل (که در جدول نشان داده شده) آن را بهبود بخشید.

مدل سه مرحله ای فرآیند تغییر ادگار شاین :

مرحله اول:

خروج از انجماد (ترک رفتار): ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر از طریق:

الف) احساس خطا دانستن رفتار قبلی

ب) احساس اضطراب در انجام رفتار قبلی

ج) احساس امنیت روانی از عدم انجام رفتار قبلی

مرحله دوم :

تغییر از طریق بازسازی شناختی: کمک به متقاضی تغییر، جهت دیدن، قضاوت کردن و احساس کردن آنچه در پیرامون وی است، به نحوی متفاوت و بر پایه نقطه نظرات جدید از طریق:

الف) تعیین هویت متقاضی تغییر، با مدل جدید نقش خود.

ب) کنکاش در محیط برای دریافت اطلاعات جدید مناسب.

مرحله سوم:

انجماد مجدد (تثبیت رفتار جدید): کمک به متقاضی تغییر، برای شکل دادن به یک دیدگاه جدید درباره :

الف) شخصیت فرد.

ب) روابط مهم و حساس

اصلاحات دیگری که در مدل کرت لوین صورت گرفته است بوسیله رونالد لپییت، جین، واتسون و بروس و ستلی پیشنهاد شده است. این افراد مدل سه مرحله ای لوین را به هفت مرحله زیر بسط دادند:

مرحله 1) ایجاد نوعی نیاز به تغییر. این مرحله با مرحله خروج از انجماد لوین مطابقت دارد.

مرحله 2) ایجاد نوعی رابطه تغییر. در این مرحله سیستم متقاضی تغییر، با عامل تغییری که از خارج سیستم دعوت به مشاوره شده است نوعی رابطه کاری برقرار می کند.

مرحله 3) شناخت یا تبیین مشکل سیستم متقاضی تغییر.

مرحله 4) بررسی راه کارها و اهداف، تدوین اهداف و مقاصد اقدامات عملی.

مرحله 5) تبدیل اهداف به فعالیتهای واقعی تغییر. مرحله های 3 و 4 و 5 با مرحله دوم مدل کرت لوین یعنی حرکت به سمت وضعیت جدید تطابق دارد.

مرحله 6) تعمیم و تثبیت تغییر. این مرحله با مرحله انجماد مجدد یا تثبیت مجدد رفتار در مدل کرت لوین مطابقت می نماید.

مرحله 7) خاتمه کار عامل تغییر و قطع یا پایان رابطه عامل تغییر با سیستم متقاضی تغییر.

مدل تغییر جامع که توسط رالف کیلمن ارائه شده است از نقاط اهرمی بسیار مهمی برخوردار است که برای وقوع تغییر لازم است، به آنها توجه شود. این مدل دارای پنج مرحله است: (1) تدوین برنامه (2) تشخیص مسائل و مشکلات (3) تهیه جدول زمانبندی محورهای تغییر (4) اجرای مراحل تغییر روی محورهای مورد نظر (5) ارزیابی نتایج برنامه های تغییر به این صورت یک تا پنج سال طول می کشند تا محقق شوند.

زمانبندی و اجرای تغییر محورهای مورد نظر که قصد تغییر آنها می رود، مستلزم تغییر در نقاط حساس اهرمی است که در همه سازمانها وجود دارد، یعنی نقاطی که اگر خوب عمل کنند، باعث موفقیت سازمان می شود. این محورهای پنجگانه عبارتند از (1) محور فرهنگ (2) محور مهارتهای مدیریت (3) محور تیم سازی (4) محور استراتژی- ساختار (5) محور سیستم پاداش.

برنامه های تغییر این محورها عبارتند از : برنامه های آموزشی، جلسات حل مشکل، زیر سوال بردن رویه ها و شیوه های فعلی و غیره.

نقش محورهای پنج گانه از نظر کیلمن :

هر کدام از این محورها چه نقشی در سازمان دارند؟

- محور فرهنگ، اعتماد، ارتباطات، نشر و اشاعه اطلاعات و تمایل به تغییر در میان اعضا را افزایش می دهد.
- محور مهارتهای مدیریت، همه پرسنل مدیریتی را به روشهای نوین حل مسائل پیچیده و پیش فرضهای پنهان، مجهز می کند.
- محور تیم سازی، فرهنگ جدید و مهارتهای نوین را درون هر واحد کاری القا می کند.

- محور استراتژی- ساختار، در ابتدا نوعی طرح استراتژیک تجدید نظر شده یا نوین ایجاد می کند و سپس بخشها، دوائر، گروههای کاری، مشاغل و همه منابع را در جهت بکارگیری و تحقق استراتژی جدید، سازماندهی می کند.
- محور پاداش، نوعی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد را به وجود می آورد که همه تحولات و بهبودهایی را که در محورهای پیشین اشاره شد تأیید کرده، حفظ و نگه می دارد.

مدل «تجزیه و تحلیل جریان» که به وسیله جرری پوراس ارائه گردید. تجزیه و تحلیل جریانی، سیستمی است برای نشان دادن مشکلات یک سازمان از لحاظ جغرافیایی به صورت ترسیمی، بررسی پیوندهای متقابل بین مشکلات، تعیین مشکلات اصلی (مشکلاتی که پیوندهای متقابل متعددی دارند)، در پیش گرفتن و دست زدن به اقدامات اصلاحی برای حل مشکلات، که در قالب چارچوب ترسیمی صورت می گیرد. ویژگیهای مهم محیط کاری سازمانی یا جریانهای چهار گانه تجزیه و تحلیل از نظر پوراس :

ویژگیهای مهم محیط کاری سازمانی را می توان با عناوینی همچون «تنظیمات سازمانی»، «عوامل اجتماعی»، «تکنولوژی» و «محیط فیزیکی» طبقه بندی نمود. «تنظیمات سازمانی» مواردی را قبیل اهداف، استراتژی، را دربر دارد. «عوامل اجتماعی» مشتمل بر فرهنگ، سبک و شیوه مدیریت، افراد می باشد. در «تکنولوژی» بر مقوله هایی نظیر ابزار، تجهیزات و ماشین الات، تأکید می شود. «محیط فیزیکی» ساختار فضای پیرامون، طراحی درونی و طراحی معماری را شامل می شود.

مدل عملکرد فردی و سازمانی بورک- لیتوین:

این مدل تغییرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول و سطح دوم یعنی «تغییر تعاملی جزئی و تدریجی» و «تغییر تحول گرا» می دانند.

تغییر سطح اول، تدریجی است. و نوعی تغییر تطبیقی است که در آن ویژگیها و اشکال سازمان تغییر داده می شوند، اما ماهیت سازمان به قوت خود باقی می ماند. تغییر سطح دوم ناگهانی است، تغییری است بنیادی که در آن ماهیت سازمان به طرقی تغییر داده می شود. برای درک این مدل، تفاوت قائل شدن بین جو و فرهنگ سازمانی و همین طور تفاوت قائل شدن تدریجی و تحول گرا، ضروری است.

جو سازمانی، ارزیابی دسته جمعی افراد از یک سازمان است. ارزیابی در مورد اینکه آیا سازمان جای مناسب یا نامناسب برای کارکردن است.

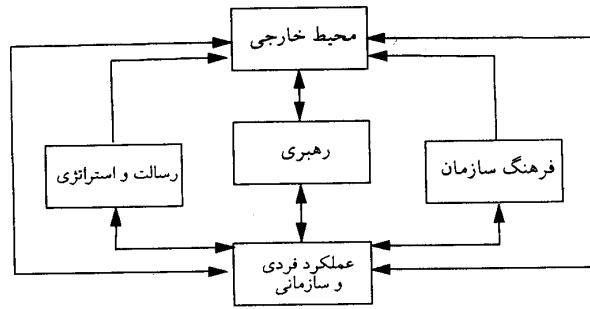
فرهنگ سازمانی نیز نوعی ارزیابی دسته جمعی از سازمان است، اما فرهنگ مبتنی بر یک سلسله پیش فرضها، هنجارها و ارزشهای نسبتاً پایداری است که افراد نوعی توافق بر آنها دارند.

رهبران تحول گرا، رهبرانی هستند که بر پیروان خود نوعی نفوذ شگرف و فوق العاده ای دارند.

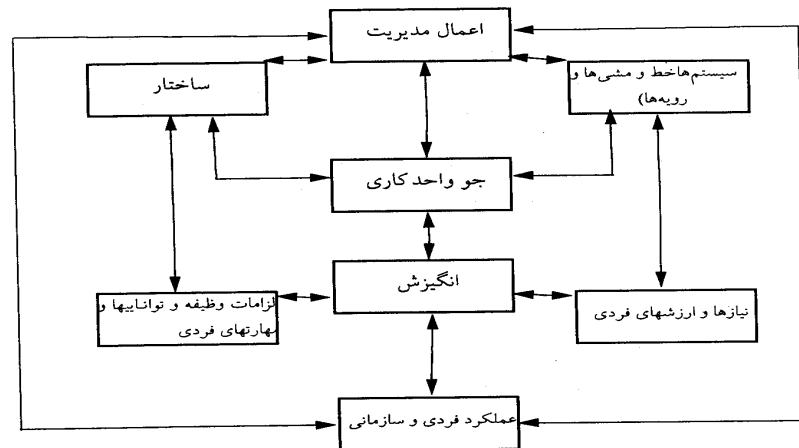
رهبری تعاملی یا مبادله ای، بر نوعی مبادله منصفانه بین رهبر و پیرو دلالت دارد که منجر به عملکرد عادی و متعارف می شود. مفهوم رهبری تعاملی یا مبادله ای بر تغییر سطح اول تأکید می ورزد؛ درحالی که مفهوم رهبری تحول گرا بر تغییر سطح دوم نظر دارد.

*بورک و لیتوین اظهار می دارند که برنامه های تغییری که بر رهبری، رسالت و استراتژی و فرهنگ سازمان متمرکز می شوند، تغییر بنیادی یا تغییر تحول را در فرهنگ سازمان به وجود می آورند. از طرف دیگر برنامه های تغییری که بر شیوه های مدیریت، ساختار و سیستم تأکید میکنند، تغییری تدریجی یا تغییری در جو سازمانی بوجود می آورند.

نمودار عوامل تحول زا



نمودار عوامل تغییر تدریجی



نظریه سیستمها

دومین مبنا و اساس تحول سازمان نظریه سیستمی است که سازمانها را به عنوان سیستمهای باز در نظر می‌گیرد که برای درک پویایی سازمان و تغییر سازمانی است. وقتی در مورد تفکر سیستمی بحث می‌کنیم؛ «با تعیین و مشخص نمودن تک تک اجزا آغاز می‌نماییم سپس در پی درک ماهیت تعاملی دسته جمعی آنها بر می‌آییم». به طور خلاصه سیستم، اشاره به وابستگی متقابل و پیوند متقابل مجموعه‌ای از اجزا که یک کل قابل تشخیص را تشکیل می‌دهند، دارد. هر سیستم مرزی دارد که آن را از محیطش جدا می‌سازد. مرز، حدود و ثغور سیستم را مشخص می‌سازد؛ آنچه درون مرز قرار دارد سیستم و آنچه فرای مرز واقع شده، محیط است.

مرزهای سیستمهای باز نفوذپذیرند یعنی اجازه می‌دهند، اطلاعات و منابع بین سیستم و محیط مبادله شوند.

قانون آنتروپی (فناپذیری سیستم‌ها) مطرح می‌نماید که همه سیستمها، اگر از طریق وارد نمودن انرژی بیش از مصرف خود، فرآیند آنتروپیک را دگرگون نکنند، رو به ضعف نهاده و از بین می‌روند. وقتی سازمانها قادر می‌شوند برای حفظ سیستم خود از زوال، ستاده‌های خود را در قبال دریافت داده‌هایی مبادله کنند نوعی آنتروپی منفی به وجود می‌آورند.

بازخور منفی می‌سنجد که آیا ستاده‌ها در راستای مقاصد و اهداف سیستم عرضه شده‌اند یا خیر. این نوع بازخور به عنوان بازخور انحراف-اصلاح نیز مشهور است..... بازخور مثبت می‌سنجد که آیا اهداف و مقاصد سازمان در راستای نیازهای محیط هستند یا خیر. این بازخور، گاهی بازخور انحراف- تقویت نامیده می‌شود. برای مثال اگر ماهواره‌ای که به کره ماه فرستاده شده از مسیر خود خارج شود، اطلاعاتی در قالب بازخور منفی دریافت می‌کند و به نوعی اقدام اصلاحی دست می‌زند. اگر مأموریت تغییر کند، آن اطلاعات ارسالی به ماهواره، بازخور مثبت نامیده می‌شود، و سیستم خود را با هدف جدید تطبیق می‌دهد و مثلاً پیام می‌دهد که به زمین برگردد.

ویژگیهای دیگر سیستمهای باز، حالت پایدار یا تعادل پویاست. دیگر ویژگی این سیستم، خاصیت هم پایانی است، که بر اساس آن، نائل شدن به نتیجه یا حالتی خاص از طرق مختلف امکانپذیر است. این ویژگیهای سیستمهای باز، پدیده های متعددی را که در سازمانها مشاهده می کنیم، توجیه و توصیف می کنند. چرا سازمانها در برابر تغییر، مقاومت می کنند؟ به علت میل به حفظ ویژگی یا منش سیستمی خود از طریق پایدار یا تعادل پویا. چرا برنامه ای بارها موفق از آب در نمی آید ولی در بار بعدی به اهدافش جامه عمل می پوشاند؟ به علت خاصیت هم پایانی. چرا سازمانها به طور فزاینده ای پیچیده و شکل دیوان سالارانه به خود می گیرند؟ به علت ویژگی تفکیک همراه با ویژگی ادغام و همکاری. چرا برخی از شرکتها ورشکست می شوند؟ زیرا قادر به ایجاد آنتروپی منفی نیستند. چرا صنعت اتومبیل سازی آمریکا در واکنش به اتومبیلهای کوچک ژاپن با شکست مواجه شد؟ چون شرکتهای سازنده اتومبیل آمریکایی سازو کارهای بازخور منفی با کفایت را دارا نیستند.

دونظریه اصلی که درمورد تئوری سیستمهای باز، عبارتند از نظریه سیستمهای فنی - اجتماعی و برنامه ریزی سیستم های باز که در تحول سازمان نقش ایفا می کنند.

نظریه سیستمهای فنی - اجتماعی به وسیله اریک تریست و فرد امری در دهه 1950 مطرح شد. فرضیه این نظریه، آن است که همه سازمانها متشکل از دو سیستم اجتماعی و فنی هستند که دارای وابستگی متقابلند، تغییر در یک سیستم بر سیستم دیگر اثر می گذارد. برای دستیابی به بهره وری و رضایتمندی کارکنان، سازمانها باید طوری ساختاردهی شوند که هر دوی این سیستم ها بهینه شوند. این مفهوم مهمی برای فعالیتهایی است که در طراحی مجدد شغل و ساختاردهی مجدد سازمان صورت می گیرد.

تعداد زیادی از اصول به منظور اجرای نظریه سیستمهای فنی - اجتماعی مطرح شده اند. تا کنون اصولی نظیر بهینه سازی سیستمهای اجتماعی و سیستمهای فنی، شکل گیری گروههای کاری خودگردان (مستقل)، آموزش مهارتهای چندگانه به اعضای گروه، دادن اطلاعات بازخور به افرادی که در حال انجام فعالیتند، و تعیین وظایف عمده ای که باید محقق شوند مطرح گردیده است.

طرح ریزی سیستمهای باز

برنامه ریزی سیستمهای باز، عبارتست از کنکاش در محیط، جهت تعیین خواسته ها و انتظارات سازمانهای خارجی و ذینفع ها؛ تدوین سناریوهای آینده احتمالی سازمان، هم از جنبه واقعگرایانه و هم از جنبه آرمانی و هم از جهت تدوین طرح عملی برای حصول اطمینان از اینکه نوعی آینده مطلوب رقم خواهد خورد. بیشتر کارگزاران یا مجریان تحول سازمان که درگیر طرحهای طراحی مجدد می باشند، ترکیبی از نظریه های اجتماعی - فنی و طرح ریزی سیستمهای باز را مورد استفاده قرار می دهند.

بر اساس گفته پیترو سنج، دارا بودن تفکر سیستمهای باز، برای ایجاد سازمانهای یادگیرنده یک ضرورت است. سنج معتقد است که برای ایجاد سازمان یادگیرنده، تبحر در پنج موضوع ضروری است: مهارت شخصی، مدلهای ذهنی، ایجاد دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی. از میان همه موضوعات پنجگانه مذکور، تفکر سیستمی مهمترین است.

برخی از نتایج گرفته شده از تجسم سازمان به عنوان یک سیستم عبارتند از (1) نخست آنکه، مسائل، وقایع، نیروها و حوادث به عنوان پدیده هایی مجزا در نظر گرفته نمی شوند (2) جزیی از سیستم نمی تواند بدون تأثیرگذاری بر قسمتهای دیگر، تغییر کند. (3) کارگزاران تحول سازمان انتظار دارند، فعالیتهایی که انجام می دهند، اثرات چند گانه ای داشته باشند نه یک اثر واحد (4) بر اساس نظریه تجزیه و تحلیل میدان نیرو (کرت لوین) نیروهای موجود در میدان عمل در هنگام حادثه، نیروهای مناسبی برای تجزیه و تحلیل هستند (5) کسی که بخواهد سیستمی را تغییر دهد باید نه تنها اجزاء آن بلکه سیستم را تغییر دهد.

مدل مشارکت و توانمندسازی

مشارکت در برنامه های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. تحقیقات ثابت نمود که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده، توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه حلهای بهتری را برای

مشکلات دارا می باشد و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت کننده را بیشتر می نماید. این تحقیقات دریافت که چنین پویایی های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را کم می نماید. مشارکت توانمندسازی را افزایش می دهد و توانمندسازی نیز در عوض، عملکرد و سلامت فردی را بهبود می دهد.

بلاسکو برای تشریح فرآیند توانمندسازی، مدل چهار مرحله ای را مورد استفاده قرار می دهد: «آمادگی»، «ایجاد تصویری واقعی از افراد»، «تجسم آینده» و «تغییر». او معتقد بود (1) برای حفظ بقای سازمانها در آینده، تغییراتی همه جانبه ضروری است (2) افراد، تغییرات مورد نیاز را نخواهند پذیرفت (3) توانمندسازی، کلیدی برای واداری افراد به مشارکت در تغییر است. به گفته بلاسکو، یکی از مهمترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است.

پیترز و آستین اظهار می دارند که شرکتهای کمال جو به چهار چیز توجه دارند: مشتریان، نوآوری، افراد و رهبری. تام پیترز در کتابش به موضوعات توانمندسازی اشاره می کند: (1) ایجاد نوعی پاسخگویی از سوی همه اعضاء سازمان به مشتری (2) تشویق و ترغیب نوآوری مستمر (3) تحقق انعطاف پذیری از طریق توانمند ساختن افراد (4) آموختن عشق به تغییر (5) ایجاد سیستمهای سازمانی که موارد چهارگانه را تقویت کنند و مورد حمایت قرار دهند نه اینکه از بروز آنها ممانعت به عمل آورند.

پیترز موارد زیر را برای تحقق انعطاف پذیری از طریق توانمندسازی افراد مطرح می نماید: «هر کسی را در کاری دخالت دهید»، «به شناخت افراد بپردازید»، «به استخدام کاکنان، زمان زیادی اختصاص دهید»، «آموزش دهید و آموزش مجدد را سرلوحه کار خود قرار دهید»، «برای هر شخصی نوعی پرداخت تشویقی فراهم سازید»، «ساختار را ساده کنید»، «تصویری جدید از مدیر میانی ارائه دهید» و «قوانین دیوان سالارانه و شرایط نامطلوب را حذف کنید».

تیمها و کار تیمی

اعتقاد اساسی در تحول سازمان این است که تیمهای کاری مبانی سازمانها هستند. اعتقاد دوم بر این است که تیمها اگر می خواهند موثر باشند باید فرهنگ، فرآیندها، سیستمها و روابطشان را مدیریت کنند.

بحث پیشین در مورد توانمندسازی بود و بر اساس آن نتیجه گیری شد که عمل توانمندسازی افراد به طور خیلی زیادی، عملکرد و رضامندی آنها را می افزایش دهد. آنچه در این بخش ارائه می شود این است که این افراد توانمند، درون تیمها قرار گیرند و اینکه آثار این کار بر عملکرد و رضایتمندی، فوق العاده خواهد شد.

به چند دلیل تیمها اهمیت دارند. نخست آنکه بیشتر رفتار فردی، از هنجارها و ارزشهای اجتماعی- فرهنگی، تیم کاری، نشأت می گیرد. اگر تیم، به عنوان یک تیم، این هنجارها و ارزشها را تغییر دهد، اثرات آن روی رفتار فردی، فوری و دائمی هستند. دوم آنکه، تعدادی از وظایف چنان پیچیده اند که نمی توانند به وسیله افراد به صورت انفرادی انجام شوند؛ افراد باید برای انجام آنها با همدیگر کار کنند. سوم آنکه تیمها هم افزایی می آفرینند، مهمترین دلیل اهمیت تیمها همین پدیده هم افزایی است. چهارم آنکه؛ تیمها نیازهای افراد به عوامل اجتماعی، پایگاه اجتماعی، مطرح شدن و قدر و منزلت اجتماعی را ارضا می کنند و ماهیت انسانی را پرورش می دهند.

