

سخن مترجم

کتاب مدیریت تحول سازمانی پیشرفته حاصل اندیشه تعداد زیادی از دانشمندان رشته مدیریت است که به صورت مقاله یا فصولی از کتاب ارائه شده و روی مکالمن ویراستاری و تدوین آن را به عهده داشته و در اختیار علاقه‌مندان قرار داده است. این کتاب نظر مترجم را به خود جلب کرده بود، زیرا از یک طرف مطالب آن از تنوع فراوانی برخوردار بود و از طرف دیگر، نوشتارهایی در زمینه مدیریت تحول به زبان فارسی بسیار اندک بوده و این شاخه از رشته مدیریت تقریباً معروفیت عام نیافته است. بنابراین، مترجم تصمیم گرفت با راهنمایی و رایزنی دکتر علی‌رضائیان آن را به فارسی برگرداند و به جامعه مدیریتی کشور تقدیم دارد.

کتاب، همچنان که تدوین کننده در پیشگفتار خود آورده، در ده فصل و یک فصل نتیجه‌گیری تدوین شده است. هر فصل با مجموعه‌ای از تجارب شروع می‌شود که به سبب عدم کاربرد آنها در ایران، به فارسی ترجمه نشده‌اند. تجارب مزبور همه در زمینه کار نویسندگان مقاله‌ها در کارخانه‌ها و شرکتهای امریکایی است که از حیث علمی چندان حائز اهمیت نیستند و عدم ترجمه آنها لطمه‌ای به ادبیات مدیریت تحول سازمانی و ساختار کتاب نمی‌زند.

علاوه بر تجارب ارائه شده در هر فصل، مقاله‌هایی با عنوان «مدلها و طرحها» در هر فصل به چشم می‌خورد که ساختار اصلی کتاب را تشکیل می‌دهند و تراوشهای ذهنی نویسندگان است. تمام این مقاله‌ها بدون استثناء به فارسی برگردانده شده است.

روی مک‌لن کتاب را با مهارت تمام ساختار داده است. بخش نخست به رویکردهای مدیریت تحول در سازمان می‌پردازد و مجموعه مقالاتی را در بر می‌گیرد که از سیر تاریخی ایجاد بهبود و بازسازی سازمان شروع شده، روشهای اقدام، کنش‌پژوهی و ابزار لازم برای مدیریت تحول را بررسی می‌کند. در بخش دوم، مقاومت در مقابل تغییر، روش جمع‌آوری داده‌ها برای ایجاد تحول، شیوه ترغیب گروهها جهت تسهیل تغییر و تحول و به طور کلی گام اجرایی تحول به بحث گذاشته می‌شود تا دانشجویان و مدیران با نحوه اجرای تحول و در هم شکستن مقاومتها و استفاده از گروهها جهت نفوذ به افراد آشنا شوند.

بخش سوم کتاب به فراگرد تحول می‌پردازد و سه مرحله آن، یعنی آغاز فراگرد، میانه و بدنه فراگرد، و سرانجام پایان فراگرد را با تعداد زیادی مقاله‌های متنوع پوشش داده، نتیجه حاصل از فراگرد را ارائه می‌دهد و بر این موضوع در طول فصول اذعان می‌کند که تغییر عمده در بهبود و بازسازی سازمان و مدیریت تحول، ایجاد تغییر در رفتار افراد سازمان است و تا زمانی که این تغییر جامعه عمل نپوشد و نهادینه نشود، تلاشهای بهبود و بازسازی سازمان و بالمآل، مدیریت تحول سازمانی موفق نخواهد بود.

مترجم با آگاهی از این رویکرد و با توجه به اینکه تقریباً تمام ادبیات علم مدیریت از زبانهای خارجی، بویژه، زبان انگلیسی، اقتباس شده است تصمیم گرفت این کتاب را به فارسی ترجمه کند تا خون جدیدی وارد رگهای رشته مدیریت گردد و منبع جدیدی در اختیار مؤلفان کتابهای مدیریت، مخصوصاً مدیریت تحول قرار گیرد تا با درهم آمیزی ادبیات موجود و تألیف جدید، طعم دیگری در نوشته‌های آنان ظاهر شود و از تکرار مطالب جلوگیری به عمل آید.

مترجم با وجود تمام همتی که به خرج داده است تا امانت را رعایت کند، اذعان دارد که این ترجمه هم بدون عیب و نقص نیست و بر استادان، دانشجویان،

سخن مترجم ۳

مدیران و خوانندگان کتاب است که نظرها و انتقادهای خود را منعکس سازند تا رفع نقص گردد.

در پایان، از تمام کسانی که مرا در ترجمه این کتاب یاری داده‌اند، تشکر و قدردانی می‌کنم. سپاس بی‌کران خود را تقدیم خانم معصومه اروانه، ویراستار گرامی، می‌دارم که جمله‌های شکسته و نامفهوم مترجم را به جمله‌هایی شیوا و زیبا تبدیل نموده و در اختیار خوانندگان قرار داده است.

مهدی بابایی اهری

تابستان ۱۳۸۲

پیشگفتار تدوین‌کننده

این کتاب رویکردی نو و کاملاً عملی، و در عین حال دارای مبنای علمی را نسبت به مدیریت تحول سازمانی ارائه می‌دهد و گستره‌ای از مطالبی را عرضه می‌کند که شالوده سه تجربه یادگیری مجزا ولی مرتبط به هم است: دوره آموزشی مبتنی بر تجربه میدانی برای کسانی که قصد دارند کارگزار تغییر مدیریتی یا مشاوره‌ای بشوند؛ دوره کاملاً واقعی و مبتنی بر کلاس درس برای آموزش فارغ‌التحصیلان دوره کارشناسی ارشد و دانشجویان ترمهای آخر دوره کارشناسی با گرایش مدیریت تحول سازمانی؛ و تعدادی دوره کارگاهی و بهسازی مدیران اجرایی برای آشنا ساختن مدیران با بینش و مهارت لازم برای مدیریت تحول سازمانی.

این کتاب که در یک مجلد عرضه می‌شود وسیله کارآمد و منظمی را برای مدیر فراهم می‌آورد تا دانش و مهارت خود را چنان توسعه دهد که بتواند تحول سازمانی را با ایفای نقش کارگزار آموزش دیده تغییر اداره کند. در چنین حالتی، او می‌تواند کار خود را با استفاده از تخصص خود در مدیریت تحول سازمان خاصی ادامه دهد، یا در نقش مشاور مهارت‌های خود را به سازمان‌های متقاضی آنها ارائه دهد.

هدف دوم و سوم کتاب آن است که مدیر و دانشجوی رشته مدیریت را توانمند سازد تا درکی عمیق از عناصر مدیریت تحول سازمانی به دست آورد و بتواند در رهبری تلاش‌های تحول سازمانی و مشارکت در آنها نقشی سازنده ایفا نماید.

