



ریاست نوزدهمین کنگره سالانه جهانی

از کنفرانس بولوبونت ۱۹۹۸

ترجمه: دفتر آمون مدیران

توزیع شود، کشاورزان اغلب در این زمینه برای بقا می‌جنگند و همواره کشمکش بر سر توزیع آب میان خود آنها و بین مصرف‌کنندگان و مسئولان آبیاری امری رایج است.

همانطور که می‌بینید یکی از ابعاد ورود من به حیطه توسعه سازمانی از طریق یک زمینه فنی بوده، اما این احساس قوی در من که مشکلات به اصطلاح فنی که ما با آنها دست به‌گریبانیم چندان فنی نیستند بلکه موضوعاتی مرتبط با چگونگی خلق اثربخش‌ترین و کارآمدترین سازمانها می‌باشند نیز در این امر دخیل بوده است.

یکی دیگر از ابعاد ورود من به توسعه سازمانی، آموزشهایی بود که من در سال ۱۹۷۶ توسط یک شرکت آلمانی در شیوه ارتباطی Metaplan گذراندم. این آموزش زندگی حرفه‌ای مرا تغییر داد و از سال ۱۹۷۶ این شیوه را در صدها جلسه، سمینار و جلسات روشهای مشکل‌گشایی گروهی^(۴) در مورد گروههای کوچک و بزرگ و در بسیاری از مجتمع‌های سازمانی و فرهنگی متفاوت در سراسر جهان بکار بردم.

در بابه فرهنگ زیمبابوه، ثروت، مردم و طرحهای کنگره آتی نوزدهم مطالب بیشتری بخوانید.

□ هانس، چگونه برای نخستین بار وارد توسعه سازمانی شدی؟

○ پاسخ به این پرسش بسیار دشوار است زیرا توسعه سازمانی تعاریف بسیار زیادی دارد و خطمیان توسعه سازمانی و سایر شیوه‌های مشاوره سازمانها چندان مشخص نیست. البته آنچه که در مورد شخص من واضح است، این واقعیت است که من از دیدگاه تخصصی وارد توسعه سازمانی شدم. تجربه من در زمینه اصول اقتصادی کشاورزی است؛ دکترای من مربوط به مدیریت و موضوعات سازمانی سیستم‌های آبیاری بویژه در جهان سوم بود. ایده این کار استفاده از نظریه‌ها و اصول مدیریت و تاحدی سازمان بود که تا آن زمان بعنوان یک موضوع کاملاً فنی محسوب می‌شد و در سیطره مهندسیین آبیاری، متخصصین کشاورزی و اقتصاددانان بود. البته این سیستم‌ها بسیار پیچیده هستند. آب نه تنها باید ذخیره شده و از طریق شبکه کانال‌ها جاری شود بلکه باید میان مصرف‌کنندگان

نوزدهمین کنگره آتی مؤسسه توسعه سازمانی، از تاریخ ۱۲ الی ۱۹ ژوئیه ۱۹۹۹ در حراره پایتخت زیمبابوه برگزار می‌شود. دکتر هانس واکر^(۱) مشاور مؤسسه توسعه سازمانی در خصوص همکاری فنی آلمان^(۲) (GTZ) رئیس این کنفرانس می‌باشد.

هانس یک فرد تازه‌وارد به مؤسسه توسعه سازمانی نمی‌باشد. از دهه ۱۹۸۰ هانس فعالانه در موضوعات مختلف توسعه سازمانی شامل موضوعات فنی، مدیریت پروژه، ارتباطات و موضوعات اولیه اجتماعی درگیر بوده است.

او در آلمان مدرک فوق‌لیسانس اصول اقتصادی کشاورزی را بدست آورد و سپس از دانشگاه هوهنهایم^(۳) آلمان موفق به اخذ دکترا در سال ۱۹۸۱ گردید. او اکنون در زیمبابوه اقامت دارد و قصد دارد بعنوان رئیس کنفرانس از اعضای مؤسسه توسعه سازمانی که قصد دارند در کنگره آتی جهانی آن شرکت کنند استقبال نمایند.