فنون مورد استفاده در زمینه عملکرد تیمی عبارتند از: تکنیک تجزیه و تحلیل نقش، تکنیک مذاکره نقش و نمودار مسئولیت. این برنامه های ایجاد تغییر، برای تیمهای کاری مستقل، و همچنین تیمهای خودجوش، چند وظیفه ای، تیمهای موقتی و شبیه به اینها بکار می روند.

لارسن و لافستو هشت ویژگی تیم های موفق که همیشه در معرض دیدند: (1) هدفی روشن و متعالی (2) ساختاری مبتنی بر حصول نتایج (3) اعضای با صلاحیت (4) تعهدی همه جانبه (5) جو همکاری مبتنی بر اعتماد (6) معیارهایی کمال جویانه (7) حمایت و بازشناسی درونی (8) رهبری اصولی.

لارسن و لافستو، همچنین پی بردند که علت اصلی شکست تیم، تقدم یافتن مسائل شخصی و سیاسی بر اهداف روشن و عالی تیم بوده است.

کتزنیک و داگلاس اسمیت در کتاب ایجاد سازمان دارای عملکرد بالا مطرح کردند که «رهبران سازمانها می توانند عملکرد تیم را از طریق ایجاد یک اخلاق عملکرد قوی، به جای صرفاً بر پای محیطی که تیم را ترقی می دهد، پرورش دهد. یک ویژگی کلیدی (مهم در تیمهای دارای عملکرد سطح بالا، انضباط است.»

تام پیترز در کتاب خود تحت عنوان مدیریت آزادمنش، اظهار می دارد که تیمهای چند وظیفه ای، خودگردان و قدرتمند، ابزارهایی هستند که بهترین سازمانها، اکنون برای برتری در رقابت مورد استفاده قرار می دهند.

یک روش توسعه تیمها، بکارگیری تکنولوژی برای بهبود عملکرد تیم می باشد. گروه افزار: اصطلاح عمومی است که برای تشریح ابزار الکترونیکی و غیر الکترونیکی طراحی شده برای کمک به تیمها، مخصوصاً تیمهای بازرگانی برای ارائه کاری بهتر، مورد استفاده واقع می شود.

ساختارهای موازی یادگیری

ساختارهای موازی یادگیری که نوعی ساختارهای سازمانی را برای توسعه برنامه ریزی و هدایت برنامه های تغییر، ایجاد می کنند، دیگر پایه مهم تحول سازمان را شکل می دهد. دیل زند، این مفهوم را در سال 1974 تحت عنوان سازمان جانبی، معرفی و این چنین آن را تعریف کرد «نوعی سازمان مکمل که در کنار سازمان معمولی و رسمی به وجود می آید.» هدف سازمان جانبی، حل مسائل غیر معمولی است که سازمان اصلی قادر به حل آنها نیست.

ساختارهای موازی یادگیری، نوعی ساز و کار برای تسهیل نوآوری در سازمانهای بوروکراتیک بزرگ هستند که در این سازمانها الگوی ارتباطی سلسله مراتبی اجباری، حاکم است و روشهای استاندارد مشکل یابی، از یادگیری، نوآوری و تغییر جلوگیری می کند.

بوش و شانی ساختارهای موازی یادگیری را به شرح زیر تشریح می کنند :

ما اصطلاح، ساختار موازی یادگیری را، به عنوان یک شاخه عمومی برای تحت پوشش قرار دادن برنامه های ایجاد تغییر، به شرح زیر پیشنهاد می کنیم: (الف) یک ساختار (یعنی نوعی تقسیم و هماهنگی کار) ایجاد می شود (ب) به صورت موازی (یعنی همزمان و در کنار هم) با ساختار و سلسله مراتب رسمی عمل می کند و (ج) هدفش افزایش یادگیری سازمانی است (یعنی ایجاد و یا ابزار، اندیشه ها و رفتارهای جدید به وسیله کارکنان).

در اساسی ترین شکل خود، یک ساختار موازی یادگیری، متشکل از یک کمیته ارشادی (راهبری) و تعدادی چند از گروههای کاری است که به بررسی آنچه لازم است تغییر کند، می پردازد و توصیه هایی برای بهبود، ارائه می دهد و فعالیتهای امر تغییر را، نظارت می کند.

بوش و شانی می گویند:

نکته مهم در مورد ساختارهای موازی این است که آنها زمان و فضایی گسترده برای تفکر، گفتگو، تصمیم گیری و عمل کردن به شیوه متفاوت تر از آنچه به صورت معمولی در کار اتفاق می افتد، به وجود می آورند. اگر شما به رویه ها و هنجارهای متفاوت عمل نکنید، شما یک ساختار موازی ندارید. مهمترین و دشوارترین وظیفه افرادی که ساختار موازی ایجاد می کنند این است که باید نوعی فرهنگ متفاوت درون آن به وجود آورند. این فرهنگ، مکمل ساختار موازی است آن است که افراد به شیوه ای عمل کنند که یادگیری و تطبیق پذیری را ارتقا بخشد.

ساختارهای موازی، اغلب برای هماهنگی تیمهای خود فرمان در سازمانهای عملکرد بالا، مورد استفاده واقع می شوند. ساختارهای موازی یادگیری اغلب بهترین روش، برای آغاز تغییر در سازمانهای بزرگ بوروکراتیک هستند، خصوصاً موقعی که تغییر متضمن تغییر جهت بنیای در روشهای کار و یا فرهنگ است.

تحول سازمان، متضمن نوعی تغییر است و این تغییر بر اساس نوعی استراتژی خاص تغییر استوار است، که کارگزاران و اعضای سازمان همانند هم آن را بکار می‌برند.

چین و بنه سه نوع استراتژی تغییر را تشریح می‌کنند.

نوع اول استراتژیهای تجربی- عقلانی اند، متکی بر این مفروضات اند که افراد عقلایی اند، منافع شخصی عقلایی خود را دنبال خواهند کرد و وقتی برای آنها سودمند است، تغییر را خواهند پذیرفت.

دومین گروه استراتژیها، استراتژیهای هنجاری- بازآموزی اند، بر این مفروضات استوارند که هنجارها مبنای رفتارند و تغییر آنها به وسیله نوعی فرآیند بازآموزی که از طریق آنها هنجارهای پیشین، منتفی و هنجارهای جدید جایگزین آنها می‌شوند، صورت می‌گیرد.

سومین مجموعه استراتژیها، استراتژیهای مبتنی بر قدرت اجبارند، مفروضات چنین استراتژیهایی این است که تغییر برای آنهایی که دارای قدرت کمتر هستند، نسبت به دیگر افرادی که دارای قدرت بیشتری می‌باشند، قابل قبولتر است.

تحول سازمان در مقوله هنجاری- بازآموزی قرار دارد، اگر چه اغلب نوعی ترکیب از استراتژیهای هنجاری- بازآموزی و تجربی- عقلانی را نشان می‌دهد.

ماهیت استراتژی هنجاری- بازآموزی به وسیله چین و بنه به شرح زیر تشریح می‌شود :

دومین گروه استراتژیهای تغییر را هنجاری- بازآموزی می‌نامیم. این استراتژیها بر مبنای مفروضاتی در مورد انگیزش انسان، متفاوت از آنچه در استراتژیهای نوع اول ذکر گردید، شکل گرفته اند. خودگرایی و هوشمندی انسانها در این استراتژیها نفی نمی‌شوند. الگوهای کردار و عمل به وسیله هنجارهای اجتماعی- فنی و به وسیله تعهداتی که افراد نسبت به این هنجارها دارند، حمایت می‌شوند هنجارهای اجتماعی- فنی به وسیله سیستمهای نگرشی و ارزشی افراد تقویت می‌شوند. (چشم اندازهای هنجاری که افراد به آن متعهدند). تغییر در یک الگوی کردار یا عمل، بر اساس این نظریه، فقط موقعی رخ خواهد داد که افراد جهت گیریهای هنجاری خود را از الگوی پیشین تغییر دهند و به الگوی هنجاری جدید متعهد شوند. تغییرات در جهت گیریهای هنجاری، متضمن تغییر در نگرشها، ارزشها، مهارتها و روابط مهم، می‌باشند، نه فقط تغییرات در دانش، اطلاعات و روابط ذهنی در عمل یا فعالیت.

نکته اساسی در اینجا، این است که استراتژیهای مختلفی برای انجام تغییر وجود دارند و تحول سازمان در مرحله اول متکی به استراتژی هنجاری- بازآموزی است و در مرحله دوم استراتژی عقلانی- تجربی را بکار می‌برد.

بورک می‌نویسد:

اگر شخصی تلاش کند تا نگرش یا رفتار یک شخص را، بدون تلاش برای تغییر نگرش یا رفتار گروهی که فرد متعلق به آن است، تغییر دهد، فردی که نگرش و رفتارش تغییر کرده، کجرو گروهی محسوب شده و یا اینکه از جانب گروه تحت فشار قرار می‌گیرد تا به حالت اولیه برگردد یا اینکه گروه کلاً وی را طرد می‌کند.

پی بردن به اهمیت هنجارها برای تعیین رفتار فردی، منجر به این نکته می‌شود که استراتژی هنجاری- بازآموزی به صورت یک مبنای تحول سازمان درآید.

برنامه های تحول سازمان، برای ایجاد تغییر در فرآیندهای انسانی و اجتماعی سازمانها، اصول علمی و عملی نشأت گرفته از علوم رفتاری را بکار می برند. اگرچه رفتار انسان در سازمانها را نمی توان پیش بینی کرد ولی الگوهای رفتاری مؤثری وجود دارند که اثر بخشی یا عدم اثر بخشی را موجب می شوند.

معمولاً تفاوت سنتی بین (1) علوم محض یا پایه، یعنی علمی که به خاطر قدرت نفس آنها مورد استفاده قرار می گیرند (2) و علوم کاربردی (تکنولوژی) یعنی علمی که به خاطر قدرت حل مشکلات یا رفع آنها، مورد استفاده واقع می شوند، وجود دارد. گرین وود فعالیت های کارگزار بهبود سازمان را، به شرح زیر بیان می کند :

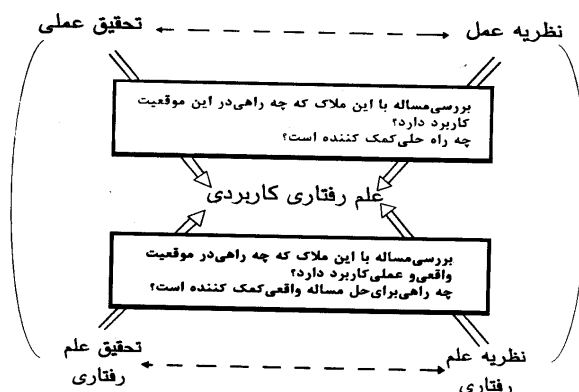
مشکلی که یک کارگزار با آن مواجه می شود معمولاً نوعی عدم تعادل است که مستلزم اصلاح و یا بهبود می باشد. کارگزار بر اساس راه حلی که خود تجویز می کند، وضعیت مشکل را می آزماید و بدین وسیله مشکل را حل می نماید و این فرآیند معمولاً تحت عنوان تشخیص و آزمون نامگذاری می شود.

کارگزار تحول سازمان، راه عملی را به عنوان آزمون تجربی تشخیص خود، تقویت موفقیت خود و در تشخیص خود و نهایتاً تشخیص مجدد مشکل، مورد استفاده قرار می دهد. اصول تشخیص و اصول عملی، مرکب از اصول عملی است که همراه با تدابیر و کاربردها، تئوری عمل را شکل می دهند.

کارگزار تحول سازمان بر اساس تئوری عمل :

نخست وضعیت را تشخیص می دهد، سپس راه حل عملی را بر مبنای تشخیص، انتخاب و اجرا می کند و نهایتاً اثرات عمل را ارزیابی می نماید.

شکل زیر برخی از نهادهای علم رفتار کاربردی را نشان می دهد. دو نهاد زیرین یعنی تحقیق علم رفتاری و نظریه علم رفتاری، به منظور نشان دادن نقش علوم محض یا پایه مطرح شده است و دو نهاد بالایی یعنی تحقیق عملی و تئوری عمل به منظور نشان دادن نقش علم کاربردی مطرح گردیده اند.



برخی از نقشههایی که این منابع چهارگانه برای تحول سازمان دارا می باشند به شرح زیرند :

نقشه های تئوری علم رفتاری

اهمیت هنجارهای اجتماعی در تعیین ادراکات، انگیزه ها و رفتارها

نقش نظریه مبادله در رفتار که فرض می کند افراد مایلند در فرآیند مبادله آنچه می دهند و می ستانند نوعی تعادل و توازن وجود داشته باشد. (گولدرن - هومانز)

اهمیت میدان نیروها در تعیین و پیش بینی رفتار (لوین)

مناسبت نظریه نقش در بیان ثبات و تغییر در رفتار.(مید)

اهمیت هدف گذاری فردی برای افزایش بهره وری و بهبود عملکرد(لاک)

جایگاه نظریه شناخت اجتماعی، نظریه های عمومی یادگیری، اثرات پاداش و تنبیه، نظریه های تغییرنگرش و...درک رفتار سازمانی.(باندورا و دیگران)

نقشهای تحقیق علم رفتاری عبارتند از :

مطالعه موارد، شرایط و تبعات رقابت رفتار درون و بین گروهها (بلیک و موتن)

بررسی اثرات جوّ سازمانی و مدیریتی بر سبک رهبری(فلیشمن)

بررسی متغیرهای مناسب در سلامتی سازمانی (لیکرت)

بررسی اهمیت سیستم اجتماعی در رابطه با سیستم فنی (تریست)

بررسی شبکه های ارتباطی (لیویت)، علل و پیامدهای سازگاری (اش) مشکل گشایی گروهی و پویایی گروهی (زندر)

نقشهای تئوری عمل عبارتند از:

کاربردهای تئوری و عمل روش آموزش آزمایشگاهی (بنه)

کاربردهای نظریه های بهبود گروهی (بنیس)

ابعاد جدید در کمک به روابط متقاضی- مشاور (راجرز)

تدوین قوانین عمل مدیریت (دراکر)

ایده های جدید در مورد فرآیند آموزش (دیویی)

مفهوم مدیریت بر مبنای هدف (دراکر)

کاربردهای نظریه یادگیری اجتماعی و مدل سازی رفتار برای آموزش سرپرستی(گلداشتاین) توسعه هایی در تئوری مداخله (ایجاد تغییر) (آرجیریس)

کاربردهای نظریه های تغییر برنامه ریزی شده (بلیک و موتن)

نقشهای تحقیق عملی عبارتند از :

اهمیت گروههای غیر رسمی بر عملکرد فردی و گروهی (روتلیسبرگر)

خاصیت شبکه تحول سازمانی در سازمانهای بزرگ (بلیک و موتن)

مستند سازی عملکرد بهبود یافته سازمانی و جوّ بهبود یافته سازمان از فعالیتهای تحول سازمان در بلند مدت. (بلیک،موتن،برنز و گرینر)

توانایی آموزش الگوسازی رفتار برای بهبود مهارتهای روابط انسانی، سرپرستی(لاتم و ساری) اثربخشی سازمانی.(پورآس)

اقدام پژوهی

در اقدام پژوهی سه فرآیند دخالت دارند: جمع آوری داده ها، بازخور داده ها به اعضای سیستم متقاضی تغییر و برنامه ریزی عملی مبتنی بر داده ها.

کرت لوین که مفهوم تحقیق در عمل را بنا نهاد در مورد آن چنین می گوید:

تحقیق مورد نیاز برای کنش اجتماعی، می تواند به عنوان تحقیقی برای مدیریت یا مهندسی اجتماعی شناخته شود. این تحقیق نوعی تحقیق در عمل است، نوعی جستجوی تطبیقی در مورد شرایط و اثرات شکل‌های مختلف کنش اجتماعی است که خود منجر به کنش اجتماعی می شود.

فصل پنجم: مدیریت فرآیند تحول سازمان

مراحل مهم فرآیند تحول سازمان:

سه عنصر اساسی همه برنامه های تحول سازمان عبارتند از: 1-تشخیص 2-اقدام عملی 3-مدیریت برنامه.

تشخیص

عنصر تشخیص بیانگر جمع آوری پیوسته اطلاعات در مورد کل سیستم، فرآیندهای سیستم، فرهنگ و سایر محورها مورد نظر است. اقدام عملی، همه فعالیتها و برنامه های تغییر طراحی شده برای بهبود کارکرد سازمان را در بر می گیرد.

وقتی فرآیند تحول سازمان را در قالب این سه عنصر تشریح می کنیم، منظورمان چیست؟

مرحله اول، شناخت وضعیت سیستم یا حوزه ای است که متقاضی بر آن تأکید دارد. نقاط قوت آن حوزه چیست؟ نقاط مشکل از کدامند؟ و.....

برآیند مرحله تشخیص، تعیین نقاط قوت، فرصتها و بخشهای مشکل دار حوزه مورد نظر متقاضی تحول است. در **مرحله دوم** برنامه های اقدام عملی برای اصلاح یا رفع مشکلات، بهره برداری از فرصتها و حفظ نقاط قوت، تدوین می شوند. این برنامه های اقدام عملی، برای مشخص کردن مسائل در سطوح فردی، گروهی، میان گروهی یا سازمانی.

در **مرحله سوم**، واقعیت یابی در مورد نتایج اقدامات عملی انجام شده، صورت می گیرد. آیا اقدامات صورت گرفته اثرات مطلوبی داشته اند؟ آیا مشکل برطرف شده یا فرصت، مورد بهره برداری قرار گرفته است؟ اگر پاسخ مثبت است، اعضای سازمان به سمت مشکلات و فرصتهای مختلف و جدید دیگری حرکت می کنند؛ اگر پاسخ منفی است، اعضا مجدداً برای حل مشکل (مرحله 4)، اقدامات عملی و برنامه های جدید ایجاد تغییر را، بکار می گیرند. اگر بعد از انجام این اقدامات و برنامه های جدید، مشکل لاینحل ماند، مراحل 3 و 4، ضرورت تعریف و مفهوم سازی مجدد حوزه مشکل دار را ایجاب می کنند.

1-تشخیص (شناخت) سیستم، واحدهای فرعی و فرآیندها

یک برنامه تحول سازمان، با تشخیص، تجزیه و تحلیل و بکاربردن اطلاعات جمع آوری شده کلی در مورد آن حوزه، آغاز می شود. ضرورت فعالیتهای تشخیصی از دو نیاز سرچشمه می گیرد: نیاز اول آگاهی از وضعیت امور یا «آنچه هست»؛ و نیاز دوم آگاهی از نتایج یا پیامدهای اقدامات انجام شده.

بک هارد اهمیت فعالیتهای تشخیصی را چنین مطرح کرده است:

تدوین یک استراتژی برای بهبود اصولی سازمان، مستلزم بررسی وضعیت فعلی یا آنچه هست، می باشد. چنین تجزیه و تحلیلی بر دو حوزه کلی متمرکز می شود. نخست، شناخت سیستمهای فرعی این سیستمهای فرعی ممکن است «تیمهای» معمولی نظیر مدیریت عالی، دایره تولید باشند؛ یا سطوحی از قبیل مدیریت عالی، مدیریت میانی یا گروه کاری را شامل شوند. دومین حوزه تشخیص، فرآیندهای سازمانند که در حال انجام شدن هستند. این فرآیندها شامل تصمیم گیری، سبکها و الگوهای ارتباطی، روابط بین گروههای وابسته به هم، مدیریت تعارض، هدف گذاری و روشهای برنامه ریزی می باشند.

یکی از راه های تشخیص، شناخت سیستمهای فرعی سازمان است.

کارگزار تحول سازمان ممکن است همه محورهای هدف، یا فقط یکی، یا دو گروه را مد نظر قرار دهد. یا احتمال دارد در طول یک مرحله از برنامه، روی یک سیستم فرعی کار کند و در طی مراحل بعدی، به سایر واحدهای فرعی بپردازد. برای مثال ممکن است برنامه از یک سیستم فرعی مهم آغاز، سپس به واحدهای دیگری بپردازد و آنگاه به سازمان، به مفهوم کلی، گسترش یابد؛ یا از ابتدا بر سازمان، متمرکز و سپس به سیستمهای فرعی انتخاب شده، حرکت کند. روش دیگر تشخیص، تأکید بر فرآیندهای اصلی سازمان، به جای واحدهای متشکله آن سازمان است.