ضرورت مدیریت تحول

چرا این کتاب در این زمان به این موضوع می‌پردازد؟ با توجه به تنوع شگفت تحولاتی

که سازمانهای کوچک و بزرگ را در سراسر جهان تحت تأثیر قرار می‌دهد و سرعت بی‌وقفه تحول، مدیریت تحول سازمانی مسلماً جوهره مدیریت در اواخر قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم است. دانش و مهارت مدیریت تحول برای مدیر اجرایی به اندازه دانش و مهارت در مدیریت پول، بازار، افراد، منابع تولیدی و راهبرد سازمان ضروری است. مدیریت تحول کار اصلی هر مدیری است. بنابراین، آموزش، مطالعه و تعهد در زمینه این مدیریت باید به نحو شایسته‌ای مورد توجه قرار گیرد.

تا این زمان تأثیر کارگزاران تغییری که در علوم انسانی آموزش دیده‌اند در ایجاد تحول سازمانی سازنده از اهمیت چندانی برخوردار نبوده است. مسلماً اقتصاددانان نسبت به دانشمندان علوم رفتاری کاربردی در ایجاد تحول عمدی در سازمان تأثیر بسیار گسترده‌تری داشته‌اند. این مطلب در اظهارات مائوتسه تونگ^۱، نوع متفاوتی از کارگزار تغییر، به کیسینجر^۲ به چشم می‌خورد: «نتوانستم دنیا را متحول سازم. فقط توانستم چند جایی را در نزدیکی پکن تغییر دهم.» در زمینه مدیریت تحول سازمانی دنیایی باید تسخیر شود.

با این فرض که دانشکده‌های بازرگانی می‌خواهند مدیرانی کارآمد تربیت کنند، و نمی‌خواهند شیوه‌های منسوخ را پیش گیرند، آموزش جامع مدیریت تحول سازمانی باید جزئی از برنامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی و مهندسی و نیز دوره کارشناسی باشد. توسعه دانش و مهارت در مدیریت کارآمد تحول سازمانی باید اجزاء اصلی کارگاههای آموزشی جامع مدیران، و به همان نسبت عنصر اساسی برنامه‌های بهسازی مدیران اجرایی در آید. این کتاب مجموعه‌ای از تجارب یادگیری، مفاهیم، و ابزاری را که به چنین تلاشهایی تحرک می‌بخشد در اختیار خواننده قرار می‌دهد.

مدیران، مشاوران، و کارگزاران تغییر

افزایش تعداد مدیر کلّهایی که در مدیریت تحول سازمانی مهارت دارند بسیار لازم است و این کتاب قصد دارد به این امر کمک کند. قسمت عمده کتاب به مدیر به عنوان کارگزار تغییر در سازمان خود تأکید می‌کند. ولی کارگزار تغییر ممکن است یا مدیر سازمانی باشد که در معرض تغییر برنامه‌ریزی شده قرار گرفته است یا مشاور از بیرون سازمان باشد. مدیر به عنوان کارگزار تغییر، در این کتاب استثناء است نه قاعده، همچنان که در دنیایی که با آن ارتباط دارد نیز چنین است. علت آن دلایل آموزشی و دلایلی است که به نقش مدیر مربوط می‌شود.

در مدیریت موفقیت‌آمیز تحول سازمانی دو عامل آشکار اهمیت زیادی دارند: جایگاه دانش و مهارت مناسب در مدیریت تحول از یک طرف، و حمایت عضو یا اعضای مهم سلسله‌مراتب سازمانی در سازمان دستخوش تحول از طرف دیگر.^۱ تحول سازمانی موفق و کارآمد موجب می‌شود این دو عامل به هم پیوندند. تحول با بسیج دانش و مهارت مناسب از طریق سلسله‌مراتب سازمانی روی می‌دهد. دانش و مهارت لازم غالباً در بیرون سازمان، در اندیشه و اعمال دانشمند علوم رفتاری کاربردی که در مؤسسه، مرکز مشاوره یا دانشکده بازرگانی مشغول به کار است نهفته است. در این مورد متداول، اعلام رسمی تحول مشتمل است بر عرضه دانش و مهارت مورد نیاز سازمان توسط مشاوره که وارد سازمان می‌شود و با اعضای آن سازمان کار می‌کند. گاهی - به طور اتفاقی - یکی از مقامات عالی سازمان با شرم خاص خویش یا از طریق تحصیل در دانشکده بازرگانی یا برنامه‌های اجرایی دانش و مهارت لازم را داراست. در این حالت، واضح است که نیاز چندانی به ورود کسی از بیرون از سازمان نیست.

دو نقش مرتبط به همی که از این موارد ناشی می‌شوند، یعنی نقش کارگزار

۱. این کتاب، تحول سازمان تکاملی و از بالا به پایین را قبول دارد نه تحول انقلابی و از پایین به بالا را.

تغییر (منبع دانش و مهارت در مدیریت تحول) و صاحب قدرت در سازمان (عضو برجسته سلسله مراتب) در این کتاب به طور کاملاً مجزا مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این امر تا حدی بدان جهت است که به جای نقش وسیع‌تر و متمایز مدیر، نقش کارگزار تغییر در مرکز توجه قرار گیرد. مطالعه تحول سازمانی توأم با خواسته‌ها، فعالیتها، و مسائل مورد توجهی که ذاتاً در نقش مدیرکل نهفته‌اند اصولاً قلمرو متغیرهایی را که باید در نظر گرفته شوند وسعت می‌بخشد و نقش عامل تغییر را پنهان می‌سازد. با تفکیک این نقش از روابط اختیارات / اقتدار موجود در رهبری سازمانی به آسانی می‌توان آن را مورد توجه و کنکاش قرار داد.

هدف کتاب آن است که به فعالیتها و مسائلی زیربنایی پردازد که هر مدیر یا مشاور تغییر با آنها در حین ایجاد رویکردی مبتکرانه در تحول سازمانی مواجه می‌شود و باید از عهده مقابله با آنها بر آید. دو طرح اصلی، زیربنایی، و جامع در مرکز آن قرار دارند. یکی از آنها درباره تفوق و اهمیت تجربه، و دیگری درباره فراگرد تعامل انسانی است. کتاب در نهایت به سوی مدلواره^۱ ای پیش می‌رود که به ماهیت زمینه مدیریت تحول سازمانی، و نحوه یادگیری آن می‌پردازد. این مدلواره بر تجربه‌باوری^۲ و تعامل استوار است.

تفوق تجربه

این کتاب مجموعه‌ای از تجارب جالب و جایگزین را پیشنهاد می‌کند تا به افراد در یادگیری تحول سازمانی و مدیریت آن کمک کند. یادگیری با تأکید بر داده‌های خاص و دقیق درباره اقداماتی که از سه منبع ایجاد و فراهم می‌شود ادامه می‌یابد. یکی تجربه میدانی موجود شخص درباره اقدامات، دومی گزارشهای کتبی درباره آن اقدامات، و سومی تجربه‌ای است که با تمرینات تجربی کلاس درس به وجود می‌آید. تجربه میدانی، گزارشهای کتبی اقدامات و تمرینات تجربی تا حدی به

1. paradigm

2. empiricism

عنوان ابزار برون‌فکن و درون‌نگر عمل می‌کنند که در آن یادگیرنده با تجارب شخصی، پیش‌فرضها، و ارزشهای خود آشنا می‌شود و به فراگیری مهارت‌های لازم می‌پردازد. برداشتهای شخصی یادگیرنده که «واقعیات» گسترده‌ای را درباره خصوصیات کار و زندگی در سازمانها تجسم می‌کند با برداشتهای دانشمندان علوم رفتاری کاربردی مقابله و مقایسه می‌شوند، و تنش بین این دو برداشت برای مقاصد یادگیری مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.