اخیراً او در بحبوحه برنامه پرمشغله مشاوره خود، در مقامی قرار گرفت که درباره موضوعات مورد علاقه مجله توسعه سازمانی بحث کند. لطفاً

شیوه Metaplan گردآوری ابزارهای ارتباطی است که توسط یک تسهیل‌کننده برای گروهها در راستای نظرات و راه‌حلهای آنها، برای توسعه عقاید و درکی مشترک، برای تدوین اهداف، پیشنهادها و طرحهای اقدام بکار می‌روند. یکی از اصول Metaplan مشارکت کامل همه افراد درگیر در آن است. همچنین توسعه سازمانی دارای یک اصل ذاتی است که همکاری میان افراد و گروهها در فرایند دشوار تصمیم‌گیری استراتژیک را افزایش می‌دهد. ورود واقعی من به دنیای توسعه سازمانی از زمانی آغاز شد که من به عنوان مشاور فرایند تغییرات داخلی وزارت کشاورزی در حراره در اوایل دهه ۱۹۹۰ پذیرفته شدم. طی هشت سال گذشته، بطور دائم در یک فرایند پیچیده سازمانی درگیر بوده‌ام. برای آن که بتوانم بهتر کارکن آموزشهای بیشتری را در زمینه توسعه سازمانی، پویایی گروهی^(۵) و مدیریت تضاد^(۶) گذرانم. این امر تا حد بسیار زیادی به من کمک کرد از عهده کاری پرهیجان اما دشوار برآیم.

□ چگونه در مؤسسه توسعه سازمانی مشغول شدید؟

○ پاسخ این سؤال ساده است، زمانی که من به عضویت این مؤسسه درآمدم نارضایتی زیادی در خصوص IODA وجود داشت و من احساس می‌کردم نمی‌توانم به آنچه که انتظار دارم دست‌یابم. هیچ مجله تخصصی مانند مجله شما وجود نداشت، اما به مکاتبات پاسخی داده نمی‌شد و تنها پاسخ از سوی سیستم، زمانی بود که شما به خاطر می‌آوردید بدهی خود را بپردازید. در اوج نارضایتیم، آگهی مؤسسه توسعه سازمانی را مشاهده کردم و برای دان‌کول نامه نوشتم. پاسخ او را بسیار سریع دریافت

کردم. به همین دلیل مکاتبه با او را آغاز کردم و در حال حاضر ما مکاتبات بسیاری زیادی داریم. سال گذشته هردوی ما در کنفرانس مؤسسه توسعه سازمانی در کولیمای^(۷) مکزیک و همچنین کنفرانس IODA در بوداپست^(۸) شرکت کردیم. باید بگویم زمانی که در مؤسسه توسعه سازمانی هستم احساس می‌کنم که درخانه‌ام می‌باشم و امیدوارم بتوانم کمک‌های مفیدی را در راستای هرچه بهتر شدن این مؤسسه و حتی بهتر شدن از یک سازمان را در اختیار آن قرار دهم.

□ چرا بیشترین علاقه شما کار در زمینه توسعه سازمانی می‌باشد؟

○ زیرا این زمینه کارکردن با مردم است. سفر یک مشاور توسعه سازمانی بسیار جذاب است. کارکردن با سازمانها تقریباً در تمام روز مرا جذب خود می‌کند. گاهی اوقات به هنگام غروب می‌نشینم و سرم را به نشانه تعجب از آنچه که مثلاً در طول یک سمینار یا حضور اعضای سیستم فرعی یکی از سازمانهای تحت مشورتم رخ داده تکان می‌دهم. از سوی دیگر، عقیده من این است که بطور اصولی فرهنگ و قدرت مؤسسات را درک می‌کنم و احساس می‌کنم سیستمی که با آن کار می‌کنم را «می‌فهمم». حتی پس از هشت سال کار بعنوان تسهیل‌کننده فرایند تغییر داخلی این وزارتخانه هنوز هم احساس می‌کنم که همان اشتیاق اولیه را دارا می‌باشم و علاقه‌ام نسبت به سیستم‌هایی که در طول فرایند تغییر بدون هشدار و به شکلی غیرقابل انتظار رخ می‌دهند، دوبرابر است. همچنین آنچه که برای من مهیج است سابقه مثبتی است که بعلت تخصصم و حتی مهمتر، بعلت شرایط فردی من در ذهن افراد تحت

مشاوره‌ام ایجاد می‌گردد. آنچه که آنها ابراز می‌دارند آن است که به هنگام رخ دادن موضوع اداره فرایند تغییر، نقش یک مشاور را بخوبی درک می‌کنند و از آن قدردانی می‌نمایند. اکثر مردم زیمبابوه که من با آنها کار کردم به هنگام عدم وجود اطمینان به نفسی که مشاوران به خود آنها یا به سازمانهایشان گفته‌اند، تجارب زیادی کسب کرده‌اند. من با تسهیل این فرایند در افراد تحت مشاوره‌ام اطمینان به نفس را در آنها ایجاد می‌کنم و آنها را ترغیب می‌کنم که همه چیز حتی آنچه که قبلاً انجام ندهاده‌اند را به شکلی متفاوت انجام دهند و باعث می‌شوم برای اداره، تداوم و حتی در صورت لزوم دفاع از فرایند تغییر، مهارتهایی کسب کنند.