فرآیندهای سازمانی، به اینکه سازمان چیست و چگونه فعالیت می کند، اشاره دارند. یعنی سازمان به دنبال چه هدفی است؟ و چگونه آن هدف را تحقق می بخشد؟ برای آگاهی از فرآیندهای سازمان باید به شناخت سازمان در قالب پدیده ای پویا و پیچیده پرداخت. بنابراین تشخیص مستمر، یک بخش ضروری برای هر نوع فعالیت تغییر برنامه ریزی شده است.

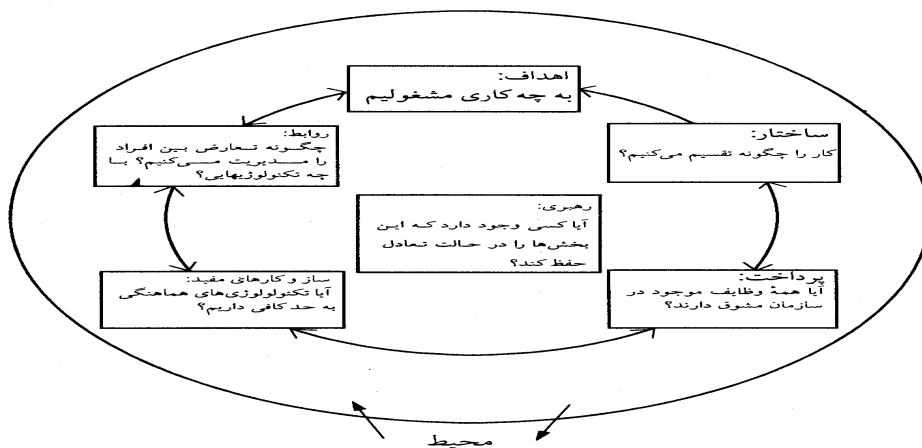
تحول سازمان با تأکیدی که بر حرکت سازمان از «آنچه هست» به آنچه «باید باشد» می کند؛ ایجاد مداوم اطلاعات سیستمی را ضروری می سازد. در این خصوص، آرجیریس بیان می دارد که مشاور (مداخله گر) در امر برنامه های ایجاد تغییر (مرحله) سه وظیفه دارد: کمک به متقاضی تحویل برای ایجاد و پردازش اطلاعات اولیه معتبر و موفق؛ توانمند نمودن وی برای انتخاب راه کاری آزادانه و آگاهانه؛ و کمک به وی جهت ایجاد تعهد درونی نسبت به راه کارهای انتخابی.

مدل شش بخشی ویس بورد

یکی دیگر از ابزارهای تشخیص، مدل شش بخشی ماروین ویس بورد است. این مدل، چارچوبی است برای تشخیص که در سال 1976 مطرح گردید این مدل به کارگزاران تحول سازمان نشان می دهد که برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی چه جاهایی را باید جستجو کرد و در پی یافتن چه چیزی بود.

ویس بورد، شش حوزه یا بخش بسیار مهم (اهداف، ساختار، پرداختها، ساز و کارهای هماهنگی و کنترل، روابط و رهبری) را مشخص کرده است.

شکل - مدل سازمانی شش بخشی



بنا به گفته ویس بورد، مشاور، باید به جنبه رسمی و غیر رسمی هر بخش یا حوزه مدل، توجه نماید. سیستم رسمی، روشهای رسمی وقوع یا انجام امور را نشان می دهند؛ سیستم های غیر رسمی، به روشهای واقعی و نحوه انجام کارها اشاره می کنند.

موج سوم مشاوره

تقریباً پس از ده سال از ارائه مدل شش بخشی، ویس بورد مقاله ای تحت عنوان «به طرف موج سوم مدیریت و مشاوره» به رشته تحریر درآورد. «موج سوم» اشاره به ادعای الوین تافلر در مورد آینده دارد. وی مدعی است که جهان از طریق گذر از انقلاب کشاورزی (موج اول) و انقلاب صنعتی (موج دوم) راه پیشرفت را طی کرده و نهایتاً با حرکت به طرف انقلاب اطلاعات و تکنولوژی، راه ترقی را ادامه خواهد داد.

ویس بورد برای موج سوم مشاوره، چهار «عمل مفید»، مشخص می کند؛ (1) ارزیابی حوزه ها یا بخشهای بالقوه برای انجام اقدامات عملی (جستجوی شرایطی که در آنجا رهبری متعهد، فرصت کاری خوب و افراد نیرومند وجود دارند) (2) ایجاد تصویری کلی از سیستم (3) تمرکز بر آینده (4) ساختاردهی وظایفی که افراد می توانند خود آنها را انجام دهند.

اقدام عملی : برنامه های تغییر

تحول سازمان، فرآیندی است برای بهبود عملکرد سازمانی، که از طریق ایجاد تغییراتی در فرهنگ و فرآیندهای سازمان محقق می شود. بهبود در فرآیندها و فرهنگ، به مدد برنامه های ایجاد تغییر صورت می گیرد.

برنامه اقدامات عملی، جهت ایجاد تغییرات مورد نظر در آن واحدها صورت می گیرند.

نوعاً برای ایجاد تغییر شرایطی (معمولاً یک تا چهار شرط) ضروری است. نخست آنکه، مشکل یا مسئله ای وجود دارد. به منظور رفع این مشکل یا اصلاح آن، باید اقدام اصلاحی (برنامه های ایجاد تغییر) صورت بگیرد. دوم آنکه، نوعی فرصت وجود دارد که مورد بهره برداری قرار نگرفته است یا آنچه در پی آنیم دور از دسترس ماست. برای بدست آوردن این فرصت، اقدامات توانمندی سازی (برنامه های ایجاد تغییر) باید صورت گیرد. سوم آنکه، اجزای متشکله سازمان در جهت هدف واحدی حرکت نمی کنند؛ قسمتها یا بخشهای سازمان اهداف مختلفی را دنبال می نمایند. برای اینکه اجزای متشکله سازمان در مسیر واحدی قرار گیرند، و هم افزایی حاصل شود، باید تلفیق فعالیتها (برنامه های ایجاد تغییر) صورت گیرد. چهارم آنکه، آینده ای که برای سازمان ترسیم شده و سازمان را هدایت می کند، باید تغییر نماید: آینده سازمان به نحو مطلوب تجلی و تجسم نیافته است و امکان تحقق آن به نحو مطلوب وجود ندارد، به منظور تقویت این آینده و تجلی آن در قالب یک واقعیت، باید به ایجاد ساختار مناسب آن دست زد (برنامه های ایجاد تغییر). برنامه های ایجاد تغییر، برای حل مشکلاتی که مربوط به جنبه انسانی سازمانهاست، تدوین شده اند.

ماهیت برنامه های ایجاد تغییر

برای مداخله و ایجاد تغییر در سیستم متقاضی تحول دو روش را می توان بکار گرفت. در شیوه اول، فعالیتهای مشاور به فعالیتهای عادی سازمان افزوده می شود. و در شیوه دوم فعالیتهای مشاور بجای فعالیتهای سازمان صورت می گیرند. نمونه روش اول وقتی است که یک گروه ستادی در پایان هر جلسه، مدت زمانی را به انتقاد از فرآیند جلسه اختصاص می دهد. نمونه دوم وقتی است که یک بخش کلیدی ارائه خدمات سازمانی، در پی آن است که سازمان را همانگونه شفاف نشان دهد. در این حالت، به جای فعالیتهای عادی تقاضا کردن، ترغیب کردن یا متوسل شدن به اعمال قدرت اجبار جهت واداری ارباب رجوع به استفاده از خدمات، یک کارگاه حل مشکل تشکیل می گردد بین مشتریان و گروه ارائه خدمات، نوعی گفتگوی دو طرفه برقرار می شود.

استراتژی کلی تحول سازمان بر پاسخ به پرسشهای زیر استوار است : اهداف کلی تغییر یا تحول برنامه کدامند؟ چه بخشهایی از سازمان برای اجرای برنامه تحول سازمان بیشترین آمادگی را دارند؟ نقاط اهرمی کلیدی (افراد و گروهها) در سازمان کدامند؟ مسائل و مشکلاتی که بیشترین فشار را به سازمان متقاضی تحول وارد می نمایند، کدامند؟ برای اجرای برنامه تحول سازمانی چه منابعی از قبیل زمان، نیرو و تسهیلات داخلی و خارجی موجود و در دسترسند؟ در بسیاری از فعالیتهای آموزشی سنتی، یادگیری و انجام اقدام عملی از همدیگر مجزا می شوند. این جدایی مصنوعی، در بیشتر برنامه های ایجاد تغییر، بنا به چندین دلیل در سطح پایین صورت می پذیرد. نخست آنکه، در بسیاری از فعالیتهای ایجاد تغییر، دو هدف عمده وجود دارد: یکی هدف یادگیری و آموزش؛ و یک هدف، انجام وظیفه. دوم آنکه برنامه هایی که در امر مشکل گشایی در حوزه تحول سازمان صورت می گیرند، به جای تمرکز بر مسائل و مشکلات ذهنی که بر مسائل و مشکلات واقعی سازمان که در راستای نیازهای آنهاست، متمرکز می شود. سوم آنکه، برنامه های ایجاد تغییر، به جای یک مدل، از چندین مدل یادگیری استفاده می کنند.

برنامه های تحول سازمان، از چندین مدل یادگیری استفاده کنند. برای مثال اگر «آموختن» چگونه انجام دادن کاری برخورد «انجام دادن»، تقدم یابد آنگاه ما نوعی روش سنتی در پیش گرفته ایم که بیشتر افراد با آن آشنا هستند. اگر «انجام دادن» بر «آموختن چگونه انجام دادن» تقدم پیدا کند، آنگاه ما یک مدل یادگیری بر اساس کشف نارسائی ها، خواهیم داشت.

تجزیه و تحلیل تفاوتها

یک مدل مفید برای تفکر در مورد تشخیص و برنامه های ایجاد تغییر، «تجزیه و تحلیل تفاوتها» نام دارد. یعنی بررسی فاصله بین آنچه اتفاق می افتد (آنچه هست) و آنچه باید اتفاق بیفتد (آنچه باید باشد). یک بررسی مهم تحول سازمان، مشکل گشایی یا حل مسئله با تجزیه و تحلیل تفاوت یا اختلاف می باشد. تحقیق در عمل، نوعی فرآیند تکراری حل مسئله را نشان می دهد که اساساً همان تجزیه و تحلیل تفاوت یا اختلاف بین وضع موجود و وضع مطلوب است و آن را با انجام اقدام عملی پیوند می دهد. وظیفه عمده مدیر، اساساً تجزیه و تحلیل تفاوتها یا اختلافهاست.

این مدل ساده و در عین حال مؤثر و کارآمد، به وسیله چارلز کپنر و بنجامین ترگو در کتاب «مدیر عقلایی» و «مدیر عقلایی نوین» مطرح شده است. به گفته این دو صاحب نظر، یک مشکل، نوعی شکاف یا فاصله است؛ حل مشکل، کشف علت این شکاف یا فاصله است. تصمیم گیری، کشف یک راه حل (مجموعه ای از اقدامات عملی) برای از بین بردن این شکاف یا فاصله است.

هربرت سایمون در کتاب «علم جدید تصمیم مدیریت»، یک مدل تجزیه و تحلیل تفاوت یا اختلاف را مطرح کرده است. وی اظهار نموده است که مشکل، نوعی انحراف از یک معیار مورد نظر است و علت یک مشکل تغییر برخی عوامل است. نتیجه گیریهای سایمون، برخاسته از بررسیهای فرآیندهای شناختی انسان و علم رایانه است. مدل وی نوعی از مدلهای تجزیه و تحلیل شکافها یا فاصله هاست.

مدیریت برنامه تحول

همان طور که کارگزاران تحول سازمان برای بهبود کارکرد سازمانی، اصول و روشهای علوم رفتاری را بکار می گیرند، همین اصول را هنگام برنامه ریزی، اجرا و مدیریت برنامه های تحول سازمان نیز مورد استفاده قرار می دهند. مدیریت کارآمد تحول سازمان، به معنای تفاوت بین موفقیت و شکست است.

مراحل برنامه های تحول سازمان

وارنر بورک مراحل برنامه های تحول سازمان را به شرح ذیل بین می دارد :

- 1- ورود
- 2- عقد قرارداد
- 3- تشخیص
- 4- بازخورد
- 5- برنامه ریزی تغییر
- 6- ایجاد تغییر
- 7- ارزیابی

مرحله ورود، تماس اولیه مشاور و متقاضی تحول را نشان می دهد. **انعقاد قرارداد** دو طرف، توافق در مورد هزینه های زمانی، پول، منابع و نیرو و به طور کلی مشخص نمودن رابطه مبادله اشاره دارد. **تشخیص،** مرحله واقعیت یابی است که در آن تصویری از وضعیت موجود به وسیله مصاحبه، مشاهده، بررسی اسناد و اطلاعات سازمان و به دست می آید. بورک، بیان می دارد که در مرحله تشخیص، دو گام وجود دارد، یکی جمع آوری اطلاعات و دیگری تجزیه و تحلیل آن. **بازخورد،** نشان دهنده برگشت اطلاعات تحلیل شده به سیستم متقاضی تحول است و جستجوی اطلاعات برای درک، تبیین و تعیین صحت آنها؛ **برنامه ریزی تغییر،** متضمن آن است که متقاضیان، تعیین نمایند چه اقدامات عملی باید بر اساس اطلاعاتی که کسب کرده اند صورت گیرد. **برنامه های ایجاد تغییر،** مجموعه ای از اقدامات طراحی شده برای اصلاح مشکلات یا بهره برداری از فرصت ها را اجرا می کنند. **ارزیابی،** به بررسی اثرات و پیامدهای برنامه اشاره می کند.

مدلی برای مدیریت تغییر

روش دیگر اندیشه در باب مدیریت برنامه های تحول سازمان، طرح کردن این پرسش است که: در فعالیتهای تغییر موفق چه عناصری کلیدی دخالت دارند؟ کامینگز و ورلی پنج مجموعه از فعالیتهای ضروری را، برای مدیریت تغییر اثر بخش ذکر می نمایند: (1) ایجاد انگیزه برای تغییر (2) ایجاد تصویری از آینده مطلوب مورد نظر (3) ایجاد نوعی حمایت اساسی از تغییر اثر بخش (4) تعیین مدیریت گذار از وضع موجود به وضع مطلوب (5) حفظ میزان شتاب تغییر.

صاحب‌نظران مذکور، برای ایجاد آمادگی برای تغییر، سه روش را پیشنهاد می‌کنند:

1) حساس نمودن افراد نسبت به فشارهای ایجاد تغییر، یعنی چرا تغییر باید صورت گیرد

2) نشان دادن تفاوتها یا اختلافها بین وضعیت موجود امور (نامطلوب) و وضعیت آینده امور (مطلوب)

3) بیان انتظارات مثبت و واقع بینانه نسبت به مزیت‌های مترتب بر تغییر.

غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، به سه روش تحقق می‌یابند:

1- برخورد همدلانه و صادقانه با احساسات ناشی از زیان یا اضطراب که افراد به واسطه تغییر، دچار آن می‌شوند

2- دادن اطلاعات وسیع در مورد تغییر، نحوه اجرای آن و تشویق اعضا به مشارکت و دخالت در برنامه ریزی و اجرای آن.

3- چشم انداز آینده عدم اطمینان را کاهش و رفتار را جهت می‌دهد.

رسالت سازمان، ارزشها و شرایطی که اهداف سازمان را ملموس و عینی می‌سازند در پی دارد و این امر باعث می‌شود تا اعضای سازمان بتوانند نیروهای خود را در این راستا جهت دهند. افراد و گروه‌های قدرتمند باید متقاعد شوند که تغییر به حال آنان مفید است و یا اینکه حداقل ضرر و یا زبانی متوجه آنها نمی‌کند.

فعالیت‌هایی که به مدیریت گذار از وضعیت موجود به وضع مطلوب ارتباط پیدا می‌کنند، بینهایت حائز اهمیت هستند.

بک هارد و هاریس در کتاب خود تحت عنوان تحولات سازمانی مطرح کردند که:

فعالیت‌های ایجاد تغییر، سه حالت را طی می‌کنند: حالت وضع موجود، حالت گذار و حالت آینده مورد نظر و مدعی هستند که برای مدیریت گذار از وضع موجود به وضع مطلوب، سه مجموعه فعالیت باید صورت گیرد.

1- برنامه ریزی فعالیت عبارتست از توالی فعالیت‌ها، رویدادها و مجموعه ترکیبی این دو که باید در خلال مرحله گذار صورت گیرد.

2- برنامه ریزی ایجاد تعهد نسبت به تغییر متضمن کسب حمایت و تعهد افراد کلیدی در سازمان است که رهبری، منافع و نیروی مورد نیاز برای تحقق مرحله گذار را در اختیار دارند.

3- مدیریت ساختار اشاره به ایجاد ساختارهای موازی یادگیری برای شروع، رهبری، نظارت و تسهیل تغییر، دارد.

برنامه های تغییر در سیستمهای دارای مقیاس بزرگ، تقریباً همیشه از ساختارهای موازی، بهره می گیرند. بوش و شانی، آنچه را که «فرآیند مداخله به کمک ساختار موازی یادگیری» نامیده اند، در جدول زیر تشریح کرده اند.

| |
|---|
| مرحله ۱: تعریف اولیه از هدف و حیطه عمل |
| مرحله ۲: تشکیل یک کمیته ارشادی (راهبردی) |
| ۱.۲ بررسی مجدد نیاز به تغییر |
| ۲.۲ ایجاد تصویری از آینده سازمان در صورت تحقق پدیده تغییر |
| ۳.۲ تعیین مرزها، راهبردها، انتظارات و پاداشها |
| مرحله ۳: اطلاع به اعضای سازمان |
| مرحله ۴: تشکیل و ایجاد گروههای بررسی |
| ۱.۴ انتخاب و ایجاد تسهیلگران داخلی |
| ۲.۴ انتخاب اعضای گروه بررسی |
| ۳.۴ تشکیل گروه بررسی |
| ۴.۴ ایجاد دستورالعملها و هنجارهای کاری |
| مرحله ۵: فرآیند جستجو و پیگیری |
| مرحله ۶: تعیین تغییرات بالقوه |
| مرحله ۷: اجرای آزمایشی تغییرات پیشنهادی |
| مرحله ۸: اجرا و اعمال آن در سراسر سازمان |
| مرحله ۹: ارزیابی |

مراحل ۱ و ۲ بر ایجاد نیاز به تغییر، آگاهی، تعهد و نوعی زیرساخت حمایتی سیاسی و رهبری اجرای تغییر، اشاره دارند. کمیته ارشادی (راهبردی)، شامل افرادی از بخشهای مختلف سازمان است؛ مرحله ۳ نشان می دهد که چیزی و چرا اتفاق می افتد. در مرحله ۴ مشارکت و دخالت گسترده اعضای سازمان نمود پیدا می کند؛ مراحل ۵ و ۶ و ۷ بر نوعی بررسی گسترده، جمع آوری اطلاعات، متمرکز بر مسائل و مشکلات مهمتر و یافتن راه حلهایی برای آنها تمرکز دارد. راه حلهایی که بعداً در سراسر سازمان بکار گرفته می شوند.

نظریه یکی از علمای مدیریت :

دشوارترین کار، مدیریت فرآیند تغییر است. در نوشتن راجع به آن، می توان منطقی و عقلایی بود و شاید چنین القا شود که برخورد با تغییرات سازمانی مورد نیاز، تابع مدیریتی منطقی است. اما در عالم واقعیت، مدیریت تغییر، منطقی و عقلایی صورت نمی گیرد (هرگز افراد آن طوری که ما برنامه ریزی کرده ایم، عمل نمی کنند) تمام کارها آنطور که ما برنامه ریزی کرده ایم صورت واقع بخود نمی گیرند. بعلاوه سیاستهای سازمانی، همیشه خود را در سازمان نشان داده و همه ما را تحت تأثیر قرار می دهند .

تحقیق در عمل و تحول سازمان

تحقیق در عمل، تحقیقی در جهت اثربخش تر ساختن عمل، و همزمان، ایجاد چارچوبی برای نوعی دانش علمی است. اقدام عملی، به نوعی از برنامه ها و فعالیت های ایجاد تغییر اشاره دارد که برای اصلاح و بهبود شرایط، طراحی می شوند.

کرت لوین معتقد است که اگر لازم است نوعی پیشرفت در جهت حل معضلات و مشکلات اجتماعی صورت گیرد، باید برنامه های تغییر اجتماعی (تحقیق در عمل) صورت گیرد زیرا خاصیت تعیین کنندگی دارند. کرت لوین مدعی بود که تحقیق در عمل، می تواند چندین نیاز را به طور همزمان مورد توجه قرار دهد: نیاز مبرم به دانش بیشتر در مورد علل و پویاییهای آسیبهای اجتماعی؛ نیاز به درک قوانین تغییر اجتماع؛ نیاز به کشف راه حل های کاربردی و عملی برای رفع آن مشکلات؛ و نیاز به کشف قوانین کلی و عمومی، که پدیده های اجتماعی پیچیده را تشریح می کنند.