کتاب حاضر بر سودمندی برای کارآموز کارگزار تغییر که در اقدامات کنش‌پژوهی^۱ مشارکت می‌کند و راه عملی ایجاد تجربه میدانی کنش‌پژوهی آزموده و استاندارد را در معیار کوچک و در زمان آغاز و انجام پروژه فراهم می‌کند تأکید دارد. این تجربه میدانی حامی یادگیری کارآموز و محرک قوی برای تلاش او در تسلط بر زمینه مدیریت تحول است. چندین کارآزمایی تجربی، آشناسازی و شیوه عمل تکمیلی را برای مهارتی که متضمن تجربه میدانی است فراهم می‌آورد.

این کتاب با این روشها رویکردی خاص، مبتنی بر داده‌ها، و کاملاً تجربی در مدیریت تحول سازمانی ایفا می‌کند. کتاب بر کار روی هر نوع داده‌های سازمانی دقیق تفوق قائل می‌شود، از یادگیری مسائل دنیای واقعی حمایت می‌کند، و فقط پس از آن اطلاعات پژوهشگر یا دانشمند را ارائه می‌دهد. این کتاب، اگر هم چندان دقیق نباشد، بر مدل یادگیری مشخصی مبتنی است که پیشنهاد می‌کند تجربه دقیق و صریح خود فرد و افراد دیگر به بهترین وجه به فراگیرنده کمک می‌کند تا مفهوم واقعی مدیریت تحول سازمانی را درک کند.

شرح اقدامات

شرح رویدادهای گذشته مدیریت تحول که در کتاب آمده است این فرصت را برای یادگیرنده فراهم می‌آورد تا نسبت به قلمرو اقداماتی که در سازمانهای گوناگون

1. action research

در مکانها، زمانها و شرایط مختلف اجرا شده‌اند بینش پیدا کند. این شرح رویدادها زمینه‌های کاملاً متفاوت دارند، و از سازمانهای تجاری و دولتی کوچک و بزرگ به دست آمده‌اند. در زمره آنها شرح رویدادهایی از واحدهای تولید کالاهای مصرفی، مواد شیمیایی صنعتی، سازمانهای خبرپراکنی، استخراج معادن، فروش، و توسعه و تحقیق، شرکتهای چندشعبه‌ای و چندملیتی، هتل، خرده‌فروشی، صنایع اسباب‌بازی، دولت ایالتی، دانشگاه، بیمارستان، روزنامه، و کل مؤسسات قرار دارند. تعدادی از این شرح رویدادها اقدامات کلاسیکی را که در ادبیات شناخته شده هستند در بر دارند.

ایدئال است که هر یک از رویدادها به صورت کلامی و به شکلی ارائه شود که کارگزار تغییر به هنگام برملا شدن فرایند اقدامات درباره آن بیندیشد - تا معانی معینی به آن اسناد کند - کاملاً مطلوب است که اقدام‌کننده^۱ درباره نحوه اقدامات خود به هنگام انجام وظیفه، مطالب خود را درون‌نگرانه درج نماید. چنین اسنادی یادگیرنده را قادر می‌سازد واکنشهای خود، و تحلیلهای اقدامات آشکارساز را با واکنشها و تحلیلهای عامل تغییر مقایسه کند. این اسناد به کارآموز کمک می‌کند اشیاء را از چشم اقدام‌کننده ببیند تا بتواند شناخت و درک خود را از مدیریت تحول توسعه دهد. تعدادی از شرح رویدادهای ارائه شده در این کتاب از دیدگاه شخصی کارگزار تغییر که خود در صحنه حضور داشته و صمیمانه در فرایند تغییر مشارکت داشته‌اند نگاشته شده است. شرح رویدادها با استفاده از تجارب کریس آرجریس، آلکس باولاس^۲ و جرج اشتراوس^۳، رابرت آر. بلیک و جین اس. موتان، ماروین بلومبرگ و چارلز دی. پرینگل، ویلیام جی. دایر^۴، جک کی. فوردایس و ریموند ویل، جیمز اف. گاوین، رابرت ایچ. گست^۵، پل هرسی و کنث ایچ. بلانچارد، اریک جی. میلر و جرالدين گوین، دیوید ای. نادلر، ادگار ایچ. شاین، ویلیام فوت وایت، و روی

1. interventionist 2. Alex Bavelas 3. George Strauss
4. William G. Dyer 5. Robert H. Guest

مک‌لن (تدوین‌کننده کتاب)^۱ ویرایش گردیدند.

کارآموز کارگزار تغییر باید دلگرم شود تا سؤالاتی درباره داده‌های هر یک از شرح اقدامات از خود به عمل آورد، سؤالاتی نظیر اینکه نوع داده چیست؟ تا چه حد از دقت و صحت برخوردار است؟ نسبت به چه نوع تحریفی حساس است؟ به آنچه قبلاً درباره اقدامات می‌دانم یا تردید دارم چه می‌افزاید؟ از این داده‌ها در ارتباط با سایر داده‌هایی که از اقدامات دیگر فرا گرفته‌ام چگونه باید استفاده کنم؟ پاسخ به این سؤالات به فراگیرنده کمک می‌کند داده‌هایی را که هم‌اکنون بررسی می‌شود در زاویه دید خود قرار دهد. کارآموز حجم معتناهایی از اطلاعات را درباره شماری از اقدامات بررسی می‌کند، سپس استنتاجهای تجربی به عمل می‌آورد و بعد از آن به آزمودن بیشتر آنها دست می‌یازد.

تعمیم‌دهی

کارآموز در دوره حیات مدیریت تحول، احکام کلی شخصی خود را درباره راههای مؤثر مدیریت تحول سازمانی، که با داده‌های اقدامات رابطه نزدیک دارند به آرامی شکل می‌دهد و آزمون می‌کند. بدین طریق، استنتاجهای مربوط به مدیریت مؤثر تحول سازمانی در پرتو تجارب حاصل از انواع اقدامات تدوین می‌گردد. بررسی داده‌های تجربی ناگزیر به لزوم تعمیم، طراحی مدل و جستجوی توجیهات منجر می‌شود.

کتاب از این دیدگاه طرفداری می‌کند که درستی یک طرح به احتمال زیاد از انباشت مدارک مورد تأیید حاصل می‌شود. این برداشت اصولاً بر منطق استقرایی استوار است. این‌گونه «استقرای تحلیلی»، همچنان که جان ون مانن^۲ اظهار می‌دارد،

۱. من سالهای زیادی را - بیش از آنی که به خاطر بیاورم - صرف جستجو، ویراستاری، و آزمون شرح اقدامات منتشر شده یا نشده نموده‌ام که حاصل آن مجموعه‌ای است که اینجا ارائه می‌شود. میزان اتلاف و شکست بالا بود.