□ علائق ویژه شما چیست؟

○ یکی از ابعاد ویژه توسعه سازمانی مورد علاقه خاص من می‌باشد. این بخش کار با مؤسسات است که به لحاظ فرهنگی با دیگران متفاوت هستند. یک موضوع جالب آن است که فرد به موضوعاتی بپردازد که در آنها فرهنگ توسعه سازمانی متفاوت است. من با توجه به کارم در مؤسسات دارای فرهنگهای متفاوت با گولمبوسکی^(۹) موافقم که در آنجا زمینه‌های بسیاری برای فرهنگهای غیرغربی (بخصوص فرهنگهای جهان سوم) نه‌تنها برای پذیرفتن ارزشهای توسعه سازمانی بلکه برای امتحان رویکردی وجود دارد که کاربردی کاملاً تخصصی دارد. منظور من از واژه تخصصی شیوه‌ای است که مشاور توسعه سازمانی وارد سیستم می‌شود. فرهنگهای غیرغربی بیش از فرهنگ غربی مؤید تخصص، صداقت و شرایط غیرنژادی او بویژه در آفریقا می‌باشند. بر مبنای این ارزیابی، سیستم، میزانی که اعتماد دوجانبه

بر مبنای آن افزایش می‌یابد را تعیین می‌کند. بدون احساس قوی از اعتماد دوجانبه امکان کمی وجود دارد که یک مشاور توسعه سازمانی بتواند یک سیستم آفریقایی را تغییر دهد. فرهنگ زیمبابوه اعضای سازمانها را ترغیب نمی‌کند تا آنچه را که در ذهن دارند آزادانه بیان دارند. وضعیت اجتماعی این کشور کاملاً سلسله‌مراتبی است. اما حتی در چنین وضعیتی یک مشاور توسعه سازمانی می‌تواند به فرایند تغییر سیستم کمک کند. استفاده از شیوه ارتباطی Metaplan اقدامی مهم است که به هنگام مدنظر بودن ارتباطات، روش و شیوه‌ای خاص محسوب می‌شود. این شیوه ارائه‌کننده فرصتهای یکسان برای همگان جهت مشارکت کردن از طریق آنچه که شرکت‌کنندگان بر روی کارتها می‌نویسند بجای درخواست برای کمک‌های شفاهی می‌باشد. این سیستم امکان سابقه گمنام شرکت‌کنندگان تا زمانی که براساس دست‌خطها شناخته نشده‌اند را فراهم می‌آورد. بدین ترتیب، اعضای سازمان برای تأیید صداقت رؤسایشان بیش از آن‌که علنی شوند احساس اطمینان می‌کنند. سایر شیوه‌های توسعه سازمانی نیز به ایجاد اعتماد مورد نیاز میان اعضای سازمان کمک زیادی می‌نماید.

□ چرا فکر می‌کنید که برخی رویه‌های اصلی در توسعه سازمانی رخ می‌دهند؟

○ نخستین مطلبی که به ذهن من خطور می‌کند مفهوم فراگیری سازمانی^(۱۰) است. برای آن که سیستم حرکت‌کند همه افراد باید حرکت کنند. ما نمی‌توانیم به شیوه‌هایی تکیه کنیم که در آنها فراگیری صرف بعنوان عامل تعیین‌کننده فراگیری سیستم ارتقاء می‌یابد. این موضوعی دشوار در بخش خدمات دولتی می‌باشد. سیستم

خدمات دولتی بر سلسله‌مراتب تأکید می‌کند، رویه‌هایی را معرفی می‌کند که باید از آنها تبعیت کرد، تحریم‌هایی را علیه افرادی که از آن رویه‌ها منحرف شوند تحمیل می‌کند و در عین حال هیچ امتیازی را برای خلاقیت، اندیشه‌های جانبی و یا کار تیمی فراهم نمی‌آورد. نمونه فرایند تغییر وزارت کشاورزی نشانگر آن است که حتی سیستم‌های خدمات دولتی می‌توانند به سیستم‌های آموزشی تبدیل شوند اما به میزان زیادی تعهد، رهبری نوآورانه و کمک‌های قوی توسعه سازمانی نیاز دارد.