تحقیق در عمل از دو دیدگاه، مورد بررسی قرار می گیرد: تحقیق در عمل به عنوان یک فرآیند و یک رویکرد.

تحقیق در عمل: به عنوان یک فرآیند و یک رویکرد

بر اساس تحقیق در عمل دیدگاه به عنوان یک فرآیند تحقیق در عمل، چنین توصیف می شود: «فرآیند همزمان جمع آوری اطلاعات پژوهشی در مرود اهداف بلند مدت و کوتاه مدت یک سیستم در حال فعالیت و یا در مورد نیازهای آن سیستم؛ پردازش این اطلاعات برای ارجاع مجدد به درون سیستم؛ انجام اقدامات عملی از طریق تغییر متغیرهای انتخاب شده از درون سیستم بر اساس اطلاعات و فرضیه ها؛ و ارزیابی نتایج و پیامدهای اقدامات عملی به وسیله جمع آوری اطلاعات بیشتر».

نخست، تصویری ایستا از سازمان گرفته می شود. بر اساس «آنچه وجود دارد» فرضیه ها، نوعی اقدام عملی را پیشنهاد می کنند؛ این اقدامات تغییر عوامل درون سیستم را دربر می گیرند که تحت کنترل محقق است (این امر به معنای انجام دادن کاری متفاوت با روش فعلی است). آنگاه برای دومین بار، تصویر ایستای دیگری گرفته می شود، تا نتایج اقدام عملی صورت گرفته، مورد بررسی قرار گیرد.

دیدگاه فرنچ در مورد تحقیق در عمل به عنوان یک فرآیند کلی در تحول سازمان

جنبه های کلیدی مدل عبارتند از: تشخیص، جمع آوری اطلاعات اولیه؛ بازخور به گروه متقاضی تحول، بحث و بررسی و کار با گروه متقاضی، برنامه ریزی اقدام عملی، و نهایتاً انجام اقدام عملی. فرآیند، حالت چرخشی دارد و به موازاتی که گروه متقاضی تحول، کارکردن اثر بخش تر را با هم می آموزند، بر مسائل و مشکلات جدید یا حادث تر متمرکز می گردد.

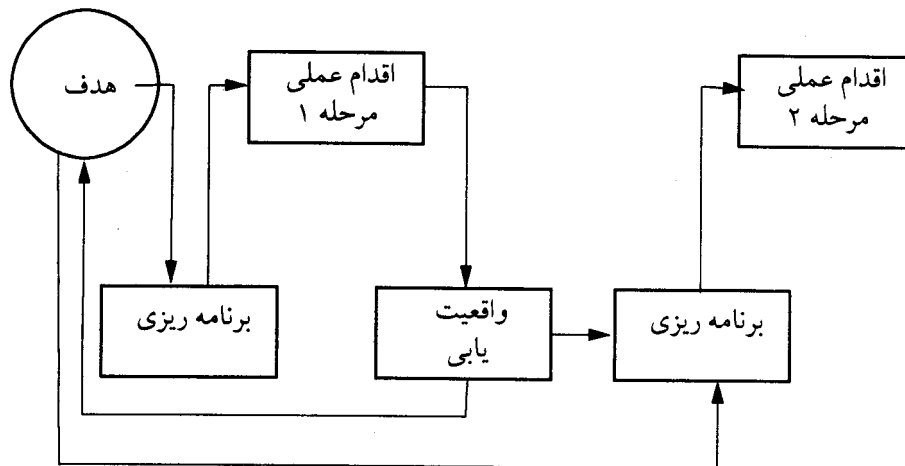
تحقیق در عمل، فرآیندی است که به دو روش مختلف صورت می گیرد. روش اول فرآیندی متوالی است از فعالیتهای تکراری، مشتمل بر جمع آوری اطلاعات بازخور و پردازش اطلاعات.

تحقیق در عمل، ممکن است به عنوان رویکردی به حل مسئله نیز تشریح شود. در این روش، تحقیق در عمل، به شرح زیر تعریف می شود: کاربرد روش عملی واقعیت یابی و آزمایشگری نسبت به مسائل عملی که مستلزم راه حل های عملی و همکاری و تشریک مساعی دانشمندان، کارگزاران تحول سازمان و سایر افراد است. نتایج مورد انتظار رویکرد تحقیق در عمل، ارائه راه حل هایی برای رفع مشکلات فوری و نوعی مشارکت در غنی سازی دانش و تئوری علمی است.

هربرت شپرد ماهیت تحقیق در عمل را به شرح زیر تعریف می کند :

مدل تحقیق در عمل، نوعی مدل هنجاری (دستوری) برای یادگیری و تغییر برنامه ریزی شده است. ویژگی عمده آن عبارتست از : هر کنش یا اقدام ذهنی انسان، باید یک هدف داشته باشد. حتی اگر این هدف مبهم و نامعلوم باشد. و به هر حال باید قبل از هر اقدام فرد، برنامه ریزی وجود داشته باشد. اقدام عملی باید در هر زمان، و بعد از طی هر مرحله نوعی واقعیت یابی انجام دهد. که آیا هدف نسبت به وضعیت قبل از واقعیت یابی، واقع بینانه بوده است؟ و آیا نیاز به تغییر دارد یا خیر؟ حرکت به طرف تحقیق یک هدف، مشتمل بر یک سلسله از چرخه های برنامه ریزی - اقدام عملی - واقعیت یابی - برنامه ریزی است؟

مفهوم شپرد از مدل تحقیق در عمل، به عنوان یک رویکرد ملاحظه می نماید.



ویژگیهای تحقیق در عمل به عنوان نوعی رویکرد را نام ببرید؟

1) ماهیت هنجاری یا دستوری این مدل، 2) و حری بودن اهداف کوتاه مدت، و 3) الزامات مختلف نقش مشاور/عامل تغییر در مقابل متقاضیان تحول. این سه ویژگی، مستلزم بحثهای جدی است: نخست، عناصر مدل تحقیق در عمل که آن را به روش علمی تحقیق، پیوند می دهد، دوم رابطه مبتنی بر اعماد متقابل بین دانشمندان، کارگزاران تحول و سایر افراد دخیل در برنامه تحول که غالباً عنصر دیگر مدل تحقیق در عمل است و سوم غنی تر شدن دانشی است که می تواند از برنامه های تحقیق در عمل، نشأت گیرد.

پارادایم (حوزه تفکر غالب) تحقیق مبتنی بر حل مسئله به وسیله جان دیویی در کتاب خود تحت عنوان «چگونه می اندیشیم» مطرح شده است. وی مراحل پنجگانه اندیشیدن فکورانه را به شرح زیر مشخص کرد: طرح مسأله، پردازش ذهنی، فرضیه سازی، استدلال، و آزمون فرضیه ها در عمل

به زعم کوری، عناصر مهم یک طرح تحقیق در عمل عبارتند از :

1- تعیین قلمرو یا مشکل

2- انتخاب یک مشکل معین و فرموله کردن فرضیه ها

3- ضبط و ثبت دقیق اقدامات انجام شده

4- استنباط تعمیمها از این اطلاعات

5- آزمون مجدد و پیوسته این تعمیمها در موقعیتهای یا وضعیتهای عملی

دیگر ویژگی بارز تحقیق در عمل، بر اساس همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بین افراد درون سیستم و افراد خارج از سیستم می باشد. تشریک مساعی در تحقیق در عمل مزیت اصلی مدل می باشد. این باور که افراد آنچه را که در ایجاد آن نقش دارند، حمایت می کنند، به طور گسترده ای وجود دارد. و با ایجاد روابط بسیار خوب و صمیمی بین محققان و اعضای سازمان است که دسترسی به اطلاعات مهمی که احتمالاً افراد خارجی از آن بی اطلاعند، ممکن می سازد.

تاریخچه و ارزشهای تحقیق در عمل

منشأ تحقیق در عمل، به دو منبع مستقل ارتباط پیدا می کند. یکی جان کولیر که مرد عمل بود؛ و دیگری کرت لوین که فردی علمی و اهل نظر بود. جان کولیر با تحقیقات و بررسیهای مختلفی که انجام داده بود، پی برد که تغییرات مؤثر در روابط قومی و نژادی، فرآیندی بسیار دشوار است و مستلزم تلاش مشترک دانشمندان (محققان)، مدیران و سایر افراد می باشد. به زعم وی، چون انجام اقدام عملی برای ایجاد تغییر، ماهیتاً تخصصی نیست. بنابراین باید تحقیق در حوزه علوم اجتماعی در قالب اقدام عملی، با تلاش مشترک محققان، مدیران و سایر افراد انجام شود.

کرت لوین، روانشناس اجتماعی بود که به بکارگیری دانش علوم رفتاری برای کمک به حل مشکلات، شدیداً علاقمند بود. در اواسط دهه 1940 و اوائل دهه 1950 (کرت لوین و دانشجویان وی، برنامه های تحقیق در عمل را در ابعاد رفتاری متعددی به اجرا در آورد: لوین، اصول تحقیق در عمل را برای تغییر روابط بین گروهها و عادات زندگی آنان بکار برد؛ لیپیت و رادک از آن به عنوان ابزاری برای اجرای نوعی برنامه در ارتباط با روابط اجتماعی مورد استفاده قرار دادند؛ با ولاس این نوع تحقیق را در مورد آموزش رهبری، انجام داد؛ کوچ و فرنچ از آن، بای بررسی مقاومت در برابر تغییر، در یک کارخانه صنعتی بهره جستند.

به زعم **لوین**: هیچ عملی بدون تحقیق و هیچ تحقیقی بدون اقدام عملی میسر نیست و نقش کمکی تحقیق به مدیران، امری تعیین کننده و حائز اهمیت است.

نتایج حاصله از یک طرح تحقیق در عمل، بسیار زیاد است: مسائل ومشکلات عملی، حل می شوند؛ نوعی مشارکت در تئوری عمل در علوم رفتاری صورت می گیرد و درک دانشمند، مدیر و سایر افراد عادی از پدیده مورد تحقیق بیشتر می شود.

طرحهای تحقیق در عمل، ممکن است در راستای اهدافی ناهمگون جهت داده شوند که منجر به شکل گیری انواع مختلفی از مدلها می گردند. برای مثال لوین دو مقوله گسترده از تحقیق در عمل را مطرح کرد: بررسی قوانین کلی، و تشخیص یک وضعیت خاص یا ویژه. بررسی قوانین کلی، منجر به مشارکتهایی در تئوری و عمل می شود و تعمیمهایی در مورد پدیده های طبیعی به وجود می آورد؛ تشخیص یک وضعیت خاص، منجر به حل مشکلات ضروری و عملی می گردد.

ریموند کنزل با اجرای تحقیق در عمل در یک پالایشگاه، سه نوع از وضعیتهایی را که آنها، مشاوران تحقیق، اطلاعاتی را به صورت بازخورد به مدیران ارائه می دادند، مطرح نمود. نخستین وضعیت به عنوان «وضعیت اتفاقی» توصیف می شد؛ یعنی گروه تحقیق، از قبل اطلاعاتی به طور اتفاقی جمع آوری کرده بودند که در زمانهای بعدی، اطلاعات تقریباً مفیدی را می توانستند از آنها استخراج کنند. دومین وضعیت، دلالت بر نوعی جمع آوری اطلاعات بر اساس مبنایی سیستماتیک و از قبل برنامه ریزی شده، داشت. سومین وضعیت، بکارگیری یک گروه گواه کوچک بود که پیوسته اطلاعاتی در مورد موضوعات مختلف، گردآوری و بر حسب ضرورت، اطلاعات حاصله را به درون گروه تزریق می کرد. دومین وضعیت غالباً در برنامه هایی که متضمن نوعی پیمایش سالانه هستند، وجود دارد. سومین وضعیت نیز در برنامه های تحول سازمان، جاهایی که تیمی از مشاوران برای تحقیق پیرامون پیامدهای رفتاری درون یک گروه کوچک، که به طور گسترده ای با هم کار می کنند و دارای سازمان و نیرو هستند، یافت می شود.

چنین، کوک و هاردینگ، چهار نوع از تحقیق در عمل را تعیین کردند (تشخیص، مشارکتی، تجربی و آزمایشی). در نوع اول، محقق، وارد یک وضعیت مسأله دار می شود، آن را تشخیص می دهد و برای اصلاح رفتار حوزه مورد نظر، توصیه هایی ارائه می نماید. که غالباً این توصیه ها به وسیله

گره متقاضی تحول اجرا نمی شود. نوع دیگری از تحقیق در عمل، یعنی تحقیق در عمل مشارکتی می شود که در آن افراد متقاضی تحول سازمان یا بخش خود، در کل فرآیند تحقیق و اقدام عملی از ابتدا تا انتهای تحقیق مشارکت داده می شوند.

تحقیق در عمل تجربی، تحقیقی است که در آن بازیگر، اسناد سیستماتیک و گسترده ای از آنچه انجام داده و آنچه اجرا کرده و نتایج آنچه صورت پذیرفته، نگهداری می کند. این روش، نوعی یادداشت روزانه است که به وسیله مدیران استفاده می شود. محدودیتهای این روش، مشکلاتی است که در هر نوع از جمع آوری اطلاعات بالینی وجود دارد.

چهارمین نوع تحقیق در عمل، تحقیق در عمل آزمایشی است که نوعی تحقیق کنترل شده بر اساس اثربخشی نسبی فنون مختلف عملی است. تقریباً برای انجام هر کاری بیش از یک راه وجود دارد. مشکل، یافتن بهترین راه است. تحقیق آزمایشی، نوعی تحقیق در عمل است که هر دوی این موارد را به دقت مورد توجه قرار می دهد.

صاحب نظران استدلال می کنند که این نوع تحقق ممکن است بیشترین نقش را در پیشرفت دانش علمی ایفا کند، اما انجام آن بسیار دشوار است. ماهیت آزمایشی تحقیق، آزمون قطعی فرضیه ها را اجازه می دهد و این امر خود از اهمیت وافر برخوردار است. در عین حال موقعی که متقاضیان تحول سازمان برای حل مشکلات، پاسخهای فوری می خواهند، شرایط کنترل نشده تا حدی، آزمون فرضیه ها را در موقعیتهای مختلف با دشواری مواجه می سازد.

کارگزاران تحول سازمان از تحقیق در عمل مشارکتی و گاهگاهی نیز از تحقیق در عمل آزمایشی بهره می جویند. مدل مشارکتی، با شیوه های کنونی تحول سازمان تناسب بسیار زیادی دارد و مدل آزمایشی نیز وقتی با این شیوه ها و رویه ها هماهنگ شود اجرای آن دشوار می گردد. و معتقدیم که عمل تحول سازمان فی نفسه، تا حدی ماحصل نوعی مدل تحقیق در عمل آزمایشی است که در آن انواع ویژه برنامه های تغییر که به وسیله کارگزاران تحول سازمان بکارگرفته شده موثر بوده اند درحالیکه سایر برنامه های تغییر نامؤثر شناخته شده و از دور استفاده خارج شده اند.

آرجیریس به تحقیق در عمل، عنوان «علم عمل» نام نهاد و معتقد است که این علم برای مطالعه نسبت به «علم طبیعی» مؤثرتر است.

به گفته ارجیریس، نوع تحقیق در عمل مطرح شده به وسیله کرت لوین، دارای شش مشخصه است:

(1) مبتنی بر مسئله (مشکل) بود (2) بر مبنای حوزه متقاضی تحول استوار بود (3) و موجود را مورد چالش قرار می داد (4) و به طور همزمان با ارائه قضایای تأیید شده از لحاظ تجربی (5) می توانست به طور اصولی با یک تئوری طراحی شده (6) قابل استفاده در زندگی روزانه ارتباط داده شود.

آخرین نوع تحقیق در عمل، از نهضت کیفیت برخاسته است. مدل تحقیق در عمل، شباهت بسیار زیادی به چرخه (برنامه ریزی- انجام دادن- بازبینی و ارزیابی، اقدام عملی) شوارت دارد. از نظر وی چرخه طراحی برنامه - اجرا- بازبینی و اقدام عملی عناصر کلیدی در کنترل کیفیت هستند.

نمونه هایی از تحقیق در عمل

ویژگی همکاری مبتنی بر اعتماد در تحقیق در عمل، به کارگزاران تحول سازمان پیشنهاد می کند که تعیین نیازهای محوری و اقدامات عملی را مشترکاً انجام دهند. ماهیت آزمایشی اقدامات عملی در تحقیق در عمل به مدیران دیدگاههای متفاوتی می دهد. جمع آوری اصولی اطلاعات در مورد متغیرهای مربوط به فرهنگ سازمانی و آزمون نتایج اقدامات روی این متغیرها ابزار جدید را برای درک پویایی سازمانی ارائه می دهد.

خلاصه

دو نوع ارزش فلسفی و عملی، مورد تأکید تحقیق در عمل است. ارزش نخست آن است که برنامه های اقدام عملی باید بر مبنای نهی داده های اطلاعاتی معتبر استوار باشند، که بر اساس همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل مشاوران و حوزه های متقاضی تحول، جمع آوری شده اند. دومین ارزش آن است که اقدام عملی در دنیای واقعی باید با تحقق در مورد آن اقدام عملی همراه باشد. بنابراین اگر مسائل و مشکلات به دیدگاه مدل تحقیق در عمل نزدیک باشد، اقدامات عملی برای حل مسائل و مشکلات واقعی، نوعی فرصت منحصر به فرد، ارائه می دهد.

اصطلاح «برنامه های ایجاد تغییر با مداخله ها» در تحول سازمان، به فعالیتهای برنامه ریزی شده متقاضیان و مشاوران که در طول انجام یک برنامه تحول مشارکت می کنند، اشاره دارد.

تأملی در برنامه های ایجاد تغییر

برخی از عواملی که رهبران تحول سازمان آنها را مد نظر قرار می دهند، عبارتند از :

نخست آنکه، در ورای هر برنامه تحول سازمان، یک طرح یا استراتژی مداخله وجود دارد.

دوم آنکه، برای ساختاربندی برنامه های ایجاد تغییر، یک سلسله آگاهیها و توصیه ها از تجربه و تئوری عمل در حوزه تحول، به دست آمده و مورد توجه کارگزاران تحول سازمانی قرار گرفته اند.

برای ساختاربندی فعالیتهای جهت ارتقاء یادگیری و تغییر، روشهای «بهتر» و «بدتر» وجود دارند.

نکات زیر، کارگزاران تحول سازمان را یاری می دهد تا فعالیتهای را به روشهایی «بهتر» تنظیم نمایند:

1- فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد ذریبط در آنجا حضور داشته باشند.

2- فعالیت را طوری ساختار دهید که (الف) محور توجه اش نوعی مشکل یا فرصت باشد(ب) و در جهت حل مسائل و مشکلاتی که خود متقاضیان آنها را یافته اند باشد.

3- فعالیت را طوری ساختار دهید که هدف و روش نیل به هدف مشخص باشد.

4- فعالیت را طوری ساختار دهید که از تحقق هدف، سودآوری بالایی حاصل شود.

5- فعالیت را طوری ساختار دهید که هم یادگیری مبتنی بر تجربه را و هم یادگیری مفهومی/شناختی/نظری را دربرگیرد.

6- جوّ فعالیت را طوری ایجاد نمایید که افراد به جای آنکه مضطرب باشند یا حالت دفاعی به خود بگیرند، آزاد باشند. جوّ مداخله ها را طوری ساختار دهید، که افراد انتظار داشته باشند «با هم بیاموزند» و به رویه ها و اعمال نیز به عنوان نوعی روش تجربی بنگرید، طوری که بتوان رویه های بهتر را که به وسیله جوّ به وجود آمده، شکل گرفته اند مورد استفاده قرار داد.

7- فعالیت را طوری ساختار دهید که مشارکت کنندگان نحوه حل یک مسئله یا مشکل خاص و (آموختن چگونه آموختن) را بطور همزمان بیاموزند.

8- فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد بتوانند هم درمورد وظیفه و هم درمورد فرآیند بیاموزند. وظیفه، چیزی است که گروه روی آن کار می کند، یعنی آنچه به عنوان دستور کار، معین شده است. اصطلاح فرآیند، به اینکه چگونه گروه کار می کند اشاره دارد .

9- فعالیت را طوری ساختار دهید که افراد در آن به عنوان بخشی از گروه، و نه طور مجزا، دخیل باشند.

مجموعه سوم ملاحظات، به انتخاب و مرحله بندی فعالیتهای برنامه های ایجاد تغییر ارتباط دارد .

1. اطلاعات تشخیصی خود را پیرامون وضعیت موجود سیستم متقاضی تحول، حداکثر نمایید.

2. اثر بخشی برنامه های تغییر اولیه را حداکثر سازید.

3. کارایی را حداکثر نمایید.

4. سرعت انجام و اجرا را حداکثر سازید.

5. مناسبترین برنامه های ایجاد تغییر را برگزینید.

6. فشار روانی و سازمانی را حداقل نمایید.

چهارمین مجموعه ملاحظات فعالیتهای متفاوتی را شامل می شود که بر ساز و کارهای علی مختلفی استوار گردیده اند .