2. John Van Mannen

از ابتدا تا انتها تجربی است. وی پیشنهاد می‌کند:

[استقرای تحلیلی] با مشاهده دقیق و مشروح آغاز می‌شود. استقرای تحلیلی خاص و محلی به عنوان نخستین پایگاه داده‌هایی مورد کاوش قرار می‌گیرند که در آنها الگوها امکان دارد یافت شوند... احکام کلی باید از پایه ایجاد شوند و فقط محتاطانه بر مبنای تواناییهای خود عرضه گردند تا داده‌های در دست اقدام را کاملاً در بر گیرند.^۱

با این روش، این گفته جرج سی. هومنز^۲ در این کتاب کاملاً رعایت شده است: «کسی که در تماس نزدیک با مجموعه‌ای از پدیده‌های دقیق و صحیح است و درصدد است آن پدیده‌ها را درک کند از لحاظ نظری راه به خطا نمی‌برد.» استقرای تحلیلی در پژوهش علوم اجتماعی الگوی متعارف بوده و برحسب فلسفه تجربی اشخاصی مانند دیوید هیوم^۳ قابل دفاع است.

استقراء، قیاس، و ادبیات

رویکرد قیاسی برخلاف رویکرد استقرایی، برای دانش پژوه^۴ امری کاملاً آشناست. این رویکرد با به کارگیری احکام کلی حاصل از پژوهش قبلی، به پژوهش سازمان خاص یا بافت آن مبادرت می‌ورزد. به کارگیری قیاس در مدیریت تحول سازمانی، بویژه با در نظر گرفتن اینکه اکثر ما بیشتر در قیاس آموزش دیده‌ایم تا استقراء، ممکن است بسیار مطلوب جلوه نماید؛ ولی این امر امکان‌پذیر نیست. قوی‌ترین مدل‌های موجود در زمینه اقدامات، دامنه و کاربرد محدودی دارند. هیچ مدلی از فرایند اقدامات را نمی‌توان یافت که قدرت و توانایی لازم را در این مورد داشته باشد.

تجربه میدانی، تمرین، و شرح اقدامات، از کارآموز در جهت یادگیری مسائل

۱. مراجعه کنید به: جان ون مانن و همکاران؛ گونه‌گوییهای پژوهش کمی؛ بورلی هیلز، کالیفرنیا: سیج، ۱۹۸۲، ص ۱۶.

2. George C. Homans

3. David Hume

4. academician

موجود در دنیای واقعی حمایت می‌کند. موارد فوق در طول زمان روی هم انباشته می‌شوند و علاقه به تلاشهایی که برای ساختن و پرداختن احکام کلی درباره روش‌شناسی مدیریت تحول صورت پذیرفته است و درک آنها را تسهیل می‌کنند. البته، این موارد مسائل مورد علاقه دانشور، پژوهشگر و دانشمند به شمار می‌آیند.

درک پویاییهای مدیریت تحول از داده‌های حاصل از اقدامات باید مقدم باشد بر دانش منظم، از آنچه اگر خیلی خوش‌بین باشیم ادبیات بهبود و بازسازی سازمانی نیمه منسجمی ایجاد خواهد کرد، تا برعکس آن. یاد گیرنده، با بررسی مدیریت تحول سازمانی از طریق دیدگاه منظمی که اینجا ارائه می‌شود، سرانجام در موضعی قرار می‌گیرد که بهبود و بازسازی سازمانی گوناگون و ادبیات علوم انسانی را به روشی آگاه و برحسب تقاضا مورد استفاده قرار دهد.

این کتاب، برعکس اکثر کتابهای موجود در زمینه بهبود و بازسازی سازمان، در پی آن نیست که کل زمینه تحول سازمانی را بررسی کند، یا با آن به عنوان سرزمین شگفتیهای نظریه‌ناپذیر راهکارهای نه چندان مرتبط برخورد نماید و به جای طرفداری صرف از سودمندی کنش‌پژوهی و دفاع از پیشنهاداتی نظیر مدل خروج از انجماد - تغییر - انجماد مجدد کرت لوین^۱ که از اهمیت شایانی برخوردارند، تا حدی بر کاربرد آنها تأکید می‌کند. بدین طریق، کتاب شمار زیادی از مطالب گوناگون درباره بهبود و بازسازی سازمان را یک کاسه می‌سازد، آن زمینه را شکل تازه‌ای می‌دهد، و گام بلندی به جلو می‌راند. کتاب نشان می‌دهد که چگونه قلمرو وسیعی از تجارب، دیدگاهها و طرحهای مفهومی به ظاهر التقاطی برای فراهم آوردن رویکرد منسجم اقدامات در هم می‌آمیزند. بنابراین، کتاب مدیریت تحول سازمانی کتاب درسی منحصر به فردی است که هم از حیث نظری و هم از جهت عملی قوی است. کتاب این اظهار نظر مشهور کرت لوین را که «نظریه خوب کاملاً قابل استفاده است» با جان و دل می‌پذیرد.

1. Kurt Lewin

مدلها و طرحها

بسیاری از متون کوتاه ارائه شده در این کتاب کلاسیک بوده، برای دانشوران این رشته کاملاً شناخته شده هستند. اکثر آنها به جای آنکه کل متن مقاله اصلی را ارائه دهند، فقط نکات عمده آن را بازگو می‌کنند، و ما آنها را در اینجا مدلها و طرحها می‌نامیم. چند مقاله کلاسیک قدیمی و مطول در ادبیات بهبود و بازسازی نیز با خلاصه‌هایی که از منابع دیگر اقتباس شده‌اند در کتاب گردآوری شده است. چند مدل و طرح کتاب هم از مؤسسه روابط انسانی تاویستاک گرفته شده‌اند که چندان مشهور نیستند.

کتاب، علاوه بر استفاده از ادبیات بهبود و بازسازی سازمان و کنش‌پژوهی، جنبه‌ها و بخشهای خاصی از ادبیات مربوط به انسان‌شناسی، جادوشناسی، و روانکاوی را نیز به کار می‌گیرد. این کتاب از چندین روش تحقیق در رشته علوم اجتماعی، مخصوصاً از روشهای مشاهده، مصاحبه بی‌ساخت^۱، روشهای پژوهش میدانی^۲، و تاریخ و گاهشناسی^۳ نیز استفاده می‌کند. مبانی فکری رویکردی که در اینجا ارائه شده است از کرت لوین، مؤسسه علوم رفتاری NTL^۴ - سنت خلاق، پژوهش زمینه‌یاب^۵، مکتب شیکاگو، و مؤسسه تاویستاک نشأت گرفته است. کسانی که کارشان در شکل‌دهی این کتاب تأثیر مخصوصی داشته است عبارتند از: ادگار اچ. شاین، اریک جی. میلر، هربرت بلومر، وندل ال. فرنچ و فریتز جی. روتلیسبرگر^۶.