دوم، فکر می‌کنم که برقراری ارتباط از طریق مرزهای فرهنگی بسیار مهم است. این امر نه تنها بین سازمانها مصداق دارد بلکه بطور فزاینده‌ای به موضوعی در خود سازمانها بدل شده است. آنچه که من در ابتدای مصاحبه در مورد کارشناسان فنی گفتم، نسبت به آنچه که عده‌ای ممکن است تصور کنند، نتایج مهمتری بدنبال دارد: مثلاً مهندسين واقع بین فرهنگی را برای کارکنانی که در کنار هم در بخشهای توسعه منابع انسانی یا توسعه سازمانی کار می‌کنند فراهم آورند. آنها نمی‌توانند خود را از یکدیگر جدا کنند مگر مانند من که به عنوان یک آلمانی در سیستم زیمبابوه کار می‌کنم.

□ جالب‌ترین پروژه توسعه سازمانی شما کدام بوده است؟

○ شک و تردیدی ندارم که جالب‌ترین پروژه، همین پروژه‌ای است که اکنون بر روی آن کار می‌کنم. آنچه که در این جا مهم است پروژه تغییر سازمانی در یک مؤسسه بزرگ خدمات دولتی، یعنی وزارت املاک و کشاورزی می‌باشد. من این فرایند را بعنوان یک مشاور داخلی توسعه سازمانی از اوایل دهه ۱۹۹۰ تسهیل نموده‌ام.

در ابتدا، وزارت مربوطه تغییرات مهمی در ارتباطات همه‌جانبه خود از طریق انجام سمینارهای مختلف در طی سالیان مختلف داشت. بیش از بیست عضو ارشد وزارتخانه در امر مدیریت اجرایی آموزش دیدند. ترجیح می‌دهم این اعضا ارشد را مدیران عمومی بنامم تا بدینوسیله به این نکته تأکید نمایم که فرض می‌شود این افراد سازمان خود را اداره می‌کنند و صرفاً بر آن حکومت نمی‌کنند. از این رو، کارمن در آن مرحله این بود که این افراد به جای دوره‌های آموزش عمومی خدمات دولتی، آموزشهای مدیریت اجرایی را سپری کنند. در درازمدت، این فرایند مشاوره‌ای نه تنها در سیاستهای استراتژیک و بلندمدت وزارتخانه گسترش یافت بلکه صورت وضعیت و نمودار استفاده‌کنندگان از آن و وظایف و مشاغل اصلی برای کلیه بخشهای وزارتخانه را بطور کامل ترسیم می‌کرد.

با استفاده از شیوه مشارکتی که در بالا توضیح دادم، وزارتخانه پروژه‌های تغییراتی مختلف را در سطوح گوناگون سازمانی تدوین و اجرا کرد که از طریق آنها سازمان توانست اصول حسابداری نوین (کامپیوتری شده) و سیستم‌های مالی و اطلاعاتی را ارائه کند. سیستم بازاریابی با یگانگی را اجرا نماید، تعداد زیادی از تسهیل‌کنندگان داخلی فرایند را آموزش دهد و در زمینه ایجاد مهارتهای تیمی و مدیریت تضاد در سطوح مختلف سازمانی کار کند.

طی چند سال گذشته این فرایند به آنچه که آر.جی. بسولاک^(۱۱) مرحله ۲ توسعه سازمانی^(۱۲) می‌نامید نزدیک شد. البته، از آنجایی که فرایند تغییر در سیستم‌های فرعی کلیه سازمانها و تقریباً بطور همزمان دخالت دارد، ده‌هزارتن از اعضا سازمان منابع کافی