رابرت بلیک و جان موتن، انواعی از برنامه های ایجاد تغییر مبتنی بر ساز و کارهای علی اصلی را به شرح زیر تعیین کردند :

1. مداخله از طریق توجه به تفاوتها یا اختلافها؛ که به نوعی تناقض، در عمل یا نگرشها توجه می کند.

2. مداخله بکمک تئوری؛ یعنی جاهایی که دانش و تئوری علم رفتار، برای تعیین و توجیه رفتار فعلی و پیش فرضها استفاده می شود.

3. مداخله به منظور تغییر رویه ها؛ که نوعی نقادی از نحوه انجام کارها را ارائه می دهد آیا بهترین روشها بکار برده می شوند یا خیر.

4. مداخله برای تغییر روابط؛ که بر روابط متقابل شخصی، متمرکز می وشد .

5. مداخله آزمایشی؛ دو طرح مختلف از جهت پیامدها و نتایج قبل از تصمیم گیری در مورد طرح نهایی، مورد آزمون قرار می گیرند.

6. مداخله برای حل مسأله معماگونه؛ در آن نوعی مسأله بغرنج جهت آزمون دقیق گزینه های احتمالی و دیگر مفروضات، مورد استفاده قرار می گیرد.

7. مداخله برای تغییر چشم انداز آتی؛ به جای به اقدامات و فوری، به پیشینه تاریخی و اهداف آینده توجه می شود.

8. مداخله برای تغییر ساختار سازمانی؛ که برای بررسی و ارزیابی علل ساختاری عدم اثربخشی سازمان.

9. مداخله برای تغییر فرهنگ؛ که سنن، سوابق و عرف (بافت فرهنگ) را در یک رویکرد مستقیم و متمرکز، مورد بررسی قرار می دهد.

بلیک و موتن برای حوزه مشاوره، یک نوع تئوری و یک نوع طبقه بندی ارائه دادند. این گونه شناسی که **مکعب مشاوره** نام گرفت مکعبی صد بخشی است که همه وضعیتهای مشاوره را به نوعی نشان می دهد.

بعد نخست مکعب، آن است که مشاور چه کاری انجام می دهد، یعنی چه نوعی از برنامه تغییر مورد استفاده قرار می دهد.

در این بعد پنج نوع برنامه اساسی ایجاد تغییر وجود دارند: 1- برنامه ایجاد مقبولیت مشاور، 2- تسهیل گری مشاور، 3- رویارویی- مشاور، اختلافهای ارزشی در کردار و باورهای متقاضی تحول را نشان می دهد، 4- تجویز- مشاور، 5- تئوری ها و اصول - مشاور، علم رفتاری مناسب را تا مسائل را خود تشخیص داده و حل نماید .

دومین بعد مکعب مشاوره، موضوعات اساسی است که موجب بروز مشکلات متقاضی تحول شده است. چهار نوع از این موضوعات عبارتند از : قدرت، اختیار، روحیه/وابستگی، هنجارها و معیارهای رفتار و اهداف بلند و کوتاه مدت.

برنامه های ایجاد تغییر، کارهای مختلفی را انجام می دهند. ممکن است پیامد عمده یک برنامه تغییر، افزایش تعامل و ارتباطات بین بخشها باشد. نتیجه عمده دیگر، افزایش بازخور و بالا رفتن حس مسئولیت پذیری است. غالباً چنین نتایجی برای ایجاد تغییر ضروری است.

برخی از نتایج مورد انتظار از انواع مختلف برنامه های ایجاد تغییر در حوزه تحول سازمان را نشان می دهد:

1) بازخور. بازخور، اشاره به آموختن اطلاعات جدید در مورد خود، دیگران و فرآیندهای گروهی یا پویاییهای سازمان دارد (اطلاعاتی که شخص قبلاً آنها را در نظر نمی گرفته است).

2) آگاهی از تغییر هنجارهای اجتماعی- فرهنگی.

3) افزایش تعامل و ارتباطات

4) رویارویی . این اصطلاح به آشکار نمودن تفاوتها در باورها، نگرشها، هنجارها اشاره دارد، تا موانع تعامل اثر بخش را از میان بردارد. و در جستجوی تشخیص تفاوتهای واقعی و کار بر روی موضوعات مورد اختلاف، به روشی سازنده، می باشد.

5) آموزش. این روش به فعالیتهای طراحی شده برای ارتقاء و تغییر دانش و مفاهیم، نگرشها و باورهای منسوخ و مهارتها، اشاره می کند.

6) مشارکت

7) افزایش مسئولیت پذیری

8) نیروزایی و بهینه سازی

طبقه بندی برنامه های تغییر

1- فعالیتهای تشخیصی. فعالیتهای است در جهت واقعیت یابی، که برای تعیین وضعیت سیستم، جایگاه مشکل یا مسئله و «روش انجام کارها» بکار برده می شوند. که از ایجاد نموداری که جایگاه شما را در سازمان نشان می دهد، و یا از روشهای سنتی تر جمع آوری اطلاعات اولیه نظیر مصاحبه، پرسشنامه، پیمایش، و برگزاری جلسات استفاده می شود.

2- فعالیتهای تیم سازی. که به موضوعات وظیفه ای یا ماهیت و کیفیت روابط فی مابین اعضای تیم اشاره دارد .

3- فعالیتهای بررسی بازخور

4- فعالیتهای بررسی بازخور . بر یافته های اطلاعاتی حاصل از مطالعه بازخورها متمرکزند و طرحهای عملی بر اساس داده های اطلاعاتی حاصله از پیمایش، طراحی و تدوین می شوند.

5- فعالیتهای آموزشی و کارآموزی

6- فعالیتهای ساختاری، یا فنی- ساختاری. که ممکن است شکل : (الف) ارائه ساختارهای جدید بر حسب اهداف ویژه (ب) ابداع روشهای نوین، برای ارائه منابع فنی جهت تحمل مشکلات را، به خود بگیرند.

7- فعالیتهای مشاوره در فرآیندی.

8- فعالیتهای شبکه تحول سازمان . این فعالیتهای، به وسیله رابرت بلیک جان موتن، ابداع شدند. این فعالیتهای، یک مدل تغییر 6مرحله ای را شکل می دهند که کل سازمان را در بر می گیرد. برای انجام برنامه به این صورت باید منابع داخلی تجهیز شوند تا بتوان برنامه را در مدت 3 تا 5 سال تکمیل نمود. این مدل، با بالا بردن میزان مهارتهای فردی مدیران و تواناییهای رهبری آغاز، و به سمت فعالیتهای بهبود تیم حرکت می کند؛ و سپس به فعالیتهای روابط بین گروهی می پردازد؛ مراحل بعدی این مدل، برنامه ریزی منسجم برای پیشرفت و بهبود، و توسعه تکامل تاکتیکیهای اجرا را در بر می گیرد و با یک مرحله ارزیابی، که به تغییر در فرهنگ سازمان می پردازد و به جهت های آتی مینگرد، خاتمه می یابد.

9- فعالیتهای مصالحه گری شخص ثالث. این فعالیتهای به وسیله یک مشاور خبره (شخص ثالث) برای کمک به دو عضو یا واحد سازمان، جهت مدیریت تعارض بین آنها صورت می گیرد.

10- فعالیتهای رایزنی و مشورتی . فعالیتهایی است که مشاور یا سایر اعضای سازمان، برای کمک به افراد جهت (الف) تعیین اهداف یادگیری(ب) آموختن اینکه دیگران، چگونه رفتار آنها را می بینند(ج) آموختن روشهای جدید رفتار، یا (د) بررسی اینکه آیا این روشها آنها را در تحقق اهداف بهتر، یاری می دهند یا خیر، انجام می دهند. ویژگی عمده این فعالیتهای، عدم ارزیابی بازخور داده شده از جانب دیگران به فرد است و ویژگی دوم، بررسی توأمان رفتارهای بدیل می باشد

11- فعالیتهای برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی (کارراهه).

12- فعالیتهای برنامه ریزی و هدفگذاری

13- فعالیت مدیریت راهبردی

14- فعالیتهای تغییر اساسی سازمانی. فعالیتهایی، که متضمن تغییرات عظیم در سیستم هستند.

روش دیگر دسته بندی برنامه های ایجاد تغییر در حوزه تحول سازمان، بر اساس نوع کانون سازمان باشد .

تیمها و گروههای کاری: واحدهای استراتژیک سازمان

مدیریت فرهنگ تیم کاری بر اساس اعتماد متقابل محور اصلی مور تأکید برنامه های تحول سازمان است. و انعکاس این فرض است، که فرهنگ تیم کاری تأثیر چشمگیری بر رفتار فرد اعمال می کند.

قضاوت بین گروه و تیم

یک گروه کاری، تعدادی از اشخاص می باشند، که معمولاً به یک مافوق مشترک گزارش می دهند. و نیز تا حدی در انجام وظایف خود، به هم وابستگی متقابل دارند. تیم، شکلی از گروه است. اما تعهد بیشتر و بالاتری به اهداف مشترک دارد و از میزان بالای وابستگی متقابل و تعامل، برخوردار است.

از جمله نویسندگان اولیه، که توجه خود را به اهمیت کارکرد تیمی معطوف داشتند، رنسیس لیکرت و داگلاس مک گریگور بوده اند.

فهرست ویژگی های گروههای (تیمهای) اثربخش و دارای کارکرد خوب از نظر مک گریگور، به شرح زیر است:

فضای حاکم بر چنین گروههایی (تیمها) باز، آرام بخش و غیر رسمیاست، وظیفه گروه خوب درک شده، و از جانب اعضاء پذیرفته شده است، اعضا به همدیگر خوب گوش می دهند؛ مباحثی پیرامون وظیفه وجود دارد، که بیشتر اعضا در آن مشارکت می کنند؛ افراد هم احساسات، هم ایده های خود را ابزار می دارند، تعارض و عدم توافق وجود دارد. اما حول ایده ها و روش ها متمرکز است، نه حول شخصیتها و افراد؛ گروه نسبت به عملیات خود، خودآگاه است؛ تصمیمات معمولاً بر اساس اجماع اتخاذ می شود نه رأی اکثریت؛ وقتی اقدامات جهت انجام، تعیین می شوند، وظایف به طور روشن واگذار می شوند و از جانب اعضاء نیز پذیرفته می شود.

ویژگی های یک تیم اثر بخش از نظر گلن پارکر :

هدف روشن (چشم انداز آینده، رسالت، هدف یا وظیفه)

فقدان تشریفات (عدم رسمیت) (غیر رسمی، آرام بخش و باز)؛

مشارکت (بحث زیاد، و مشتاق بودن افراد برای مشارکت در آن)؛

تضاد در گروه (تیم با تضاد میانه بدی ندارد، از آن پرهیز نمی کند و در صدد رفع آن)؛

شنود مؤثر (اعضاء فنون شنود، نظیر پرسیدن، تفسیر کردن، خلاصه کردن را مودر استفاده قرار می دهند)؛

تصمیم گیری بر اساس اجماع (توافق اساسی از طریق بحث، و اجتناب از رأی گیری)؛

ارتباطات باز (ابزار احساسات آزاد بوده)

روشن بودن نقشها و وظایف کاری

رهبری مشارکتی (ضمن اینکه یک رهبر رسمی وجود دارد، هر کدام از اعضاء در رفتارهای رهبری اثربخش، سهیم هستند)

روابط خارجی (تیم، طیف وسیعی از فرآیندهای گروهی و مهارتهای کاری را داراست)؛

تنوع سبک (تیم، توجه خود را به توسعه روابط خارجی، منابع و کسب اعتبار، معطوف می دارد)؛

خود ارزیابی (تیم، به صورت دوره ای، برای بررسی اینکه کارکرد خوبی داشته یا خیر، کار را متوقف می کند)؛

تیمها دارای عملکرد بالا همین ویژگی را دارند اما با میزان بالاتر و بیشتری. اسمیت و دیگران معتقدند، که تعهد شخصی قوی نسبت به یکدیگر (تعهد به رشد و موفقیت یکدیگر)، تیمهای دارای عملکرد بالا را از تیم های اثربخش، متمایز می سازد.

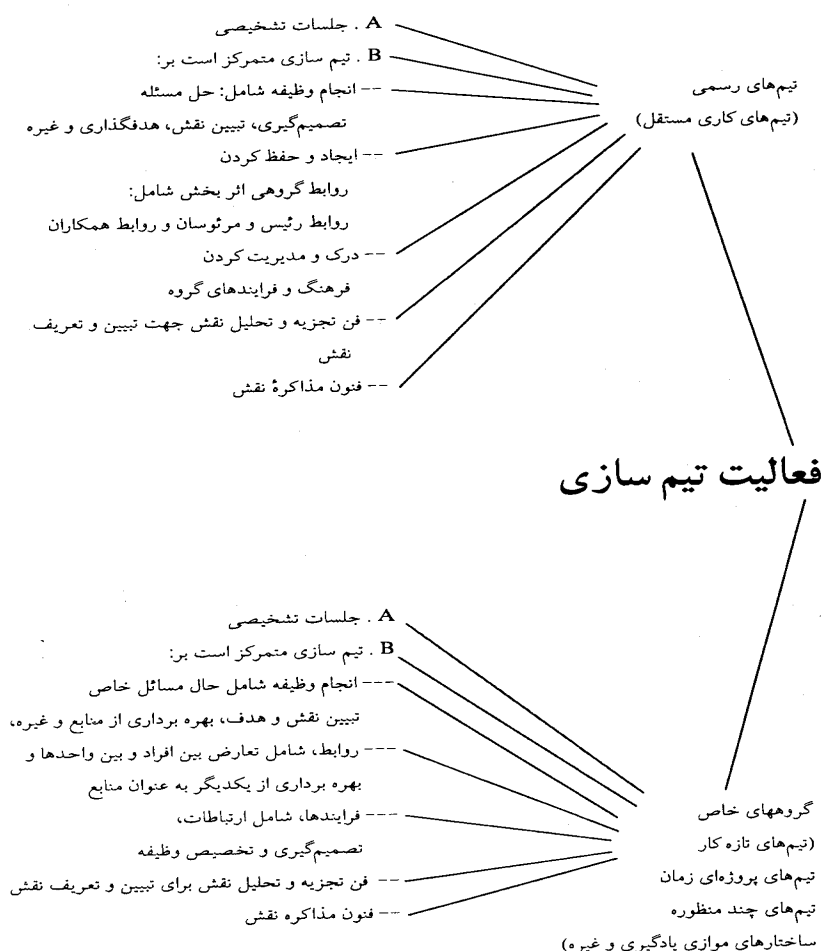
ویژگیهای تیم های دارای عملکرد بالا :

حساسیت عمیق نسبت به تحقق هدف، اهداف عملکردی مهمتر، رویکردهای کاملتر، پاسخگویی متقابل کاملتر، مهارتهای مبادله مکمل هم.

برنامه های ایجاد تغییر کلی در تیم ها :

برخی از برنامه های ایجاد تغییر، روی نوعی تیم کاری مرکب از یک رئیس و چند زیردست، متمرکز است که ما آن را گروه مستقل رسمی می نامیم. سایر برنامه های ایجاد تغییر روی تیمهای خاصی، نظیر تیمهای تازه کار، تیمهای جدید حاصل از ادغامها، تغییرات ساختار سازمان یا آغاز بکار کارخانه ها، گروههای عملیاتی، تیم های چند پروژه ای، و کمیته ها، متمرکز هستند.

فعالیتهای تیم سازی، نوعاً در راستای چهار حوزه اساسی، جهت داده می شوند: تشخیص، انجام وظیفه، روابط و فرآینهای تیم و سازمان. این حوزه ها در شکل به صورت نمودار نشان داده شده است.



جلسه تشخیصی گروه رسمی

هدف جلسه تشخیصی گروه رسمی طرح یک انتقاد عمومی نسبت به عملکرد گروه است: یعنی برانداز کردن «کجا می رویم» و «چگونه به آنجا می رویم»، و ظاهر نمودن و تعیین کردن مشکلات به منظور رفع آنها.

برای توزیع اطلاعات در گروه، چندین روش کسب داده های تشخیصی وجود دارند:

- 1) یک بحث کلی در گروه مطرح می گردد هر کدام از اعضا به صورت انفرادی در کل بحث، شرکت می کنند.
- 2) گروه، به هگروه های فرعی تبدیل می شود. آنگاه گروه های فرعی، گزارش خود را به گروه اصلی بر می گردانند.
- 3) ایجاد گروه های دو نفری که با یکدیگر مصاحبه می کنند و به آسانی در مورد ایده های خود با یکدیگر بحث می نمایند؛ و آنگاه هر زوج گزارش خود را به کل گروه اصلی ارائه دهد.

جلسه تشخیص گروه رسمی، به گروه اجازه می دهد تا به انتقاد از خود بپردازد؛ حوزه های قوت و ضعف خود را تعیین نماید، و به همه اعضا اجازه مشارکت در پرورش داده های ضروری را دهد.

چنین جلسه ای، به حداقل هزینه های زمانی نیاز دارد. جلسات تشخیص 6 ماهه، یک روش مناسب برای بررسی پیوسته مشکلات را فراهم می آورد. و آن واقعی تلقی شدن آن از جانب همه شرکت کنندگانی است که می دانند جلسه با هدف تبیین مشکلات، و نه حل مشکلات، برپا شده است.

جلسات تیم سازی گروه رسمی

هدف جلسه تیم سازی گروه رسمی، بهبود اثربخشی تیم، از طریق مدیریت بهتر نیازهای وظیفه، انتظارات روابط گروهی و فرآیندهای گروه است.

اغلب، هدف جلسه بررسی موضوعات کلی است که در قالب سئوالات زیر بیان می شود:

چگونه می توانیم یک تیم دارای کارکرد بهتر بسازیم؟ و چگونه می توانیم کار را بهتر انجام دهیم؟

مدت زمانی مطلوب برای جلسه از یک تا سه روز است. جلسه باید خارج از محل کار منعقد گردد.

سیر فعالیتهای جلسه تیم سازی :

روش معمول برای این جلسات، مصاحبه مشاور، با هر یک از اعضای گروه است. داده های این مصاحبه ها که در آغاز جلسه برای گروه ارائه می دهد، طبقه بندی می شوند. گروه، موضوعات را مورد بحث و بررسی قرار می دهد، و آنها را بر حسب اهمیت رتبه بندی می کند، تغییرات عمده مشکلات را بررسی می نماید، روی راه حلهای مشکلات شروع به کار می کند. داشتن جلسات پیگیری ضروری و لازم الاجراست.

مشاور، قبل از مصاحبه تصمیم می گیرد و به مصاحبه کنندگان در مورد اینکه اطلاعاتی که آنها خواهند داد خصوصی باشد یا عمومی، آگاهی می دهد. که مزایا و معایبی دارد. برای مثال، اگر اطلاعات در مصاحبه ها محرمانه تلقی گردد، مصاحبه شوندگان، ممکن است نسبت به زمانی که اطلاعات علنی است با اطمینان بیشتری اطلاعات را در اختیار مصاحبه گران قرار دهند. از طرف دیگر، برخورد با اطلاعات به عنوان اطلاعات علنی و همگانی، به ایجاد جو باز، اعتماد و مشکل گشایی سازنده کمک می کند.

انواع مهم جلسه تیم سازی، مشتمل بر اختصاص زمان به روشهای حل مسئله، روشهای برنامه ریزی و هدفگذاری، فنون حل تعارض و شبیه اینهاست.

دلایل یا اهداف چهارگانه دخیل در برقراری جلسه تیم سوای مشارکت اطلاعاتی از نظر بک هارد عبارتند از :

(1) تدوین اهداف یا اولویتهای... (2) تجزیه و تحلیل و تعیین روش انجام کار... (3) بررسی روش انجام کار گروه و فرآیندهای گروه (نظیر هنجارها، تصمیم گیری، ارتباطات)... و (4) بررسی روابط بین افراد انجام دهنده کار. اما ضروری است که هدف اصلی در جلسه واضح و مورد قبول همه اعضا باشد. فقدان توافق راجع به هدف اصلی، میتواند منجر به هدر رفتن نیرو و غیر مولد و بی ثمر شدن جلسه تیم سازی شود.

دو صاحب نظر که با کارگاههای تیم سازی در برنامه تحول سازمان یک شهرداری سر و کار داشتند ارزیابی زیر را ارائه دادند :

تجربه ای که کسب کرده ایم، ما را به نتیجه گیری آزمایشی رهنمون ساخت که به طور نسبی برخی از ایده های ساده، زمینه موفقیت را فراهم می سازند. بدین معنی که :

1. افراد شایسته ای را با هم 2. برای یک دوره زمانی نسبتاً طولانی 3. برای کار روی مشکلات یا فرصتهایی با اولویت بالا که 4. مشخص شده اند و روی آنها کار شده 5. به روشهایی ساختارمند بطور پیوسته بکار گیرند تا احتمال 6. راه حلها و طرحهای اقدام عملی واقع بینانه که 7. مشتاقانه اجرا می شوند و 8. برای ارزیابی نتایج واقعی در برابر نتایج مورد انتظار ارزیابی می شوند، افزایش یابد.