رویکرد فراگرد تعامل

دومین طرح پیشنهادی اصلی و زیربنایی موجود در این کتاب آن است که فراگرد

1. unstructured interviewing

2. field work

3. chronology

4. NTL: National Training Laboratories

5. survey research

6. Fritz J. Roethlisberger

تعامل انسانی در مدیریت تحول سازمانی نکته اصلی است. همچنان که شاین اظهار می‌دارد «وظایف گوناگونی که سازمان را به وجود می‌آورند همواره با تعامل انسانها تعدیل می‌شوند، به طوری که سازمان هرگز نمی‌تواند خود را از فرایندهای انسانی رها سازد»^۱. برای اجرای تغییر دقیق و برنامه‌ریزی شده در سازمان، رهبران و اعضای آن باید به طریقی با هم تعامل داشته باشند تا داده‌ها و معانی را برای اجرای عملیات خود به وجود آورده، جفت و جور، تسهیم و دستکاری کنند. این امر بدون در نظر گرفتن اینکه موارد خاص سازمانی چیست صادق است. در متن هر رویداد تغییر و تحول، موارد تکراری در این باره که چه کسی با چه کسی، چه وقت، کجا، درباره چه چیز، چرا، و با چه پیامدهایی برای تعامل بیشتر صحبت می‌کند وجود دارد. جریان زندگی در سازمانها، و جریان اقدامات نسبت به آن زندگی، فراگرد تعامل است. بر همین قیاس، اقدامات با تعامل آغاز می‌شوند و با تعامل پایان می‌یابند.

بنابراین، فراگرد تعامل جاری باید کانون توجه برای کسانی باشد که می‌خواهند راستای سازمان، سازگاری و کارآوری آن، و ارضای مشارکت کنندگان آن را درک کنند و متحول سازند. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون فراگرد تعامل جاری تغییر و تحول یابد، نتیجه منطقی طرح پیشنهادی آن است که تحول سازمانی فراگردی وابسته به زمان است که در آن آنچه بعداً روی می‌دهد بشدت تحت تأثیر آن چیزی است که قبلاً روی داده است. آنچه در هر اقدامی بعداً روی می‌دهد ناگزیر و در اصل تحت تأثیر (عملکرد) آن چیزی قرار می‌گیرد که قبلاً روی داده است. در واقع اینکه پیامدهای تلاشهای مدیریت تحول سازمانی را می‌توان بدون شناخت تسلسل رویدادها درک کرد یا نه، باید مد نظر قرار گیرد. آنچه در پایان اتفاق می‌افتد فقط با نگاه به عقب برای کشف علت و معلول درک می‌شود.

۱. مراجعه کنید به: مشاوره فرایند: نقش آن در بهبود و بازسازی سازمان (ریدینگ، مس: ادیسون - وسلی، ۱۹۶۹)، ص ۹.

مهارت‌های کارگزار تغییر

مهارت‌های کارگزار تغییر به ترتیب عبارت‌اند از دانش و مهارت مداخله در فراگرد تعامل سازمان، برای کشف این نکته که اعضای سازمان چه کار می‌کنند، چه احساسی دارند، نحوه تفکر آنان چگونه است، چه چیزی را تجربه می‌کنند، و در دنیای سازمانی منحصر به فرد خود چگونه بیان و عمل می‌کنند. کسی که می‌خواهد کارگزار تغییر باشد نیاز دارد این توانایی را در خود به وجود آورد که معنای بیان شده توسط اعضای سازمان را کشف و درک کند تا بتواند به آنان کمک کند آن را تغییر دهند. او به اعضای سازمان کمک می‌کند فراگردهای تعامل مناسب را توضیح دهند، داده‌های لازم برای خودشان و سازمان را در اختیار داشته باشند، و داده‌هایی را که اکثر یا تمام آنها در ذهن و تجربه خود دارند مورد استفاده بهینه قرار دهند. کارگزار تغییر دانش و مهارت لازم برای به کارگیری آن داده‌ها را فراهم آورده، به آنان انتقال می‌دهد.

با توجه به نقش اصلی فراگرد تعامل نتیجه می‌شود که رویکرد منظمی مبتنی بر این نقش باید توجه زیادی نسبت به انواع فراگرد تعاملی، که می‌توان در جمع‌آوری داده‌ها برای ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده مورد استفاده قرار داد مبذول دارد. کارآموز کارگزار تغییر نیز لازم است در فرایندهای تعامل مشارکت کند تا آنها را فرا گیرد. مهارت و شیوه عمل در فرایند تعامل، مثل هر کار دیگر، دست به دست می‌دهند و مترادف هم تلقی می‌شوند. مهارت‌ها و مدل‌های عامل تغییر، طرح‌ها، و خردمایی این کتاب ممکن است در ذهن و رفتار کارآموز با تأکید اصلی بر فراگرد تعامل به عنوان روشی که در آن هر سازمان کار می‌کند و متحول می‌شود با هم ترکیب شوند.

فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی

در روند کلی تغییر و تحول سازمانی، تعامل از حیث مفهوم از معانی ویژه، پوشش، محتوا، و بافت هر اقدام دیگر مجزا می‌گردد. بنابراین، رویکردی که در این کتاب ارائه می‌شود این طرح پیشنهادی را می‌پذیرد که اقدام به فرهنگ وابسته

است؛ بدین معنی که آنچه مناسب ارزشها، آداب و رسوم، روابط بین شخصی، و سبک تصمیم‌گیری یک سازمان است برای سازمان دیگر مناسب نیست. نوعی فراگرد تعامل شالوده فرهنگ هر سازمان را تشکیل می‌دهد و از این روست که فراگرد الزاماً فرهنگ‌آموز است. بنابراین فرهنگ در مفهوم سازمان رویکردی جهانی است و نه رویکردی قوم‌مدار.

فراگیر بودن شالوده‌های فراگرد تعامل در ارتباط با هر فرهنگی در مفهوم میان‌فرهنگی و میان‌جامعه‌ای نیز کارکرد دارد. این امر ارائه مطالب مربوط به فراگردهای تعامل مدیریت تحول را که منشأ بریتانیایی دارند و عمدتاً از مؤسسه تاویستاک روابط انسانی به کتب امریکایی وارد می‌شوند تسهیل می‌کند. بنابراین، کتاب حاضر حال و هوای آن سوی اقیانوس اطلس را با خود دارد و این مزیت را دارد که در مدیریت تحول سازمانی بیش از یک سنت را ارائه می‌کند. هدف کتاب این است که عاملان آینده‌نگر تغییر با بینش و تصویر کلی هر دو سنت آشنا شوند و به هنگام لزوم در اقدامات خود از هر دوی آنها بهره‌گیرند.

رویکرد این کتاب در مفهوم سازمانی نیز فرهنگ‌آموزی و جهانی است، بدین معنی که می‌توان آن را در اقدامات (مربوط به تحول سازمان) در سازمانهای تجاری و دولتی و خیریه با هر اندازه، هر نوع مالکیت، طرح، فناوری، ساختار، عضویت، تاریخیچه و محیط به کار بست.