جهت ورود به یک سیستم واقعی و کامل را نداشتند تنها با ظهور یک برنامه توسعه سازمانی (یک برنامه اصلاح سازمانی که اکثراً اهداکنندگان آن را با این نام می خوانند) که توسط اتحادیه اروپا، بانک جهانی و سازمان توسعه همکاری انگلستان تأمین بودجه شده بود، ما سرانجام توانستیم وارد یک سیستم کلی سازمانی گردیم. هیچ سیستم فرعی واحد سازمانی وجود ندارد که تحت تأثیر تغییراتی همچون رابطه مهم میان وزارتخانه و مراجعین آن قرار نگیرد. مراجعین این وزارتخانه عبارتند از سازمانهای کشاورزی، کشاورزان، سازمان تجارت کشاورزی، اتحادیه های محصولات کشاورزی، وزارتخانه های دولتی و بخش خصوصی. هدف از این کار داشتن یک فراهم آورنده اثربخش و کارآمد خدمات برای بخش کشاورزی و تمرکز بر کارهای اساسی می باشد. دولت باید برای سایر عاملین از جمله بخش خصوصی تسهیلاتی فراهم آورد تا کارهای غیراساسی را متوقف کنند. در این راستا، هدف تجاری ساختن و خصوصی کردن کارهای قبلی وزارتخانه میباشد که امکان پذیر و انعطاف پذیر می باشند.

نقش من نیز در پایان سال ۱۹۹۸ تغییر می کند. من کارفرمایم (سازمان همکاری فنی آلمان) و همچنین وزارتخانه را ترک خواهم کرد. سپس کارم را بعنوان یک مشاور آزاد اما بین المللی توسعه سازمانی درحرازه آغاز خواهم کرد. مطمئنم که وزارتخانه مهارت های زیادی آموخته تا بتواند بطور موفقیت آمیزی فرایند تغییرش را اداره کند. این وزارتخانه می تواند در زمان نیاز از من بعنوان یک مشاور آزاد استفاده کند و این امر برای من هم بسیار خوب خواهد بود. برای آنانی که به جزئیات بیشتر در مورد این

پروژه علاقمند هستند باید ذکر کنم که در شماره تابستان ۱۹۹۸ مجله توسعه سازمانی مقاله ای توسط دبیر دائمی وزارتخانه و اینجانب نوشته شده است.

□ تمایل دارید چه مطالبی را در خصوص کسنگره جهانی آسی توسعه سازمانی به شرکت کنندگان بگوئید؟

○ اجازه دهید در ابتدا نظرات شخصی خود را پیرامون برداشتهای موجود در اروپا و ایالات متحده در مورد آفریقا ذکر کنم. احساس می کنم که در مورد آفریقا ترویج های زیادی وجود دارد. نیمکره شمالی به میزان زیادی قاره آفریقا را فراموش کرده است. از جمله علل این موضوع می توان به عدم علاقه موضوعات مربوط به آفریقا و برتریهای ذاتی!!! شمال اشاره کرد. هرگاه که به اروپا برمی گردم، از سوءتعبیرهایی که در آن جا می بینم شوکه می شوم، وضع آمریکا هم بهتر نیست. همچنین از وضعیت به اصطلاح کارشناسان شمالی که به اینجا می آیند و خود و نظریاتشان را بر جامعه ای تحمیل می کنند که می تواند به اندازه هر فرهنگ دیگری اصول خود را ارائه کند، شوکه می شوم. آنچه که وجود ندارد تمایل و آمادگی برای فراگیری از یکدیگر است. اما پیش از آن که فردی بتواند مطلبی بیاموزد، باید فرهنگهای دیگر را بیاموزد. مردم شمال بسیار خوشحال می شوند تا داستانهای بی پایانی را در مورد قحطی، جنگ، کودتا و یافتن رگه های طلا با بودجه اهدا کنندگان بخوانند و بشنوند. اما آفریقایی دیگر یا بهتر است بگوئیم آفریقایهای دیگری هم وجود دارد. هدف ما از دعوت شما به زیمبابوه ایجاد حس این آفریقایهای دیگر در شما می باشد. آن دسته از شما که در کنفرانس دویلین حضور داشته اند باید

مشارکت کوتاه مدت زاک زا کریسون (۱۳) در اجلاس روز شنبه را بخاطر آورند. او خاطرنشان ساخت که ظرفیت کمیت کار توسعه سازمانی که او در زیمبابوه انجام داده به مراتب بیشتر از کارهایی است که در شرکتهای سایر نقاط انجام داده است.



- 1 - Hans walker.
- 2 - German Technical Cooperation.
- 3 - Hohenheim.
- 4 - Brainstorming.
- 5 - Group dynamics.
- 6 - Conflict management.
- 7 - Colima.
- 8 - Budapest.
- 9 - Golembiewski.
- 10 - Organizational Learning.
- 11 - R.J. Bullock.
- 12 - Stage 2 OD.
- 13 - Zack Zackrisson.