نظر صاحب نظران در مورد ماهیت کلی جلسات تیم سازی :

ما؛ قویاً به این باور رسیده ایم که فعالیتهای بهبود اولیه، باید به جای تمرکز بر روابط بین افراد، وظیفه مدار باشند. این روش معمولاً بی خطرتر است؛ و کمتر با مقاومت مواجه می شود. ما تمایل صرف به تمرکز بر تیم سازی نداریم؛ بلکه پی برده ایم که تیم سازی به عنوان نوعی نتیجه یادگیری، برای حل مشکلات در یک محیط گروهی صورت می پذیرد. در عین حال، از موضوعات روابط متقابل افراد با یکدیگر یا عدم اثربخشی تیم، در صورتی که در راه حل مسئله، مؤثر باشند، پرهیز نمی کنیم .

چرا باید مشاور در فرآیند مشکل گشایی تیم سازی تصویر کلی از نتایج مصاحبه را با حفظ محرمانه بودن آنها با مدیر مطرح کند؟

اول آنکه رهبر تیم، در جلسه نخست تیم سازی، شگفت زده نخواهد شد؛ و جنبه تدافعی بخود نخواهد گرفت دوم آنکه اگر مشکلی به اوست قبلاً از آن آگاه خواهد شد و سوم آنکه ما می توانیم تمایل رهبر را برای مشخص کردن مشکلات معین شده منسجم؛ و بالاخره به رهبر، اجازه داده نمی شود که مشکلاتی را سانسور، یا از دستور جلسه حذف کند. و به ایجاد یک فضای اعتماد برنگیزد و منعطف بین مشاور و عامل کلیدی نیازمند تغییر، مدد می رساند.

عوامل بنیادی ساخت سازمانها، تیمها هستند و یکی از عوامل بنیادی ساخت تیمها، تیم سازی است.

برنامه های ایجاد تغییر از طریق مشاوره در فرآیند

مدل مشاوره فرآیندی، شبیه برنامه های تغییر تیم سازی، به استثنای اینکه در مشاوره فرآیندی تأکید بیشتری روی فعالیتهای فرآیند درک و تشخیص است. بعلاوه در این مدل، (همچنان که مشاور، گروهها را برای حل مشکلاتشان وادار می کند)، تأکید، بیشتر بر نقش غیرجهت دهنده و پرسشگرانه صورت می گیرد. مشاوره فرآیندی، رویکرد یا روشی برای مداخله در یک سیستم در حال سیستم در حال فعالیت است. اصل مطلب در این روش آن است که یک شخص ثالث ماهر (مشاور)، به افراد و گروهها جهت آموختن در مورد فرآیندهای انسانی و اجتماعی و راه حل یابی مشکلاتی که از رویدادهای فرآیند نشأت می گیرد، کمک می کند.

نقش مشاوره فرآیندی دارد تحول سازمان از نظر ادگار شاین :

مشاوره فرآیندی، مرکب از برنامه های تغییر مختلفی است؛ یک روش واحد، وجود ندارد که مشاور به آن بپردازد. هدف مهم مشاوره فرآیندی، کمک به سازمان است، تا مشاور با آگاهی یافتن از فرآیندهای سازمانی که به مدد آنها می توان فرآیندهای تغییر را دگرگون نمود، مشکلاتش را حل کند. مشاور فرآیندی، به سازمانها در جهت آموختن از طریق خود تشخیصی و انجام تغییر بوسیله خود کمک می نماید. توجه غائل مشاور فرآیند، افزایش ظرفیت سازمان برای انجام آنچه که او برای انجام آن دعوت شده است، می باشد. در حالیکه در مشاوره های استاندارد مشاور، عمل کردن بر اساس دانش خود موجه میداند، مشاور فرآیند، بیشتر به مهارتها و ارزشهای خود متکی است .

از نظر شاین مشاور فرآیند باید چگونه عمل کند ؟

1. تدوین موضوع برنامه های تغییر، مرکب از :

- پرسشهایی که به مسائل روابط متقابل شخصی توجه دارند.

- دوره های زمانی تجزیه و تحلیل فرایند.

- رویه های آزمون، و مرور دستور جلسه.

- جلسات تخصیص داده شده به فرآیند روابط متقابل شخصی.

- چارچوبهای مفهومی برای موضوعات فرآیند روابط متقابل شخصی.

2. بازخور از مشاهدات یا سایر داده ها، مرکب از :

- بازخور به گروهها، در خلال تجزیه و تحلیل فرآیند یا زمان کاری .

- بازخور به افراد، بعد از جلسات، یا بعد از جمع آوری داده ها .

3. رایزنی یا مشورت با افراد .

4. پیشنهادات ساختاری :

- مربوط به عضویت در گروه .

- مربوط به ارتباطات یا الگوهای تعامل .

- مربوط به تخصیص دهی کار، واگذاری مسئولیت و روابط اختیار .

شاین، برای حل مشکلات عمده، توصیه های خاصی را فهرست نکرده است زیرا به زعم وی، چنین برنامه های تغییری، تخلف از ارزشهای اصلی مدل مشاوره فرآیندی است که در آن مشاور به عنوان یک خبره و متخصص، عمل می کند، و به عنوان یک ملجأ، محسوب نمی شود.

شاین، نقش مشاور را در موقعیت های رایزنی و مشورت، چنین بیان می کند :

« نقش مشاور، افزودن بر راه کارهایی است که قبلاً به وسیله عامل نیازمند به تغییر، مطرح شده اند و کمک به او جهت تجزیه و تحلیل هزینه ها و منافع راه کارهای مختلفی است که ذکر شده است .

تناسب اساسی بین تئوریهای رایزنی و تئوری مشاوره فرآیندی، به وسیله شاین مطرح شده است :

در هر دو مورد، کمک به عامل نیازمند به تغییر، برای بهبود توانای اش جهت مشاهده داده های فرآیندی در مورد خود، و پذیرفتن و آموختن از بازخور است و همین طور، کمک به وی جهت تبدیل شدن به شرکت کننده فعال، همراه با رایزن/ مشاور، در تعیین و حل مشکلات خویش می باشد.

رویکرد گشتالت به تیم سازی

شکلی از تیم سازی، که به جای تمرکز بر گروه، بیشتر بر فرد متمرکز می شود، رویکرد گشتالت به تحول سازمان است. طرفدار اصلی این جهتگیری استانی ام. هرمن است. این رویکرد، بر شکلی از روان درمانی، که به وسیله فردریک اس. «فریتز» توسعه یافت و پرلز آن را درمان گشتالت نامید، تکیه دارد. درمان گشتالت، بر این باور استوار است که افراد به عنوان یک کلیت عمل می کنند. هر شخصی خصیصه های مثبت و منفی داراست که باید آنها را از آن خود وی دانست و اجازه ابزار آن را دارد. وقتی افراد دچار سردرگمی می شوند، موافق مرام و خواسته های دیگران زندگی کنند، دچار مشکل می شوند. رابرت هرمن، اهداف درمان گشتالت را تحت عنوان، آگاهی از کلیت خویش، بلوغ، کمال فرد، خود تنظیمی و تغییر رفتار، فهرست می کند. اساساً فرد باید مسئولیتهای اعمالش را به عهده بگیرد، باید حال و آینده را تجربه کند؛ استانی هرمن، نوعی از جهتگیری گشتالت نسبت به بهبود تحول سازمان را، خصوصاً در کار با روابط رهبر - پیرو و تیم سازی بکار می برد.

هدف من، در اینجا ارائه آموزش، در مورد ساختن فرهنگ سازمانی سالمتر، مطبوع تر و یا ساده تر برای افراد نیست بلکه هدف من کمک به افراد است تا تواناییها و نقاط قوت خود را برای انطباق با دنیای سازمانیشان، هر جا که شرایط مساعد باشد، تشخیص داده، متکامل کرده و تجربه کنند.

کارگزار تحول سازمان گشتالت، بیان و ابراز احساسات منفی و مثبت را پرورش می دهد؛ مردم را به برقراری و حفظ تعاملات تشویق می کند؛ عملیاتی را تنظیم می کند که افراد را از آنچه که از سائرین می خواهند، مطلعتر گرداند و آنها را به ایجاد اعتماد بیشتری بین یکدیگر و می دارد. کارگزار تحول سازمان گشتالت اغلب درون یک محیط گروهی کار می کند، ولی معمولاً روی افراد متمرکز می شود.

فنون و عملیات مورد استفاده در تیمن سازی

1- فن تجزیه و تحلیل نقش

فن تجزیه و تحلیل نقش برای تبیین انتظارات و تعهدات اعضای تیم نسبت به بهبود اثربخشی تیم طراحی شده است. صاحب نظران فنی را برای تبیین نقشهای مدیریت عالی یک سازمان تدوین کردند. این فن کاربرد مخصوصش در مورد تیمها جدید است اما ممکن است در تیمهای از قبل شکل گرفته، در صورتی که ابهام یا سردرگمی در نقش وجود دارد، نیز مفید باشد. برنامه ایجاد تغییر در این زمینه بر این باور پیش بینی شده که عامل تعیین کننده مورد رضایت طرفین الزامات نقش برای اعضای تیم، دارای مبنای مشترک از الزامات همه ذینفع ها است که، منجر به رضایتمندی متقابل بیشتر و رفتار مولدتر می شود. دایال و توماس این فعالیت را فن تجزیه و تحلیل نقش نامیدند.

نقش تعریف شده، نقش محوری نامیده می شود.

گام نخست، مرکب از نوعی تجزیه و تحلیل از نقش محوری است که با تحلیل نقش محوری فرد آغاز می شود. نقش و جایگاه آن در سازمان، عقلایی بودن و موجودیت آن، و جایگاهش در تحقق اهداف کلی سازمان در ارتباط با وظایف خاص اداره، مورد آزمون و بررسی قرار می گیرد.

در گام دوم انتظارات متصدی نقش آزمون می شود. متصدی نقش، انتظارات خود را از دیگر نقشها در گروه، فهرست می کند این انتظارات، مورد بحث قرار می گیرند.

گام سوم، مرکب از روشن کردن انتظارات و رفتار مطلوب سائرین از نقش محوری است.

بعد از اتمام این گام، شخص متصدی نقش محوری، مسئولیت تدوین خلاصه ای مکتوب از نقش را که تعریف شده است، می پذیرد؛ این خلاصه مکتوب نیم رخ نقش نامیده می شود.

دایال و توماس، نیم رخ نقش را چنین تشریح می کنند: این نیمرخ مرکب است از،(الف) مجموعه ای از فعالیت‌های طبقه بندی شده، به عنوان عناصر مقرر و معین شده نقش (ب) تعهد نقش به نقش‌های دیگر در آن مجموعه و (ج) انتظارات این نقش از سایرین در مجموعه مربوط. در نظر توتو این امر، درک جامعی از فضای نقش هر فرد فراهم می کند.

از آنجائی که اغلب، خواسته ها، متقابل اعضای تیم بطور علنی و آشکارا بررسی نمی شوند، تجزیه و تحلیل نقش بر اساس همکاری متقابل، تنها مشخص می کند که چه کسی چه کاری را انجام دهد، بلکه از تعهد نسبت به نقش، حصول اطمینان می کند.

2- روش وابستگی متقابل

اگر اعضاء نوعی تمایل به بهبود همکاری بین خود و بین واحدهایشان، ابراز کرده اند، روش وابستگی متقابل، یک برنامه تغییر مفید است. این روش، برای ارزیابی افراد در کشف و آشکار نمودن مشکلاتی که ممکن است پنهان باشند و قبلاً مورد بررسی قرار نگرفته اند، سودمند است.

روش وابستگی متقابل، می تواند به شرح زیر سامان دهی شود :

فرض کنیم که تعداد ده نفر، از یک سازمان یا بخشی از یک سازمان، در جلسه حضور دارند.

1- گروه اصلی، به دو گروه فرعی 5 نفری، تقسیم می شوند؛ و هر کدام از این دو گروه فرعی، در دو ردیف و رو به روی هم قرار می گیرند.

2- برای یادداشت برداری، از ورقه ای خاص، نشان داده شده در شکل استفاده می کنند. به افراد روبروی هم قرار گرفته، آموزش داده می شود تا با همدیگر، در مورد آنچه به نظر می رسد در وابستگیهای متقابل، باید بهبود داده شود، و آنچه به عنوان مشکلات حاضر و بالقوه درک می شوند، صحبت کنند.

(برای یادداشت برداری: فقط برای خودتان)

شخص مصاحبه شونده.....

واحد

لطفاً این سؤالات را بپرسید

مهمترین وابستگیهای بین دو واحد ما (یا دو شغل ما) کدامند و در کجاها هستند؟

به طور ویژه، چه چیزی بهبود خواهد یافت؟

مشکلات و تنگناهای موجود یا بالقوه چیست؟

هر نوع برنامه اقدام عملی، یا توافق برای ملاقات بعدی.....

گفتگو را با شرایط خود پیوند دهید. برای مثال، اگر وابستگی خیلی کمی وجود دارد، در

مورد شغل سایر افراد نیز مطالب اندکی بیاموزید.

وقتی علل عدم اثربخشی تیم، ناشی از رفتار افرادی است که علاقمند به تغییر آن نیستند، چون چنین تغییری می تواند به معنای از دست دادن قدرت یا نفوذ آنها قلمداد شود، فن مطرح شده به وسیله راجرز هریسون که «مذاکره نقش» نامیده شده است، اغلب می تواند مورد استفاده قرار گیرد. مذاکره نقش به طور مستقیم، در روابط قدرت، اختیار و نفوذ درون گروه دخالت می کند.

این فن اساساً ساختاری، برای مذاکرات کنترل شده بین طرفین است که در آن، هر کدام از طرفین به طور کتبی، نسبت به تغییر رفتارهای خود متقابلاً تغییر در رفتار طرف دیگر، موافقت می کنند. به طور مثال من از شما تقاضا می کنم برای اینکه بتوانیم کارم را به طور اثربخش تر انجام دهم، برخی از رفتارهایتان را تغییر دهید. و شما از من می خواهید که برخی از رفتارهایم را تغییر دهم تا شما بتوانید کار خود را به طور اثربخش تر انجام دهید.

هاریسون، مطرح می کند که این فن، بر یک فرض اساسی استوار است:

«اکثر افراد در یک حالت تعارض لاینحل، یک توافق منصفانه مبتنی بر مذاکره را ترجیح می دهند. و تمایل دارند به منظور دستیابی به یک راه حل، مدت زمانی را صرف کنند، و تا حدی از خود گذشت نشان دهند».

گامهای فن مذاکره نقش براساس گفته هریسون، عبارتند از: گام اول، تنظیم یک قرارداد است. گام بعدی، تشخیص مسائل است.

گام دوم، دوره مذاکره است، که در آن دو نفر، به بحث پیرامون مهمترین رفتاری که از دیگران می خواهند تا آن را تغییر دهند؛ و تغییراتی که آنها خود مایل به انجام آن هستند، می پردازند. فرآیند مذاکره، مرکب از زوجهایی است که به دیگری پیشنهادهای مشروطی عرضه می دارند؛ یعنی اگر «شما X را انجام دهید، من Y را انجام خواهم داد».

به نظر ما، فن مذاکره نقش هاریسون، در وضعیتی که مسائل قدرت و نفوذ، برای حفظ وضعیت فعلی، بطور رضایتبخش، کار می کنند، روشی اثر بخش است.

4- نمودار مسئولیت

در تیمهای کاری تصمیمات اتخاذ می شود، وظایف را انجام می دهند. این مطلب، روی کاغذ به سادگی توصیف می شود. اما در واقعیت، تا حدی، نسبت به ظاهر امر، پیچیده تر است. معمولاً، شخصی وجود دارد که کاری را انجام می دهد، یک یا چند فرد دیگر، ممکن است آن کار را تأیید، یا با آن مخالفت کنند؛ و نیز اشخاصی که ممکن است به طریقی در کار سهیم باشند، ولی مسئولیتی از بابت آن به عهده نداشته باشند. مسئله این است که چه کسی باید چه کاری و با چه نوع مشارکتی با دیگران، انجام دهد؟

تکنیکی که نمودار مسئولیت نامیده شده، کمک می کند تا مشخص گردد، چه کسی، مسئولیت چه کاری را و بر پایه چه تصمیمات و اقدامات مختلفی، به عهده دارد.

ریچارد بک هارد و رین هاریس، فن مورد نظر را به شرح زیر، تشریح می کنند :

گام نخست ساختن یک شبکه است؛ انواع تصمیمات و مقوله های اقدامات عملی، که نیاز است در حوزه کلی کار، مورد بحث واقع شوند، در ستون سمت راست شبکه، فهرست می شوند و بازیگران، کسانی که ممکن است در تصمیم گیری روی موضوعات، نقشی ایفا کنند، در ردیف بالای شبکه مشخص می شوند ... آنگاه به هر بازیگر مقابل هر موضوع، یک رفتار واگذار می شود.

چهار طبقه از رفتار، وجود دارند:

1) مسئولیت: مسئولیت آغاز اقدام عملی است، برای حصول اطمینان از اینکه تصمیم انجام می شود. برای مثال، تدوین اولیه بودجه بخشی، می تواند مسئولیت رئیس یک اداره باشد.

2) موافقت مورد نیاز یا حق مخالفت کردن : موضوع خاص، باید به وسیله متصدی نقش خاص مورد بررسی قرار گرفته شود؛ این شخص حق مخالفت با تأیید آن را دارد.

3) پشتیبانی: فراهم آوردن پشتیبانی تدارکات و منابع، برای موضوع مرود نظر .

4) آگاهی دادن

5) رفتار پنجم (یا غیر رفتار)، عدم مداخله یک شخص در تصمیم است؛ این رفتار، با علامت خط تیره(-)، روی نمودار نشان داده می شود.

شکل - نمودار مسئولیت

| بازیگران | | | | | | | |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|
| تصمیمات | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

بک هارد و هاریس برای اثربخش تر ساختن فن، نمودار مسئولیت را ارائه می کنند.

اول آنکه، مسئولیت را فقط به یک شخص واگذار کنید؛ دوم آنکه، از داشتن تعداد زیادی افراد در مورد موافقت- مخالفت روی یک موضوع، پرهیز کنید.

سوم آنکه، اگر شخصی مداخله موافقت - مخالفت روی بیشتر تصمیمات دارد، آن شخص می تواند برای تحقق کارها، به صورت یک گلوگاه درآید.

چهارم آنکه، وظیفه پشتیبانی، از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. یک شخص دارای نقش پشتیبانی باید منابع را توسعه دهد.

5- طراحی چشم انداز آینده

طراحی چشم انداز آینده، اصطلاحی است که برای نوعی برنامه تغییر، استفاده می شود که در آن، اعضای گروه، در یک یا چند گروه سازمانی، تصور خود را از آنچه که آنها می خواهند سازمان در آینده شبیه آن شود، ایجاد و توصیف می کنند. چارچوب زمانی ممکن است در سازمانهای مختلف، شش ماه تا 5 سال باشد.

قدیمیترین برنامه ایجاد تغییر که در اختیار کارگزار بهبود سازمان می باشد، تجزیه و تحلیل میدان نیروست، که ابزاری برای درک یک وضعیت مسئله دار و برنامه ریزی اقدامات عملی اصلاحی است.

فرضیات تجزیه و تحلیل میدان نیرو: وضعیت جاری امور شرایط موجود، تعادل شبه ایستاست، که برآیند میدان نیروهای مخالف است وضعیت مورد دلخواه آتی امور شرایط مطلوب، فقط می تواند از طریق بره زدن تعادل فعلی، انتقال آن به حالت مطلوب و تثبیت تعادل در آن نقطه تحقق یابد. برای انتقال سطح تعادل از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب دلخواه، میدان نیروها باید تغییر یابند.

این تکنیک، برای نخستین بار توسط کرت لوین، در سال 1947 مطرح شد و اساساً نوعی تجزیه و تحلیل بُرداری است. اما نبوغ کرت لوین باعث شد، که آن را به عنوان ابزاری برای حل مشکلات اجتماعی، تعادل اجتماعی و تغییر تعادل اجتماعی به کار ببرد.

تجزیه و تحلیل میدان نیرو، مراحل زیر را در بردارد:

مرحله 1. وضعیت مسئله داری را که شما علاقمند به بهبود آن هستید معین کنید و وضعیت جاری را تشریح کنید.

مرحله 2. با دقت وضعیت مطلوب دلخواه را تشریح نمایید. کجا می خواهید باشید؟

مرحله 3. نیروها و عوامل عمل کننده در میدان نیروی فعلی را تعیین نمایید.