طرح کتاب

تجارب و مدلها و طرحهای جدید و قدیمی که کتاب را تشکیل می‌دهند در سه قسمت ارائه شده‌اند. توالی فصلها و ترتیب خود کتاب کلاً چهارچوب طرحی تکاملی و آزموده دارد. هر فصل عملاً با چند تجربه که به طریقی موضوعات، موارد و مسائل آن فصل را به زبان سازمان بیان می‌کند آغاز می‌گردد و شرکت‌کننده در دوره را دلگرم می‌سازد تا با آنها دست و پنجه نرم کند. شرح رویدادها و شیوه کار تجربی هر فصل کتاب را با مسائل مورد توجه واقعی حمایت می‌کند و درک

جمع‌بندی کلی نحوه برخورد با مدیریت تحول سازمانی موفق، و نیز علاقه‌مندی به آن را تسهیل می‌کند. کتاب در مفهوم کلی از شیوه کار دقیق و خاص و واقعی به اصول علمی، از سهل به دشوار، و از ساده به تجرید و انتزاع می‌رسد. توضیحی درباره کار تاویستاک درباره تحول سازمانی فرازی از منابع مطالب درباره روشهای اقدام تاویستاک است که در جاهای گوناگون کتاب ارائه شده است.

بخش اول: رویکردهای مدیریت تحول سازمانی. دو هدف را دنبال می‌کند: نخست مقدمه مختصری درباره رویکرد مدیریت تحولی که در این کتاب از آن پشتیبانی می‌شود فراهم می‌آورد تا درک اصول آن رویکرد آسان شود، و دوم برای کسانی که می‌خواهند، آغاز تجربه میدانی مدیریت تحول را، بر مبنای مدل استاندارد که در اینجا از آن حمایت می‌شود، با سرعت هر چه تمامتر تسهیل می‌نماید.

فصل اول: تاریخچه مدیریت تحول سازمانی. موارد عمده را درباره روشها، پیشفرضها، نقشها و ارزشهای مدیریت تحول سازمانی با تأکید بر ریشه‌ها و تاریخچه سازمانهای اقدام‌کننده معرفی می‌کند. فصل با مجموعه‌ای از تجارب گذشته تحول سازمانی آغاز می‌شود. تمام این شرح اقدامات تلاشهای اولیه مدیریت تحول سازمانی را بازگو می‌کنند. مدلها و طرح با خلاصه‌ای از تحولات تاریخی: کار کرت لوین، آموزش آزمایشگاهی، بازخور زمینه‌یابی^۱، و کنش‌پژوهی که زمینه مدیریت تحول سازمانی را شکل داد معرفی می‌شوند.

فصل دوم: مدل‌های سازمان و روش اقدام. چندین شرح اقدامات را که دارای داده‌های غنی هستند فراهم می‌آورد. این فصل تا اندازه‌ای با روش تطبیقی^۲، برداشتهای شخصی را از آنچه همگان واقعیت خصوصیات کار و زندگی در سازمانها تلقی می‌کنند با برداشت مورد استفاده دانشمندان علوم رفتاری کاربردی مقایسه می‌کند و سعی دارد از تنش میان این دو برای مقاصد یادگیری استفاده شود.

فصل سوم: بهبود و بازسازی سازمان، کنش‌پژوهی و مدل اقدام. بینشی

1. survey feedback

2. comparative method

اجمالی از ضروریاتی را که این طرحهای مفهومی فراهم می‌آورند و نحوه ارتباط آنها را در اقدامات نشان می‌دهد. هدف این فصل آن است که درک آغازین ماهیت رویکرد تحول سازمانی را که در این کتاب از آن حمایت می‌شود تسهیل نماید، و به شرکت‌کنندگان دوره کمک کند تحت رهبری مربی خود جمع‌آوری داده‌ها و اقدامات بازخور را در اندازه کوچک، در سازمانهای منتخب و بر مبنای کنش‌پژوهی آغاز کنند.

بخش دوم: تعامل در اقدامات. بخش دوم شامل اجزای سازنده اقدام است و بر انواع گوناگون جمع‌آوری داده‌ها تأکید دارد که عامل تغییر و اعضای سازمان کارسپار^۱ با آن رو به رو می‌شوند؛ یعنی مشاهده، مصاحبه، استفاده از پرسشنامه‌ها و پژوهشها، و به کارگیری گروهها. شیوه‌های کار اثربخش گروه در پردازش داده‌ها نسبت به روشهای کارآمد جمع‌آوری آن در درجه اول اهمیت قرار دارند و از این رو در این بخش کتاب به هم ارتباط یافته‌اند. در مدیریت تحول سازمانی، داده‌ها به هر طریقی جمع‌آوری شده باشند، معمولاً بازخور، بازبینی، ارزیابی، تصمیم‌گیری و اجرا برعهده گروهی است که به نمایندگی از طرف سازمان مزبور عمل می‌کند. در ضمن، این بخش از کتاب مجموعه‌ای از خردگراییهای زیربنایی و طرحهای مفهومی گسترده‌ای را برای رویکرد مدیریت تحولی که در اینجا پذیرفته شده است فراهم می‌آورد.

به کسانی که دانش و مهارت مدیریت تحول خود را از طریق گزینه اقدامات میدانی بالنده می‌سازند توصیه می‌شود در مراحل اولیه اقدامات خود مطالب بخش دوم کتاب را مطالعه کنند. اکثر مواردی را که آنان احتمالاً مهم تلقی می‌کنند به جمع‌آوری داده‌ها و شیوه کار و روشهای بازخور بستگی دارد، و محتوای این بخش کتاب آنها را در بردارد.

فصل چهارم: مقاومت و فراگرد تحول. هدف اصلی آن است که با مراجعه به مدل‌های گوناگون، تحول سازمانی از چند جنبه بررسی شود. این فصل می‌خواهد با

1. client

کارکرد خاص خود توجه را به اهمیت و ماهیت مقاومت در مقابل تغییر سوق دهد و فراگردهای ضروری را از طریق نظریه تحول برنامه‌ریزی شده نئولوین‌ها^۱ در تحول سازمانی که به طور ضمنی ارائه شده است مورد بازبینی قرار دهد.

فصل پنجم: جمع‌آوری داده‌ها: مشاهده، مصاحبه، با استفاده از گروه‌ها و پرسشنامه‌ها. ابزارهای دیگری را که از طریق آنها می‌توان داده‌های لازم برای اقدامات را جمع‌آوری کرد و نگرشها و نیروهای پویا و فعال را به کار گرفت مورد کاوش قرار می‌دهد. تجارب موجود در این فصل، بر پرسشنامه به عنوان ساز و کار جمع‌آوری داده‌ها تأکید می‌کند، در حالی که مدلها و طرحها به مصاحبه، پرسشنامه و ابزارها می‌پردازند.

داده‌های جمع‌آوری شده در اقدامات معمولاً به مدیر اجرایی، نماینده سازمان، گروه ضربت^۲ یا یک کمیته بازخورد می‌شود. گروه داده‌ها را کاوش می‌کند و با در نظر گرفتن آن تصمیم می‌گیرد. نظر کارشناسی مورد استفاده در پویاییهای گروهی یکی از نیروهای محرک اساسی برای هدایت تغییر و تحول برنامه‌ریزی شده و کارآمد به شمار می‌آید که استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده را تسهیل و تکمیل می‌کند.