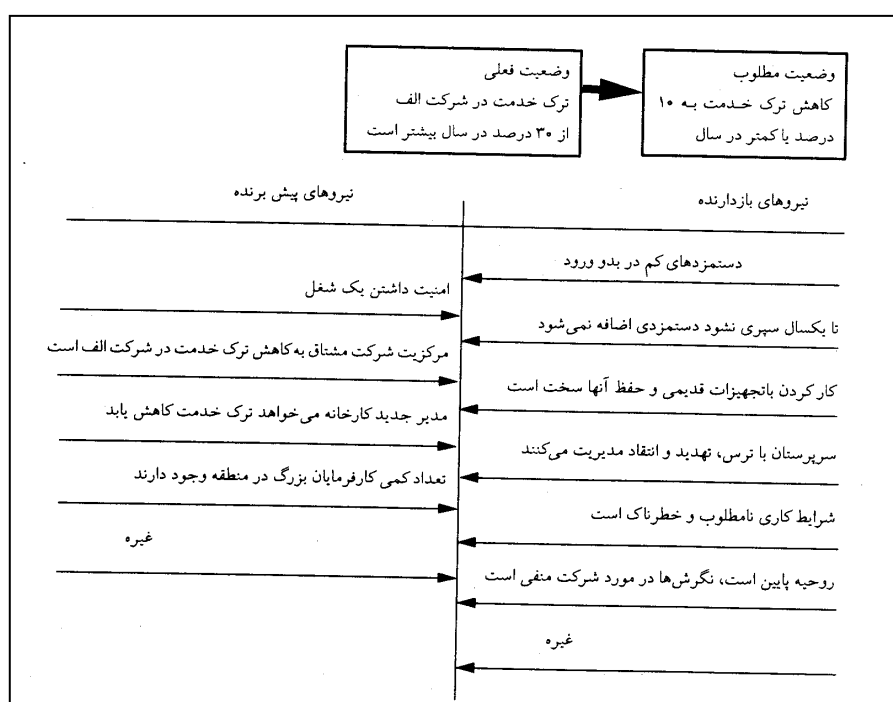
مرحله 4. نیروها را بیازمایید. کدام یک ضعیف هستند؟ کدام یک قوی هستند؟

مرحله 5. استراتژیهای انتقال، از تعادل در وضعیت جاری به وضعیت مطلوب دلخواه، به شرح زیرند: افزودن نیروهای پیش برنده؛ انتقال نیروهای بازدارنده؛ یا ترکیبی از هر دو.

مرحله 6. اجرای طرحهای اقدام عملی. این مرحله باید باعث شود تا وضعیت مطلوب، جنبه واقعی به خود بگیرد.

مرحله 7. تشریح اقداماتی که باید برای تثبیت تعادل در وضعیت مطلوب و اجرای این اقدامات، در پیش گرفته شود.

شکل - تجزیه و تحلیل میدان نیرو از مشکل ترک خدمت در کارخانه الف .



مفهوم سازی جدید از تیم، در سازمانهای جدید تکامل یافته است. که باز اعتبار، خاصیت و کاربردهایی در عمل دارد. ایده اصلی این است: که در بسیاری از طرحها، تیم مرتبط، اشخاص خارج از واحد وظیفه یا را دربر می گیرد؛ سیستم مرتبط، یک تیم چند وظیفه ای است. معیار نیز همان است یعنی تعیین اشخاصی که وابستگی در انجام موفقیت آمیز وظیفه دارند. برای مثال، در توسعه اتومبیل جدید ساترن، در شرکت جنرال موتور از همان ابتدا، از تیمهای چند وظیفه ای استفاده می شوند که نسبت به واحدهای یک وظیفه ای سنتی مزیت های بسیار دارند.

سیستم برای اثر بخش ساختن افراد، و برای تسهیل انجام وظیفه نماینده تیمهای چند وظیفه ای را در بر می گیرد .

هنگامی که بین گروهها تنش، تعارض و یا رقابت وجود دارد، هر گروه دیگری را به جای اینکه به عنوان مجموعه ای بیطرف ببیند آن را دشمن خود می پندارد؛ تعامل و ارتباطات بین دو گروه کاهش می یابد. هر گروه به خود و نتایج کارش ارزش بیشتری قائل می شود، و نتایج کار گروه دیگر را بی ارزش قلمداد می کند؛

برای کاهش تعارض بین گروهی، چند استراتژی در متون مدیریت تعیین شده اند که عبارتند از:

✓ ایجاد یک «دشمن مشترک»: این امر، گروهها را به هم نزدیکتر می کند.

✓ یافتن هدفی متعالی (مشترک) هدفی که هر دو گروه، میل به تحقق آن دارند.

✓ چرخش اعضای گروه و بکارگیری برخی شکل‌های آموزشی

برنامه های ایجاد تغییر بین گروهی

محور توجه این گرته از برنامه های ایجاد تغییر (در حوزه تحول سازمان) تیم سازی، و بهبود روابط بین گروهی است. هدف برنامه های ایجاد تغییر بین گروهی عبارتند از: افزایش ارتباطات و تعاملات بین گورهای کاری، کاهش میزان رقابت مخرب (غیرکاری)، و جایگزینی دیدگاه وابستگی بخشی، با نوعی آگاهی از ضرورت وابستگی متقابل عملی، در رابطه با مهمترین فعالیتهای همه گروهها.

مجموعه از بین گروهها تیره و یا خصومت بین آنها آشکار می شود، کاربرد دارد. این مراحل عبارتند از:

مرحله 1. رهبران دو گروه (یا کل اعضا) با مشاور ملاقات می کنند و از آنها پرسیده می شود، آیا فکر می کنید روابط بین دو گروه، می تواند بهتر شود.

مرحله 2. اکنون، برنامه ایجاد تغییر بین گروهی، آغاز می شود. دو گروه، در دو اتاق جداگانه مستقر می شوند و در یک فهرست اندیشه ها، نگرشها، احساسات و برداشتهای خود را از گروه دیگر ارائه می دهند. در فهرست دیگر، گروه (یعنی تلاش می کند آنچه را که گروه دیگر در مورد آنها در فهرست خود مطرح می کند، پیش بینی کند.

مرحله 3. دو گروه، گرد هم می آیند، تا در مورد اطلاعات مندرج در فهرست، بحث و مشورت کنند.

مرحله 4. دو گروه، به محلهای جداگانه خود بر می گردند و دو وظیفه به آنها ارجاع می شود. نخستین وظیفه، آنست که آنها نسبت به آنچه که در مورد خودشان و گروه دیگر آموخته اند واکنش نشان دهنده و بحث نمایند.

بعد از این بحث، وظیفه دوم به گروه داده می شود: تهیه فهرستی از موضوعات و مسائل مهم، که هنوز، ضروری است، بین دو گروه حل شوند.

مرحله 5. دو گروه، مجدداً گرد هم می آیند، و در مورد دو فهرست ارائه شده، مشورت می کنند. بعد از مقایسه دو فهرست، فهرستی مرکب از موضوعات و مسائلی که باید حل شوند، تهیه می کنند.

مرحله 6. به عنوان اقدام پیگیری نسبت به فعالیت تیم سازی بین گروهی، داشتن جلسه ای متشکل از دو گروه یا رهبران آنها، برای تعیین اینکه گامهای عملی به طور واقعی صورت گرفته است یا خیر پسندیده ای می باشد.

روش دیگری که نوع تعدیل شده روش قبلی است به فوردیس و ویل به شرح ذیل مطرح شده است:

1. تهیه فهرستی از «موارد مثبت».

2. تهیه فهرستی از «مواردمنفی»

3. فهرستی از «مشترکات»

دو گروه گرد هم جمع می شوند و سخنگویان دو گروه، فهرستهای خود را می خوانند.

در این قسمت کل گروه با هم، دستور و یا فهرست اصلی از مسائل عمده و موضوعات لاینحل بین دو گروه را تهیه می کنند.

شرکت کنندگان فهرستی از اقدامات عملی را برای بهبود روابط بین گروهی تهیه می کنند، و خود را ملزم به انجام اقدامات می نمایند. خلاصه آنکه، امکان همزمان کار با سه گروه، در این نوع از فعالیتهای بین گروهی نیز وجود دارد.

برنامه های میانجی گری شخص ثالث

مداخله های شخص ثالث در وضعیت های تعارض، توان بالقوه ای برای کنترل و رفع تعارض دارد.

ویژگیهای تئوری مداخله شخص ثالث والتون عبارتند از :

1- رو در رو قرار دادن افراد است. شخص ثالث باید بداند، چگونه، چه موقع و کجا تاکتیکهای رویارو سازی را بکارگیرد که تعارض را جهت بررسی، آشکار سازد.

والتون، یک مدل تشخیصی را در مورد تعارض متقابل شخصی، بر اساس چهار عنصر اساسی مطرح می کند: موضوعات تعارض، جزه و تحلیل شرایط، اقدامات مرتبط با تعارض مدیران، و پیامدهای تعارض.

والتون در خصوص تشخیص منبع تعارض اظهار می دارد که :

بین تعارض احساسی و تعارض واقعی تفاوت عمده وجود دارد؛ موضوعات واقعی، درگیر تضادهایی در باب خط مشیها و رویه ها، هستند؛ موضوعات احساسی، درگیر احساسات منفی بین طرفین (نظیر خشم)، هستند.

موضوعات واقعی، مستلزم رفتارهای معطوف به حل مسئله و چانه زنی (مذاکره) بین طرفین است، در حالی که موضوعات احساسی، با بازسازی تصورات و کار از طریق احساسات منفی نیاز دارد.

والتون اجزای رویاروسازی مولد را به شرح زیر، فهرست می کند:

1. انگیزه مثبت دو طرفه

2. تعادل در قدرت وضعی طرفین

3. همزمان ساختن فعالیتهای رویاروسازی

4. اعمال روش مناسب برای تعیین اختلافها و اشتراک ها در گفتگوها (احساسات منفی از احساسات مثبت جدا شوند).

5. ایجاد شرایط گفتگوی آزاد (این امر برا هر دو طرف باید ایجاد گردد).

6. ایجاد ارتباطات موثر (هر کدام از طرفین مطمئن باشند که قادر به درک طرف دیگر هستند).

7. جو سطح بهینه ای از تعارض (باید نوعی فشار عصبی متوسط روی طرفین وجود داشته باشد)

این برنامه ایجاد تغییر، جهت بهبود روابط بین گروهها و افزایش اثربخشی کاری بین گروهی طراحی می شود. و از آن جهت با مداخله تیم سازی بین گروهی متفاوت است که در آن سه گروه یا بیشتر درگیر می شوند؛ نمایندگان سایر گروههای کاری، نوعاً به جای عضویت محض، مشارکت می کنند و تمرکز، روی ارزیابی واحد میزبان است، که درخواست برپایی جلسه را کرده است.

شریک گزینی

در موقعیتهایی که دو یا چند سازمان، درگیر نوعی تعارض یا هزینه غیرضروری (نظیر رابطه مالک- پیمانکار در یک طرح زیربنایی بزرگ) می شوند، یک برنامه ایجاد تغییر که شریک گزینی نامیده می شود، می تواند برای طرفین مولد باشد. شریک گزینی، نوعی مداخله تیم سازی بین گروهی و برنامه ریزی استراتژیک است، که هدفش شکل دهی «تیم مدیریت مشکل یابی/ مشکل گشایی مؤثر است. و این تیم مرکب از کارکنانی از طرفین می باشد، و فرهنگ واحدی همراه با یک مجموعه اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را برای طرح ایجاد می کند». شریک گزینی، در بخش خصوصی و در طرحهای زیربنایی دولتی و نظامی بکار گرفته شده است.

«در شکل ایده آل، شریک گزینی، همه بخشها را از قبیل مهندسی و طراحی، مدیریت اجرایی و بخش پشتیبانی اداری داخلی، در طرح زیربنایی دخالت می دهد».

تیم سازی بین گروهی، میانجیگری شخص ثالث، شفاف کردن مواضع سازمان، و شریک گزینی، چهار برنامه اصلی تغییرند، که برای بهبود روابط متقابل شخصی و بین گروهی، تدوین شده اند.

پویاییهای اساسی برنامه های تغییر عبارتند از :

1. تعاملات هبیین گروههای کنترل می شوند و برای حفظ کنترل، نوعی ساختار، اعمال می شود.
2. برنامه های ایجاد تغییر، بر مبنای داده ها استوارند و داده های، کامل و علنی هستند.
3. مراحل اولیه این شیوه های مداخله، شرکت کنندگان را به احساسات و دیدگاههای گروه مقابل آشنا و آنان را به درک گروه دیگر رهنمون می سازد.
4. آهنگ سازنده و مشکل گشایی جلسات (که به وسیله رهبران یا مشاور ایجاد می شوند)، نیرویی از خود ارائه می دهد، که اگر افراد بخواهند، منفی، مخرب و دافع باشند، مجبورند بر خلاف رویه حرکت کنند.

برنامه های ایجاد تغییر جامع شامل :

گرد همایی عمومی یا جمع کردن افراد کلیدی سازمان زیر یک سقف، همایشهای جستجوی آینده، جلسه رویارویی بک هارد، فعالیت های مدیریت استراتژیک، بررسی بازخور، شبکه تحول سازمان و تجزیه و تحلیل فرهنگی شاین.

گردهمایی عمومی

همایشهای جستجوی آینده و جلسه رویارویی یک هارد، دو نمونه از برنامه های گردهمایی عمومی هستند.

«روش گردهمایی همه عاملان کلیدی» عبارتست از، هنر، و علم برنامه ریزی همایش و برگزاری جلسات بزرگ

همایشها یا جستجوی آینده

یک نمونه از مدل همایش جستجوی آینده مشتمل بر مراحل زیر است .

1. مشاوران (یا مدیران همایش)، در کمیته های داوطلبانه ای مرکب از 4 الی 6 شرکت کننده، تشکیل جلسه می دهند.

2. 50 الی 60 نفر، دعوت می شوند. افرادی از همه حوزه های وظیفه ای و سطوح سازمانی، از همه نژادها و قومها، اعم از زن و مرد را در هر سنی در بر گیرد؛ از این افراد خواسته می شود، تا بریده هایی از روزنامه یا مجله، که حوادثی را تشریح می کنند که به زعم آنها، برآینده سازمان مؤثرند، و آن را شکل می دهند، ارائه نمایند.

3. شرکت کنندگان، پشت میزهای 6 تا 8 نفری، همراه با یک سه پایه نقاشی و یک خودکار رنگی می نشینند. کل ستاده گروه، روی کاغذ سه پایه نقاشی، ثبت می شوند. همایش، برای حل مشکلات برگزار نشده است، بلکه برای ایجاد آگاهی و بصیرت، درک و فهم و حمایت دوجانبه برگزار شده است.

4. همایش، چهار یا پنج بخش دارد؛ و هر کدام نصف روز طول می کشد. همان طور که ویس بودر، آن را توصیف می کند « هر کدام از بخشها افراد ملزم می سازند تا (الف) نوعی پایگاه اطلاعاتی ایجاد کنند؛(ب) با هم به آن نگاه کنند؛(ج) آنچه را می یابند تعبیر و تفسیر نمایند و (د) نتایجی را برای اقدامات عملی، استخراج نمایند».

5. اولین فعالیت عمده برگزیده متمرکز می شود.

6. از همه گروههایی که پشت میز نشسته اند خواسته می شود تا روی یکی از موضوعات به تجزیه و تحلیل بپردازند.

7. دومین فعالیت عمده تمرکز بر عوامل فعلی اعم از خارجی و داخلی است، که آینده سازمان را شکل می دهند.

8. سومین فعالیت عمده تمرکز بر آینده دارد.

9. چهارمین فعالیت عمده بر اقدامات عملی متمرکز می شود.

10. قبل از پایان همایش، گروههای شرکت کننده، به صورت اختیاری توافق می کنند، تا در مودر مسائل مطروحه در جلسه، ارتباط با دیگران، و انجام اقدامات عملی آینده، گزارش مستند تهیه نمایند.

ارزیابی ویس بورد از همایشهای جستجوی آینده به شرح زیر است :

نمی خواهیم بگویم که یک همایش، تحولی دائمی ایجاد می کند. من معتقدم که هر کسی که یکی از این حوادث را مورد بررسی قرار داده باشد، آن را برای یک مدت طولانی، به یاد می آورد. همایش جستجوی آینده، ارزشها و اقدامات عملی را در یک سازمان واقعی به هم پیوند می دهد و خلاقیت و تفکر، نوآوری را تشویق می کنند.

جلسه رویارویی بک هارد

جلسه رویایی، جلسه ای است یک روزه، متشکل از کل اعضای مدیریت یک سازمان، که در آن، مدیران، تصویری از سلامتی سازمان خود را به دست می آورند. گروه مدیریت، اطلاعاتی را در مورد مسائل و مشکلات عمده، جمع آوری و علل مورد نظر را تجزیه و تحلیل و طرحهایی عملی برای رفع مشکلات، تدوین، و برای کار اصلاحی کامل، نوعی جدول زمانی تدوین می کند.

بک هارد، جلسه رویارویی را چنین تشریح می کند :

تجربه نشان می دهد، که جلسه رویارویی در شرایطی که مدیریت نیاز به بررسی عملکرد خود دارد شیوه بسیار مناسبی است. در این قبیل موارد، زمان بسیار محدودی برای فعالیت وجود دارد، مدیریت عالی، خواهان بهبود سریع شرایط است؛ برای حصول اطمینان از اقدامات پیگیری، در تیم عالی، انسجام کافی وجود دارد؛ و سازمان، در حال گذراندن تغییراتی اساسی است؛ یا جدیداً چنین تغییرات عمده ای را تجربه کرده است.

مراحل جلسه رویارویی به شرح زیرند:

مرحله 1. ایجاد نوعی جو رویارویی .

مرحله 2. جمع امری اطلاعات .

مرحله 3. توزیع اطلاعات.

مرحله 4. اولویت بندی و برنامه ریزی اقدام عملی گروهی

مرحله 5. پیگیری فوری از جانب تیم عالی

مرحله 6. بررسی میزان پیشرفت کار.

فعالیت های مدیریت استراتژیک

حوزه سیاست بازرگانی، مفهوم مدیریت استراتژیک را مطرح می کند، که به تدوین و اجرای طرح کلان سازمان یا استراتژی کلی در ارتباط با خواسته های محیطی فعلی و آتی، تعریف می شود.

فرآیند مدیریت استراتژیک، از شش وظیفه اصلی زیر تشکیل می شود:

(1) تدوین هدف اصلی؛ (2) تجزیه و تحلی محیطی؛ (3) تنظیم استراتژی؛ (4) ارزیابی استراتژی؛ (5) اجرای استراتژی؛ و (6) کنترل استراتژی .

چندین برنامه تغییر در حوزه تحول سازمان، برای مدت مدیدی، در راستای برنامه ریزی استراتژیک، جهت داده شده اند.

این برنامه های ایجاد تغییر عبارتند:

از فعالیتهای هدفگذاری، جلسه رویارویی بک هارد، همایشهای جستجوی آینده، و مراحل 4، 5 و 6 شبکه بهبود سازمان بلیک و موتن، برای مثال، در مرحله 4 برنامه شبکه، اعضای سازمان، باید مدل جامع استراتژیک آرمانی را بسازند و در مراحل بعدی، برنامه های عملی برای تحقق آن مدل را، تدوین نمایند.

1 یکی دیگر از فنون برنامه ریزی استراتژیک تحول سازمان به وسیله چارلز ای. سامر، که فعالیتهای برنامه ریزی استراتژیک درون سازمانها را هدایت و اجرا می کند، پایه ریزی شده است. این شیوه بر اساس چهار پرسش زیر استوار می باشد :

1. استراتژی فعلی شما چیست ؟

2. فرصتها و محدودیتهای آن استراتژی کدامند؟

3. برای رفع این محدودیتها و بهره گیری از فرصتها، نقاط ضعف و قوت شما کدامند؟

4. برای پرهیز از محدودیتها و بهینه کردن نقاط قوت خود چه نوع خط مشی را باید در آینده، اختیار نمایید؟

2 فن دیگر برنامه ریزی استراتژیک که وسیله توماس راجرز ابداع شد، یک سلسله جلسات دو روزه را با خط مشی گذاران عالی رتبه سازمان، مورد استفاده قرار می دهد.

3 برنامه ریزی سیستمهای باز، فنی است که به وسیله چارلز کرون، برای ارزیابی محیط به روشی سیستماتیک و اصولی، ابداع شد. در اینجا، تیم مدیریت عالی تعدادی سناریو تدوین می کند.

4 بک هارد و هاریس، یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک هفت مرحله ای را، برای سازمانهایی که تحولات عمده به خود می گیرند، پیشنهاد می کنند. رویکرد آنها فرض می کند که سازمانها، سیستمهای بازند که باید به خواسته هایی چندگانه، از جانب منابعی چندگانه، واکنش نشان دهند. مرحله نخست (در روش آنها)، تعیین رسالت اصلی سازمان. مرحله دوم، سیستم فعلی تقاضا را ترسیم می کند. مرحله سوم، سیستم فعلی واکنش را ترسیم می کند. در مرحله چهارم، سیستم خواسته هایی که برای سه یا چهار سال آینده پیش بینی می شود، معین می نماید. در مرحله پنجم شکافها و اختلافهایی که باید تصحیح شود تا وضعیت مطلوب به صورت یک واقعیت درآید، مطرح می گردد. مرحله ششم مشتمل بر برنامه ریزی اقدامات ضروری، برای تحقق وضعیت مطلوب است. در مرحله هفتم، امکانپذیری طرح، هزینه- اثربخشی، و تبعات عمدی و غیرعمدی طرحای عملی ایجاد شده در مرحله ششم، مورد بررسی قرار می گیرند.