فصل ششم: استفاده از گروهها برای تسهیل تحول. آموزش موجود در به کارگیری پویاییهای گروهی در طول دوره اقدامات را فراهم می‌آورد و آن را به شرح رویدادها و تحلیلهای پویاییهای گروهی که در اقدامات روی می‌دهند مربوط می‌سازد.

فصل هفتم: مشاهده، تعامل، و ذهنیت. از چهارچوب تجارب، مدلها و طرحهای فصلهای قبل جدا شده، با گام نهادن به سطح بالاتر انتزاع و تجرید، مراحل آغازین شالوده خردگرایی را برای طرحهای مفهومی و کاربردهایی که قبلاً ارائه شده‌اند و نیز رویکرد این کتاب فراهم می‌آورد. این فصل نتیجه نهایی بخش دوم کتاب است.

۱. طرفداران نوین نظریه کرت لوین. - م.

بخش سوم: مراحل فراگرد اقدامات. بخش پایانی کتاب است که تلاش دارد اثر عمیق و ذاتی زمان بر اقدامات، ترتیب وابستگی به زمان‌بندی تعاملها، فعالیتها و رویدادهایی را که به وقوع می‌پیوندند روشن سازد. هدف این بخش آن است که تحلیل زمان پایه اقدامات را در دوره طولانی امکان‌پذیر سازد. مواردی درباره ارزشیابی و پایان اقدامات، که در این بخش به طور مختصر به آن پرداخته شده است، به فصل پایانی و نتیجه‌گیری از کتاب منتهی می‌شود.

فصل هشتم: آغاز فراگرد. رویدادهای مقدماتی قسمت نخست دو شرح اقدامات مهم، گسترده و چند قسمتی را، که هر یک اقدامات را از ابتدا تا انتهای آن به ترتیب زمان نگارش بازگو می‌کند فراهم می‌آورد. هر شرح اقدامات که دو یا سه فصل این قسمت کتاب را در بر می‌گیرد، جریان درون‌نگریهای^۱ مشاور را در این باره که فکر می‌کند برای کمک به مدیریت تحول سازمانی چه کاری باید انجام دهد و چرا آن کارها را انجام دهد فراهم می‌آورد. این شرح اقدامات گزارشگرانه موجب دلگرمی برای دست یافتن به دانش درون‌نگرایانه می‌شود.

فصل نهم: در میانه فرایند. بخشهایی فراهم می‌کند که آغاز یا توسعه شرح هر دو اقدامات را بازگو کند. مدلها و طرحهای این فصل با مطالبی درباره طراحی فعالیتها اقدامات آغاز می‌شوند و نقش کارگزار تغییر و مشاور را مورد بررسی قرار می‌دهند. تأکید بر آن است که در پرتو گستره‌ای از اقدامات ممکن موجود و در سایه تجارب و مفاهیمی که در جاهای دیگر مورد استفاده قرار گرفته‌اند اقداماتی مناسب با شرایط منحصر به فرد سازمان مورد نظر طراحی شود.

فصل دهم: انتهای فراگرد. بر پویاییهایی که بعد از رسیدن به کمال در سازمانهای کارسپار، یا پس از طی دوره خود روی می‌دهد تأکید دارد. این فصل رویداد نهایی دو شرح اقداماتی را که در فصلهای هشتم و نهم معرفی شدند ارائه می‌دهد. مدلها و طرحها ارزشیابی تلاشهای مدیریت تحول و فراگرد تاریخی

1. introspection

اقدامات را مورد بررسی مجدد قرار می‌دهند.

نتیجه‌گیری: مدیریت تحول سازمانی، ارزشها و علم. شیوه عمل و فراگرد مدیریت تحول سازمانی را در بافت علمی قرار داده، آن را به مسائل و موارد ارزشی ربط می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه می‌توان برای خدمات یا سازمانها یا اشخاص از این موارد استفاده کرد و تفکر درباره بهترین روش پژوهش در این زمینه را تشویق می‌کند. مقداری از تجارب گذشته‌ای که در این فصل گنجانده شده است حال و هوای پژوهش معینی دارد؛ هدف از گنجاندن این تجارب آن است که مواردی را در روش‌شناسی علمی مناسب برانگیزد. هدف مدلها و طرحها آن است که طرح کلی پیشنهادی موارد علمی، اخلاقی فلسفی را که از طریق تلاشهای مدیریت تحول سازمانی عرضه می‌شود فراهم آورد.

نحوه استفاده از کتاب

عرضه تجارب یادگیری مفید در زمینه مدیریت تحول سازمانی کاری بسیار دشوار است، تقریباً به دشواری ایجاد یک مؤسسه در دانشکده بازرگانی. کتاب راهنمایی که در اختیار تقاضاکنندگان قرار می‌گیرد^۱ این مشکل را شناخته، تفسیرهایی درباره شیوه کار نویسنده در استفاده از تجارب و مدلها و طرحهای جدید و قدیم، در انواع گوناگون محیطهای یادگیری فراهم می‌آورد. کتاب راهنما طرحهایی برای دوره‌های کارشناسی ارشد، کارگاههای مدیریت، و برنامه‌های بهسازی مدیران اجرایی در اختیار می‌گذارد. مطالعه مشروح و واقعی روش اقدامات تاویستاک که قبلاً منتشر نشده است نیز در کتاب راهنما گنجانده شده است.

بزرگترین نقطه قوت این کتاب شاید متن منحصر به فردی باشد که برای دوره کارشناسی ارشد، بخصوص برای کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی و امثال آنها فراهم آورده است. تجربه میدانی که رویکرد مبتنی بر کلاس را به سوی مدیریت تحول سازمانی هدایت می‌کند ممکن است مورد پذیرش آن دسته از استادان

۱. با وجود مکاتبات فراوان، متأسفانه کتاب راهنما در اختیار مترجم قرار نگرفت. - م.

دانشگاه قرار گیرد که اصولاً با محتوای این کتاب که در دو مرحله تدوین یافته آشنایی ندارند. مرحله نخست کتاب که در بر دارنده آموزش مبتنی بر کلاس محض است حجم عظیمی از شرح اقدامات، ممارستهای تجربی، و مدلها و طرحهایی را شامل می‌شود که برای آشنایی با کارکرد عناصر اصلی رویکرد ارائه شده است. سپس، در مرحله دوم دوره آموزش، استاد می‌تواند پیچیدگی اضافی تجربه میدانی موجود را معرفی نماید.

اگر واقع‌گرایانه صحبت کنیم، فراگیری مدیریت تحول سازمانی از طریق اقدامات میدانی تنها به روی دانشجویان و مدیرانی که تجربه کاری شایان اهمیت دارند باز است. قصد ما در اینجا این نیست که دانشجویان بی‌تجربه دوره کارشناسی اقدامات میدانی را در مسیرهای مورد حمایت این کتاب اجرا کنند. ولی استادان می‌توانند این‌گونه دانشجویان را در اقدامات موجود به نحو مؤثری هدایت نمایند، و برای راه‌اندازی گروههای بزرگتر کارآموزان از مدل اقدامات استنادارد استفاده نمایند.

به عقیده نویسنده این کتاب، دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشدی که اصول کتاب درسی خاصی را در آموزش مدیریت تحول دنبال می‌کنند، عمدتاً به سبب تجرید در محتوای آن کتاب درسی محکوم به شکست هستند. چنین رویکردی خشک، ضعیف و کسل کننده از آب در می‌آید، و موضوعات گسسته و نامرتب با دنیای واقعی نمود می‌یابند. آنچه برای دانشجویان کارشناسی ارشد یا بالاتر ضروری است فراگیری درباره تحول واقعی و انسانی سازمان است و اینکه چگونه در چنین و چنان سازمانی اجرا شد، قبل از اینکه به نظریه بینجامد. همچنان که یکی از خوانندگان نسخه قبلی این کتاب اظهار کرد هر قدر شخص در مدیریت تحول سازمانی از آموزش به سبک سخنرانی کمتر استفاده کند، همان اندازه دوره بهتر برگزار می‌شود.

این کتاب مسأله آموزش مدیریت تحول را با تأکید بر شرح اقداماتی حل می‌کند که به جای مواجه کردن دانشجو با مفاهیم کم و بیش ناشناخته وی را با اوضاع و احوال سازمانی دقیق و واقع‌گرایانه رو به رو می‌سازد. دانشجویان از

فراگیری دربارهٔ مسائل دنیای واقعی لذت می‌برند و این موضوع را خیلی آسانتر از متون بهبود و بازسازی سازمان درک می‌کنند. شرح اقدامات نیز به دانشجویان کمک می‌کند نوعی تجربهٔ غیرمستقیم از تحول جاری در سازمانها به وجود آورند و جانشین محدودی برای تجارب کاری فراهم نمایند. شرح اقدامات مختصرتر با سؤالاتی که بر این محور تأکید دارند برای چنین هدفی کارآمدتر است. کتاب راهنما این‌گونه سؤالات را با خود دارد. ممارستهای تجربی شرح اقدامات را تکمیل می‌کند و بحث دانشجومحوری را مورد تشویق قرار می‌دهد.

روی مکالین

دانشگاه ویکتوریای ولینگتون

توضیحی درباره کار تاویستاک در خصوص تحول سازمانی روی مک‌لنن

بخش خوبی از کار در خصوص تحول و بهبود و بازسازی سازمان که توسط مشاوران «مؤسسه روابط انسانی تاویستاک» صورت گرفته و می‌گیرد، بنا به گفته یک مشاور دائمی تاویستاک «بیرون از سلطه مدل‌واره‌های دانش، اجتماعی، و به دور از رشته‌ها و دانشکده‌های علوم اجتماعی» بوده است. «توهمات سازمانی» که برحسب رویدادهای گذشته کلیشه‌سازی می‌کنند، و همچنین بررسی‌های جزئی و ناحیه‌ای، آن حس دوری و جدایی از رشته‌ها و دانشکده‌های علوم اجتماعی را شدیدتر می‌کنند و احتمال اینکه عاملان تغییری که در جاهای دیگر کار می‌کنند تمایل داشته باشند آنچه را که سنت تاویستاک باید عرضه کند به عنوان منبع مورد استفاده قرار دهد کمتر شده است. توصیف‌های کار تاویستاک در خصوص بهبود و بازسازی سازمان که در این کتاب آمده است قسمتی از تلاشی است که به این دوری و جدایی خاتمه می‌دهند. این توصیف‌ها، از یک نقطه نظر، بینشها و مفهومی‌های باارزشی را درباره رویکردی بریتانیایی نسبت به اقدام در زندگی سازمانها فراهم می‌آورند، امید دارم، این امر برای سایر کارگزاران تغییر، دیدگاه‌های متفاوت در فراگرد مداخله فراهم آورد. این فرازهای چهارچوب‌های مرجع، طرحها، و روشهای کنش‌پژوهان تاویستاک می‌تواند به اقدام‌کنندگان دیگر کمک کند گنجینه تجربیات و روش کار خود در سازمانهای کارسپار^۱ را وسعت بخشند، و از این طریق کارایی خویش را افزایش دهند.

1. client organizations

انگیزه توصیف اندیشه و عمل مشاوران مؤسسه تاویستاک از یک فرصت مطالعاتی چندماهه که به عنوان مهمان در مؤسسه تاویستاک گذراندم ناشی می‌شود؛ در این مدت مصاحبه‌های کوتاه و بلندی با تعدادی از مشاوران انجام دادم، و معمولاً از ضبط صوت استفاده کردم؛ در ضمن آثار مربوط به روال کنش‌پژوهی مؤسسه را نیز مطالعه نمودم. اشخاصی که با آنها مصاحبه کردم عبارت بودند از: اریک میلر، گوردون لارنس، ایزابل منزیز لیث^۱، مایکل فاستر، دان براینت^۲، الیوت استرن^۳، فیدی آبراهام^۴، تیم دارتینگتون^۵ و جان استرینگر^۶. در ضمن، من با چند نفر از کنش‌پژوهان دیگر نیز مصاحبه‌های کوتاه و آگاهگر داشتم.

در آغاز مصاحبه به هر شرکت‌کننده پیشنهاد کردم تا وقتی که پیش‌نویس کتاب مورد تصحیح، بررسی و نقد قرار نگرفته هیچ مطلبی را منتشر نکنند. نسخه‌هایی از این پیش‌نویس به مشاورانی که با آنان مصاحبه شده بود فرستاده می‌شد، و در بازنگری آنها تفسیر این مشاوران بدقت مدنظر قرار می‌گرفت. به رغم این تلاشها اظهارنظرهایی که در یادداشتهای این کتاب چاپ شده‌اند متعلق به خود من هستند. اکثر مطالبی که اینجا ارائه شده‌اند از دو مقاله منبع: «احساسات و عواطف در کنش‌پژوهی» و «مشاوره کنش‌پژوهی» که از بازنگری این پیش‌نویس به دست آمده است گرفته شده است. یادداشتهای، تا حد امکان، نقل قول مستقیم‌اند و از منابع چاپی گرفته شده‌اند تا امکان انعکاس دقیق نظر اقدام‌کنندگان تاویستاک فراهم شود. نقل قولهایی که اندیس عمودی دارند بر مطالب مصاحبه دلالت می‌کنند.

تذکر بازدارنده‌ای هم ضروری می‌نماید. این یادداشتهای از شیوه متداول

1. Isabel Menzies Lyth

2. Don Bryant 3. Elliot Stern

4. Fiddy Abraham

5. Tim Dartington

6. John Stringer

مشاوره تاویستاک نمای کاملی ارائه نمی‌دهد، بلکه، در عوض، نحوه تفکر شمار قابل توجهی از مشاوران موجود و قبلی مؤسسه را در خصوص مسائل منعکس می‌کند و نشان می‌دهد که آنها در طی اقدامات خود چگونه با این مسائل مقابله می‌کنند. هیچ رویکرد واحدی تحت عنوان «رویکرد تاویستاک» به منظور مفهومی‌سازی و کار به عنوان مشاور کنش‌پژوهی وجود ندارد.