5 دیوید هانا، در طراحی سازمانها برای عملکرد بالا، دو مدل برنامه ریزی استراتژیک را مطرح می کند. وی نخستین مدل را، مدل عملکرد سازمان می نامد. و کاربرد آنرا به شرح زیر توصیف می کند : «این مدل، چارچوبی است برای در نظر داشتن پنج متغیر کلیدی، که بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارند.

این پنج متغیر کلیدی عبارتند از : (1) وضعیت کار و کسب، یا چگونگی فعالیت اقتصادی؛ (2) نتایج و ماحصل کار و کسب؛ (3) استراتژی کار و کسب (4) عناصر طرح سازمان؛ و (5) فرهنگ.

هانا، مدل دوم خود را «رویکرد بیرونی- درونی: طراحی سیستمهای کاملاً باز می نامد». بیشتر افراد درگیر در طراحی سازمان دارای عملکرد بالا روی ترکیبی از تئوری سیستمهای اجتماعی- فنی و برنامه ریزی سیستمهای باز، تکیه دارند.

رویکرد بیرونی- درونی، فرآیند طراحی مجدد را با کنکاش محیطی، آغاز می کند؛ و چنین کنکاشی را مستمراً ادامه می دهد.

کارگزاران تحول سازمان دارند که در فرآیندهای مدیریت استراتژیک، به صورت افراد متخصص درآیند و همچنین نیاز دارند که یک دانش کلی از محتوای مدیریت استراتژیک را دارا باشند. موضوعات مطلوب برای یادگیری مطالبی در مورد محتوای مدیریت استراتژیک، به شرح زیرند: استراتژی رقابتی و مزیت رقابتی، و رقابت در صنایع جهانی.

زند مشاهده کرد که به دلیل جدایی قابل ملاحظه و اغلب نوعی تعارض، بین عاملان مدیریت استراتژیک و کارگزاران تحول سازمان، هم برنامه ریزی استراتژیک، و هم اجرای آن، با مشکل مواجه می شوند.

پل بالر، حوزه های شش گانه ای را که در آنها، تحول سازمان می تواند به مدیریت استراتژیک، کمک نماید. به شرح زیر پیشنهاد می دهد:

ارزیابی و تعیین وضعیت آمادگی سازمان برای تغییر استراتژیک، تسهیل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، اجرای برنامه استراتژیک، ایجاد شرایطی برای ادغام و تملک موفق، مدیریت افول سازمانی و تکامل مهارت های رهبری.

بررسی بازخور

نوعی برنامه مهم ایجاد تغییر است که از آن در حوزه تحول سازمان، به طور گسترده ای استفاده می شود، و بر فرآیند جمع آوری سیستماتیک داده ها در مورد سیستم و بازخور داده ها، به افراد و گروهها در همه سطوح سازمان، برای تجزیه و تحلیل، تعبیر، و تفسیر آنها و طراحی گامهای عملی بر اساس آنها، متکی است. این فعالیتها (که دارای دو عنصر عمده هستند. یکی، استفاده از جوّ سنجی یا نگرش سنجی، و دیگری استفاده از کارگاههای بازخور) بررسی بازخور نامیده می شوند. این رویکرد، بر اساس سیستمهای 1 تا 4 لیکرت استوار است.

شکل - رویکردهای دوگانه نسبت به استفاده از نگرش سنجی یا جوّسنجی

| رویکرد سنتی | رویکرد بررسی بازخور یا تحول سازمان | |
|--|--|---|
| کارکنان و احتمالاً سرپرستان | هر شخصی در سیستم یا سیستمهای فرعی | داده ها جمع آوری می شوند از: |
| مدیریت عالی، رؤسای دواير و شاید از طریق روزنامه به کارکنان | هر شخصی که مشارکت داشته است. | داده ها گزارش می شوند به: |
| احتمالاً مدیریت عالی | هر کسی که در کار تیمی دخالت دارد، که در سطح بالا، با کارگاهها شروع می شود (همه مافوقها با زیردستانشان) | نتایج داده ها بکار گرفته می شوند بوسیله: |
| طراحی و اجرای پرسشنامه، و ارائه یک گزارش | حصول توافق در مورد استراتژی کلی، طراحی پرسشنامه، اجرای آن طراحی کارگاهها، برنامه های تغییر مناسب در کارگاهها | استراتژی برنامه ایجاد تغییر شخص ثالث: |
| فقط مدیریت عالی | تیمها در همه سطوح | برنامه ریزی اقدام عملی انجام می شود بوسیله: |
| پایین | بالا | میزان احتمالی تغییر و بهبود |

از نظر مؤسسه تحقیقات اجتماعی در دانشگاه میشیگان، در چه شرایطی بررسی بازخور منجر به نتایج مفیدی می شود؟

مرحله 1. اعضای سازمان که در بالای سلسله مراتب سازمانی هستند، در برنامه ریزی مقدماتی مشارکت داشته باشند.

مرحله 2. داده های اطلاعاتی، از همه اعضای سازمان جمع آوری شوند.

مرحله 3. داده ها به تیم راهبردی اجرایی برگردانده شود. سپس به سطوح پایین سلسله مراتب در تیمهای وظیفه ای، داده شود که از آن به عنوان «زنجیره تلفیقی اطلاعات» یاد می شود.

مرحله 4. هر مافوق جلسه ای را با زیردستانش تشکیل دهد که در آن، داده ها مورد بحث قرار گیرند؛ و در آن جلسه از زیردستان خواسته شود تا (الف) در تعبیر و تفسیر داده ها کمک کنند، و (ب) برنامه هایی را برای ایجاد تغییرات در سطوح پایین تر تدوین نمایند.

مرحله 5. در بیشتر جلسات بازخور، مشاوره حضور داشته باشد که کمک کند تا مافوق، جلسه را برگزار کند.

تجارب نشان می دهد که کارگاههای بازخور، با بسیاری از ویژگیهای جلسات تیم سازی، سازگاری دارد؛ ولی در رابطه با موضوعات متقابل شخصی، احتمالاً کمتر کاربرد دارد؛ در عین حال، پیوسته بر سبکهای رهبری و یا موضوعات مربوط به همکاری و کار تیمی، متمرکز می شوند.

به گفته بام گراتل، «بررسی بازخور با سیستم روابط انسانی به عنوان یک کل و با هر مدیر، سرپرست و کارمند در بستر شغلی آنها، (مشکلات و روابط کاریشان) ارتباط پیدا می کند.» این مهم، موضوع مورد تأکیدی است که در بیشتر فعالیتهای تحول سازمان وجود دارد؛ و یکی از ابعادی است که تحول سازمان را از برنامه های تغییر سنتی در سازمان، متمایز می سازد.

فن بررسی بازخور، اساساً رویه ای است برای ارائه داده های عینی در مورد کارکرد سازمان به اعضای سازمان، به طوری که، آنها بتوانند جنبه های مورد نظر را تغییر یا بهبود بخشند.

فرانک نف، بیان می دارد که برای اینکه تحول در سازمان رخ دهد، سه چیز باید حادث شود:

نخست آنکه، گروه کاری باید داده ها را به عنوان داده هایی معتبر بپذیرد. اغلب افراد در برابر داده ها راجع به سازمانشان، جنبه دفاعی به خود می گیرند و در برابر آنها مقاومت می کنند.

دوم آنکه، گروه کاری باید این مسئولیت را بپذیرد که در حل مشکلات تعیین شده، نقش ایفا کند.

سوم آنکه، گروه کاری باید خود را به حل مشکلات متعهد سازد.

باورس و فرانکلین، بیان می دارند که عقلایی بودن بررسی بازخور، بر این مدل استوار است که اعضا را به عنوان افراد عقلایی، و پردازنده اطلاعات در نظر می گیرد. بعلاوه، وقتی بین برداشتهای قبلی و کنونی یک شخص تفاوتی وجود داشته باشد، این اختلافها، به عنوان منابع انگیزش، عمل می کنند و اطلاعات جدید به صورت عاملی برای تغییر برداشتهای و رفتار فرد در می آید. دیگر فرض اساسی این رویکرد، آن است که رفتار هدف جو و هدف گراست.

چگونگی عمل فرآیند هدف گرائی از نظر باورس و فرانکلین :

حداقل چهار عنصر در فرآیند هدفگرایی دخالت دارند: یک مدل، یک هدف، یک فعالیت و بازخورد مدل یک تصویر ذهنی از دنیای پیرامون است؛ و نه تنها ویژگیهای ساختاری، بلکه علت و معلول را نیز دربردارد. بر اساس اطلاعات جمع آوری شده و ذخیره شده در ذهن اشخاص، ساخته می شود، از نتایج کاری مدل و فرآیند مدل سازی که فرد بکار می گیرد، گزینه هایی ایجاد می شود که یکی از آنها بعنوان هدف انتخاب می شود. در این مرحله فقط، آنچه که نتایج (سیستم انتخاب هدف) نامیده می شود و آنچه که بعنوان (سیستم کنترل) مشهور است، مد نظر قرار دارد. فعالیت ها جهت

تحقق هدف آغاز می شوند. و بازخوری که از طریق مسیرهای مختلف محیطی بدست می آید، برای مقایسه، تأکید، تعدیل و اصلاح پاسخها به وسیله نشان دادن انحرافات، از آنچه انتظار می رود، مورد استفاده قرار می گیرد.

در یک بررسی دوره ای، که اثرات فنون تغییر مختلف در 23 سازمان متفاوت ارزیابی گردید، بررسی بازخور، در مقایسه با مشاوره فرآیندی بین افراد، مشاوره فرآیندی وظیفه و آموزش کارگاهی، به عنوان مؤثرترین استراتژی تغییر، شناخته شد.

سیستمهای یک تا چهار لیکرت

بررسی بازخور مبتنی بر یک طرح مفهومی که رنسیس لیکرت و همکارانشان، آن را سیستمهای 1 تا 4 نامیده اند. این طبقه بندی مدیریت، تا اندازه زیادی، بر معیارهای مربوط به رهبری، جوّ سازمانی، و رضایتمندی شغلی استوار است. با استفاده از یک پرسشنامه 150 سوالی که پیمایش سازمان نامیده شد، لیکرت دریافت که سازمانها، بر حسب این ویژگیها، به طور محسوسی متفاوت بودند.

ابعاد پرسشنامه پیمایش سازمان

| رهبری |
|---|
| 1. حمایت مدیریت |
| 2. هدف مورد تأکید مدیریت |
| 3. فراهم کردن امکانات از جانب مدیریت برای انجام کار |
| 4. تسهیل در تعامل مدیر با دیگران |
| 5. حمایت همکاران |
| 6. هدف مورد تأکید همکاران |
| 7. فراهم کردن امکانات از جانب همکاران |
| 8. تسهیل در تعامل بین همکاران |
| جوّ سازمانی |
| 9. ارتباط با سازمان |
| 10. انگیزش |
| 11. تصمیم گیری |
| 12. کنترل درون سازمانی |
| 13. هماهنگی بین واحدها |
| 14. مدیریت عمومی |
| رضایتمندی |
| 15. رضایتمندی از شرکت |
| 16. رضایتمندی از سرپرست |
| 17. رضایتمندی از کار |
| 18. رضایتمندی از میزان پرداخت |
| 19. رضایتمندی از گروه کاری |
| 20. |

جدیدترین معیارها نشان می دهد، که سیستم متداول، سیستم چهار است. لیکرت، در آثار اولیه خود، سیستم 1 را، «امرانۀ سازمان مدار»، سیستم 2 را «امرانۀ خیرخواهانه»، سیستم 3 را، «مشاوره ای»، و سیستم 4 را، «مشارکتی» نامید.

در مدل لیکرت هر نوع از سازمان ها (سیستمهای 1 تا 4)، دارای ویژگیهای درونی خاص خود می باشند.

در سیستم 1 سازمان. کنترل، هدفگذاری و تصمیم گیری در بالای هرم سازمانی متمرکز می شوند. زیردستان در تصمیمات مربوط به کارشان دخالت داده نمی شوند. از تهدید، تنبیه و ترس استفاده می شود؛ ارتباطات تا اندازه زیادی به طرف پایین است.

مقاومت قابل ملاحظه ای در سیستم غیررسمی نسبت به فرامین سازمان رسمی به چشم می خورد؛ کار تیمی اساساً وجود ندارد؛ و انگیزش، بجز در بالای هرم سازمانی، ضعیف است.

سیستم 2 نسبت به سیستم 1، نسبتاً مشارکتی تر است. در این سیستم، کنترل، و جهت دهی، و تصمیم گیری به نظر می رسد تا حدود زیادی در بالای سازمان متمرکز شده اند اما با اجرای خط مشهای، تفویض اختیار نسبتاً کمی در تصمیم گیری وجود دارد؛ در مورد اهداف سازمانی، نظرات افراد مدر توجه قرار می گیرد؛ ایده های زیردستان گاهی دریافت می شود.

ارتباطات بیشتر رو به پایین است، ولی ارتباطات مورب نیز تا حدودی وجود دارند؛ و ارتباطات روبه بالا پیوسته از جانب سرپرستان کنترل می شوند؛ به زیردستان تا حدی اعتماد نشان داده می شود از پاداشهای مالی، زیاد استفاده می گردد. اما عموماً نسبت به سیستم 1 ترس کمتری وجود دارد؛ از داده های هزینه و بهره وری، برای پاداش و تنبیه استفاده می شوند. به طور کلی، رضایتمندی کلی و مقاومت پنهانی قابل ملاحظه ای نسبت به سیستم رسمی وجود دارد؛ سطح انگیزش، نسبتاً پایین است، اما نسبت به سیستم 1 بالاتر است.

سیستم 3 نسبت به سیستمهای 1 و 2، به طور چشمگیری مشارکتی تر است. سیاست کلی، در رأس سازمان تعیین می شود، اما تفویض اختیار اساسی، در تصمیم گیری در رده های پایین وجود دارد؛ اهداف، بعد از مشورت، در رأس سازمان تنظیم می شوند؛ در زمینه فعالیتهای کنترل و بررسی مسائل تفویض اختیارات در حد متوسط هستند. اعتماد قابل توجهی نسبت به زیردستان ابراز می شود؛ ارتباطات رو به بالا و روبه پایین، بدون تحریف وجود دارند؛ ارتباطات مورب، معمولاً تشویق می شوند. از مشارکت و پاداشهای مالی، به عنوان نیروهای انگیزشی استفاده می شود از ترس کمتر استفاده می گردد.

خصوصیت اندکی وجود دارد و نگرشها عموماً مساعدند، بیشتر افراد برای رفاه عمومی سازمان احساس مسئولیت می کنند، مقاومت در سیستمهای رسمی عموماً پایین است، کار تیمی در حد متوسط وجود دارد.

سیستم 4 مشارکتی ترین سیستم است و تا حد زیادی مبتنی بر فرآیند گروهی است؛ اهداف، از طریق مشارکت اعضای سازمان، تدوین و بسیاری از تصمیمات، بر اساس اجماع اتخاذ می شوند؛ تعامل گروهی، به وسیله زیر دستانی که حلقه ارتباطی بین گروههای کاری و اعضای گروه های عملیاتی از واحدهای مختلف هستند، تسهیل می شود؛ ایده های زیردستان در اغلب موارد دریافت می شوند، و در تصمیمات مربوط به کارشان کاملاً دخالت داده می شوند؛ در سطح بالایی، به زیردستان، اعتماد نشان داده می شود؛ جریان ارتباطات رو به پایین، روبه بالا، و مورب است و تحریف کمی در آن وجود دارد؛ از اجبار و ترس استفاده نمی شود و سیستمهای پرداخت، از طریق مشارکت افراد شکل می گیرند؛ داده های هزینه و بهره وری و سایر داده های کنترلی، برای هدایت افراد از سوی خودشان و حل مسئله استفاده می شود؛ نگرشها به طور کلی در سطح کاملاً مساعدی هستند؛ افراد در همه سطوح نسبت به تحقق اهداف سازمان، احساس مسئولیت می کنند؛ نسبت به اهداف و خط مشیهای واحد، مقاومت منفی وجود ندارد، یا اینکه بسیار اندک است؛ کار تیمی در سراسر سازمان به چشم می خورد.

وقتی متغیرهایی نظیر «سطوح اهداف عملکرد» و «سطح صلاحیت فنی»، به این طبقه بندی افزوده می شوند، و امتیازات در حد بالائی قرار می گیرند، سیستم 4 مطرح می شود.

شبکه تحول سازمان

یک برنامه توسعه سازمان جامع و اصولی، که به وسیله رابرت آر. بلیک و جین اس. موتن طراحی شد، شبکه تحول سازمان است. در یک برنامه شش مرحله ای در مدت زمان تقریباً 3 تا 5 سال، یک سازمان می تواند به طور اصولی، از مرحله بررسی رفتار و سبک مدیریتی، به تدوین و اجرای یک «مدل جامع استراتژیک آرمانی» حرکت کند. و افراد و گروهها را قادر می سازد تا نقاط ضعف و قوت خود را ارزیابی کنند؛ و بر مهارتها، دانش و فرآیندهای ضروری برای اثربخشی در سطوح فردی، گروهی، بین گروهی و سطوح کل سازمان متمرکز می شود.

اساس برنامه شبکه تحول سازمان، مفاهیم، و روشهای شبکه مدیریت هستند که به وسیله بلیک و موتن مطرح شدند. این شبکه، یک جدول دو بعدی برای بررسی و بهبود رویه های مدیران، می باشد. یک بعد شبکه، که پرسشنامه تشخیصی را دربر دارد، «توجه به افراد است»؛ و بعد دیگر «توجه به تولید» است. مدیران اثربخش تر، کسانی هستند که در هر دو بعد، نمره بالایی دارند (موقعیت 9-9)، به شرح زیر توصیف شده است: «انجام کار از طریق افراد متعهد؛ وابستگی متقابل از طریق یک «نفع مشترک» در هدف سازمان، منجر به روابط مبتنی بر اعتماد و احترام می شود».

مفاهیم علم رفتاری و منطق دقیق کار و کسب در مراحل شش گانه برنامه شبکه تحول سازمان ترکیب می شوند. این مراحل به شرح زیر توصیف می گردند:

مرحله مقدماتی 1. قبل از اینکه یک سازمان، یک برنامه شبکه تحول سازمان را آغاز کند، مدیران کلیدی منتخب یک سمینار شبکه را دایر خواهند کرد. در این کارگاه مفاهیم شبکه را می آموزند، با استفاده از پرسشنامه شبکه مدیریت و جدول دو بعدی، مهارت‌های عملی تیمی را کسب می کنند، مهارت‌های نقادی و مشکل گشایی را یاد می گیرند، و تجزیه و تحلیل فرهنگ یک تیم و یک سازمان را می آموزند.

مرحله 1) شبکه مدیریت. در این مرحله، سمینار شبکه برای تمامی مدیران داخلی شرکت اجرا می شود. و محور آموزش، توجه به ارزیابی سبک های مدیریتی فردی است. در این مرحله مدیران یاد می گیرند به مدیران سبک 9-9 تبدیل شوند.

مرحله 2) توسعه کار تیمی. محور توجه این مرحله، تیمهای کاری در سازمان است. هدف، اصلاح کار تیمی در سازمان، از طریق تجزیه و تحلیل فرهنگ تیمی است. جنبه های دیگر این مرحله، شامل ارائه بازخور به هر مدیر، در مورد رفتار فردی و تیمی وی است.

مرحله 3) توسعه بین گروهی. کانون توجه به این مرحله، روابط گروهی است؛ و هدف این مرحله، حرکت دادن گروهها از روشهای ناکارا و غالباً برد- باخت، بی سمت یک مدل ایده آل از روابط بین گروهی است.

مرحله 4) تدوین مدل ایده آل استراتژیک شرکت. در این مرحله، کانون توجه به برنامه ریزی استراتژیک شرکت، همراه با اهداف آموختن مفاهیم و مهارت‌های رسالت شرکت که برای رسیدن به کمال شرکت ضروری است، تغییر می کند؛ گروه مدیریت عالی، در فعالیتهای برنامه ریزی استراتژیک درگیر می شود.

در فرآیندی که ممکن است یک سال به طول انجامد، مدیران عالی اجرایی، مدل ایده آل استراتژیک شرکت را برای سازمان مورد نظر خود، طراحی می کنند.

مرحله 5) اجرای مدل استراتژیک آرمانی. برای تبدیل مدل واقعی به مدل استراتژیک آرمانی، سازمان مورد نظر باید تحت شناسایی مجدد قرار گیرد؛ اجزاء ساختاری شرکت طراحی شوند.

مرحله 6) نقادی سیستماتیک در این مرحله، نتایج برنامه شبکه تحول سازمان، از مرحله مقدماتی مرحله 1، تا مرحله 5، مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرند.