



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

سازماندهی توسعه: چه چیزی واقعاً اتفاق میافتد؟

چکیده: مقدار زیادی از تفسیر و بحث و جدل در مورد وضعیت توسعه سازمان (OD) باید با عدم شفافیت انجام شود، در مورد آنچه در مورد سازمان هایی است که می توانند تحت تاثیر تلاش OD قرار گیرند. نوآوری های اخیر نشان می دهد که مجموعه ای جدید از شیوه های OD، بر اساس جهت گیری ساختارگرایان اجتماعی در حال ظهور است. با داشتن این مورد ذهن، این مقاله قصد دارد تا به درک نظری آنچه در مورد سازمان هایی است که می توانند تغییر یابند، بر اساس چارچوب ساختارگرایی اجتماعی Berger و Luckmann (1966) کمک نماید. این مقاله به توصیف سه فرآیند تغییر مجاز می پردازد که به عنوان یک نتیجه از مداخلات OD رخ می دهد. این مقاله با بحث در مورد برخی از مفاهیم برای اقدام OD، به طور خاص با توجه به گفت و گوی 'برنامه نویسی' به عنوان ابزار اصلی برای تغییر به پایان می رسد.

کلمات کلیدی: توسعه سازمان، ساختارگرایی اجتماعی، گفتگو، تغییر سازمانی

مقدمه

به عنوان یک زمینه و همچنین به عنوان یک حرفه، توسعه سازمان (OD) باعث تنوع روش ها و رویکردها شده است (Mirvis, 2006; Marshak and Grant, 2008). روش های چندگانه دینفعان بر اساس روش های گفتگو و کل سیستم مانند برنامه ریزی سناریوی راهبردی، تغییر در مقیاس کل و تحقیق نشان می دهد که OD فراتر از پویایی فردی و گروه های کوچک گسترش یافته است (Van Nistelrooij and De Wilde, 2008). این شیوه های جدید OD نه تنها برای قابل اجرا بودن در مسائل فردی، بلکه برای مسائل راهبردی اتخاذ شده اند (Sminia and Van Nistelrooij, 2006). صرف نظر از برنامه های کاربردی ممکن و فرضیات زمینه ای، مداخلات OD، به طور کلی، همواره با منظر هنجاری در رفتار انسان و جاه طلبی های دستیابی به افزایش کارایی و تحقق انسانی همراه است (Burke, 1987; Jamieson and Worley, 2008). با این حال، همانطور که پیش از آن توسط (Pettigrew, 2006; Marshak and Wirtgenberg et al. (2004), et al. (2001)) نشان داده شده است

و شاید به استثنای Bartunek and Moch (1987), Weisbord (1976) and Golembiewski (1976)، فکر کمتری به تعیین دقیق تر، آنچه در مورد سازمان ها وجود دارد اشاره نموده است که می تواند از تلاش OD و نوع مشکلات پرداخته شده با OD تحت تاثیر قرار گیرد.

بنابراین، سوال اصلی که این مقاله تلاش می کند به آن پاسخ دهد اینست که - چه چیزی در مورد سازمان ها وجود دارد که توسط مداخله OD تحت تاثیر قرار می گیرد و چه مشکلات خاصی به عهده گرفته می شوند؟ با پاسخ به این پرسش، این مقاله اساساً یک آزمایش تفکر، با استفاده از یک چارچوب خاص است برای ارائه درک بهتر از آنچه که به عنوان یک نتیجه از تلاش OD تغییر می یابد. برای انجام این کار این Berger، و Luckmann (1966) روی ساختار (construction) اجتماعی واقعیتی که قرار است مورد استفاده قرار گیرد کار نموده اند.

از آغاز به کار خود در ۵۰ سال پیش، OD ارزش های دموکراتیک و انسانی را توسط توسعه رهبران و ترکیب فرآیندهای توسعه فردی با تلاش های توسعه سازمان ترویج داده است (Pasmore and Fagans, 1992)؛ Beckhard, 2006; Burke, 2008). با این حال، مفروضات پایه فلسفی با توجه به این واقعیت سازمانی که موضوع مداخلات OD است، کمتر مشخص می باشند (Marshak and Grant (2008) and Bushe and Marshak (2009). به تازگی OD کلاسیک را با OD جدید مقایسه نموده اند (همچنین نگاه کنید به بازتاب های اخیر و تفسیر در این تمایز توسط Oswick, 2009 and Wolfram Cox, 2009). 'OD' کلاسیک ذاتاً مدرن است، با فرض اینکه یک واقعیت قابل دانستن وجود دارد که باید با استفاده از روش های منطقی و تحلیلی با آن برخورد شود. «OD جدید، پست مدرن تر است و حقیقت را به صورت متنی و اجتماعی ساخته شده در نظر می گیرد. با این حال، آثار اندیشه ساختارگرایی (constructionist) اجتماعی در روزهای اولیه نیز آشکار بود. به عنوان مثال، Chin و Benne (1976) فرض نمودند که "هوش انسانی، اجتماعی است و نه فردی و اینکه رشد انسان در یک فرایند شکل دادن به روابط زیست محیطی - موجود زنده به تناسب کافی تر رخ می دهد. (صفحه ۳۱) یکی دیگر از فرض های اولیه این است که افراد اعتقاد دارند که باید در اقدامات آنها با معانی ارتباطی، هنجارها (norms) و نهادهایی هدایت شوند که در آن تنظیمات اجتماعی کل چیزی بیشتر از سیستم کل است که ما خودمان و دیگران

را به عنوان بخشی از آن درک نموده ایم. (Lewin and Grabbe's (1948, p. 57) فرض می کنند که آنچه به عنوان یک واقعیت برای فرد وجود دارد، در درجه بالایی، توسط آنچه به لحاظ اجتماعی به عنوان یک واقعیت در داخل تنظیمات کل اجتماعی "پذیرفته می شود، تعیین شده است، روی بنیانگذاران OD تاثیر می گذارد. (Marrow, 1969; French) and Bell, 1999; Coghlan and Jacobs, 2005). این مورد مشخص می کند که توسط نگه داشتن رفتار یک فرد در چیزی به صورت بزرگ به عنوان سیستم اجتماعی کل می تواند باورهای جدید را به اندازه کافی برای مصون نگه داشتن آنها از نوسانات روز به روز خلق و خواها و تأثیرات تثبیت نماید. اینها پیش فرض های کلی و مفروضاتی هستند که روی اهمیت مشارکت، اعتماد، فرایندهای نوظهور، گفتگو، و مذاکرات برنده-برنده تاکید دارند (Quinn and Sonenshein, 2008)، و به عنوان یک پایه و یا نقطه حرکت از اقدامات OD سنتی به کار گرفته می شوند.

ساختار اجتماعی به عنوان یک روش علمی در سازمان ها و فرآیندهای تغییر، در طول زمان بیشتر برجسته می شود (Van Nistelrooij, 2004; Jackson and Carter, 2007). Worley ;Burr, 1995; Campbell, 2000) and Cummings and Worley (۲۰۰۳) A. Van Nistelrooij & H. Sminia ۴۰۸ and Feyerherm (2008), as well as Marshak and Grant (2009)، ساختارگرایی اجتماعی مستقیم را به عنوان یک روش امیدبخش نظری در نظر گرفته اند که توسط آن توسعه بیشتر OD به عنوان یک زمینه صورت می گیرد و برای آن یک تئوری منسجم تر زیر بنایی را فراهم می نماید. (Marshak and Grant (2008) استدلال می کنند که در بسیاری از موارد، استفاده از شیوه های جدید OD شامل اتخاذ یک جهت گیری (orientation) ساختارگرا می شود که در ایجاد واقعیت اجتماعی مداوم و منطقی بودن متمرکز می شود. واقعیت، 'حقیقت' یا روش هایی که وجود دارند چیزهایی هستند که هر گروه خاص به آن معتقد است- با توجه به این دیدگاه، یک ساختار اجتماعی جزئی حداقل ایجاد، منتقل و از طریق گفتگو تقویت می شود همانطور که هر دو نویسنده آن را به عنوان "مباحثه" برجسته نموده اند.. با توجه به این مؤلفان، آنچه به نظر می رسد از اهمیت بیشتری برخوردار است این است که عوامل تغییرات که شیوه های OD جدید را اعمال می کنند، باید توجه بیشتری به روش های کمک به طرف های

درگیر در مذاکره و ساخت اجتماعی جدید موافقت نامه های مشترک و ذهنیت ها در مورد واقعیت یک موقعیت داشته باشند. علاوه بر این، عوامل تغییر که شیوه های OD جدید را اعمال می کنند، باید در سازماندهی گفتگو بین سهامداران متعدد و تسهیل تغییر در برداشت های (اجتماعی) هویت ها و مکالمات بین آنها، ماهر باشند. علاوه بر این، با استفاده از این شیوه های OD، عوامل تغییر نیاز به بینش عملی و نظری دارند در مورد آنچه در واقع می تواند توسط این نوع مداخلات (intervention) تحت تاثیر قرار گیرد (Nistelrooij and Sminia, 2009 Van).

چارچوب (framework) ساختارگرایی اجتماعی Berger و Luckmann را (۱۹۶۶) یک تمایز بین سه نوع از فرآیندهای تغییر ایجاد شده را مجاز می سازد که همه آنها ممکن است در طول دوره مسیر OD رخ دهند. هدف از این مقاله، کمک به یک "نظریه تغییر" (change theory) کلی است که نشان می دهد چه نوع تغییر وجود دارد، و یک تئوری تغییر را ارائه می دهد که نشان می دهد که چگونه فرایندهای تغییر می توانند شکل بگیرند (Porras and Robertson, 1992; Austin and Bartunek, 2006). این کار با بررسی مفاهیم اجتماعی ساختارگرایی Berger و Luckmann برای پیدا کردن این مورد انجام خواهد شد که چگونه آنها OD را اعمال می نمایند. این کار خیزشی به دو بینش جذاب را ارائه می دهد. اول، OD و ساختارگرایی اجتماعی، اهمیت درک مشترک برای درک رفتار و تغییر را شناسایی نموده اند که این ایده را تقویت می کند که ادراک مشترک یکی از نتایج اصلی مورد نظر از هر گونه مداخله OD است. دوم، درک مشترک را می توان با گفتگو ایجاد نمود، که به صورت یک فرایند فردی برای تبادل چارچوب های فردی تعریف می شود. این مقاله با بحث در مورد برخی از مفاهیم برای اقدام OD، به طور خاص با توجه به گفتگوی 'برنامه نویسی' به عنوان اصلی ترین وسیله برای تغییر به پایان می رسد.

چشم انداز ساختارگرایی اجتماعی Berger و Luckmann در مورد تغییرات

در طول تحقیقات تغییر سازمانی، Berger و Luckmann (1966) راه های مختلف و هر چند محدود را به عنوان مرجع محکم نمودن مورد استفاده قرار داده اند که نشان می دهد که نویسندگان رویکرد تفسیری را (Heracleous, 2001) به عنوان پایه ای برای بیانیه این مورد اتخاذ کرده است که سازمان ها، ساختارهای اجتماعی (گری و همکاران، ۱۹۸۵)، و یا فقط به منظور نشان دادن ارتباط زبان و گفتمان در فرایند تغییر می باشند (Barrett et

and Barrett, 2001; Heracleous al., 1995; Ford and Ford, 1995; Ford, 1999; Heracleous and Marshak, 2004; Marshak and Grant, 2009). فقط تعداد محدودی، برخی از ایده های خاص در مورد چگونگی پیشنهاد ساخت اجتماعی Berger و Luckmann و انطباق در فراهم نمودن این درک از فرایندهای تغییر سازمانی را اتخاذ نموده اند. (O'Neill and Jabri, ۲۰۰۷; Di Virgilio and Dopson et al., 2008; Ludema, 2009).

پروژه Berger و Luckmann (۱۹۶۶) در مورد مقابله با این سوال بود که نظم اجتماعی (social order) در جامعه از کجا می آید از (همچنین نگاه کنید به بازتاب بعدی Berger, ۲۰۰۰). بدین ترتیب، این بیشتر یک نظریه از تداوم است تا ایجاد تغییر، اما ما می بینیم که درک خاصی از تغییر سازمانی را می توان از رویکرد آنها استنباط نمود. مراکز پاسخ آنها بر این فرضیه است که نظم اجتماعی یک محصول انسانی، یک نتیجه تعامل اجتماعی مداوم است؛ از اینرو عنوان آن: ساخت اجتماعی واقعیت". Berger و Luckmann یک تمایز بین واقعیت عینی « (objective reality) و «واقعیت ذهنی» (subjective reality) را ایجاد نموده است. برای آنها، واقعیت عینی آن چیزی است که به عنوان یک نتیجه از یک فرایند نهادینه سازی ایجاد می شود. واقعیت در معنا و اهمیت اتخاذ می شود که فراتر از یک عضو فردی جامعه است. بنابراین، واقعیت ذهنی این است که چگونه هر فرد، جامعه را درک می کند. برای Berger و Luckmann، ظهور و نگهداری مرتبه اجتماعی، موضوع سه فعالیت ساختار اجتماعی نهادینه سازی (institutionalization)، مشروعیت (legitimation) و درونی سازی (internalization) است.

پاسخ Berger و Luckmann (1966) به این سوال که نظم اجتماعی از کجا می آید، برای ما، یک نظریه نهادینه سازی را فراهم می کند. فرض پایه آنها این است که فعالیت های انسانی منوط به عادت سازی (habitualization) است. "نهادینه کردن زمانی رخ می دهد که سنخ متقابل از اقدامات عادت سازی شده توسط انواع اقدامات وجود دارد" (Berger و Luckmann, 1966، ص ۷۲). چنین الگوهای تعامل نهادینه سازی شده ای، سهام دانش در مورد چگونگی انجام و تفسیر نقش ها و فعالیت ها را ارائه می دهند. برای یک عضو فردی جامعه، به نظر می رسد این

نقش ها و فعالیت ها، "واقعیت عینی" جهان اجتماعی باشد. مشروعبیت، پاسخ Berger و Luckmann (1966) به این پرسش است که چگونه یک نظم اجتماعی حفظ می شود. "مشروعبیت" توضیح می دهد که "نظم نهادی با نسبت دادن اعتبارسنجی شناختی به معانی هدف سازی شده [و آن] نظم نهادی را با دادن کرامت هنجاری به ضرورت عملی آن توجیه می کند (ص ۱۱۱). مشروعبیت در Berger و Luckmann دارای لقب "جهان های نمادین (symbolic universes) است": این ها بدنه های سنت نظری هستند که حالت های مختلف معنا را ادغام می کنند و شامل نظم سازمانی در کلیت نمادین می شوند (ص ۱۱۳). جهان های نمادین، ستون فقرات سهام علم و دانش و در مورد چگونگی انجام و تفسیر نقش ها و فعالیت ها هستند. مشروعبیت در شخصیت جاودان نظم اجتماعی سهم دارد.

سومین سوال مرتبط با Berger و Luckmann (1966) در این مورد است که چگونه فرد از واقعیت عینی که نهادینه سازی شده است و در اطراف این شخص مشروع شده است، آگاه می شود. پاسخ آنها فقط از طریق اجتماعی شدن است. آنها با اشاره به روند یادگیری بین جامعه پذیری (socialization) اولیه، تمایز قائل می شوند که زمانی رخ می دهد که فرد با یک جامعه برای اولین بار مواجه می شود، و اجتماعی سازی ثانویه، هنگامی رخ می دهد که فرد بخشی از یک گروه فرعی در درون جامعه بزرگتر می شود که دارای مرتبه اجتماعی خاص خود است. یک فرد ممکن است از تعداد مراتب نهادینه سازی شده مختلف مربوط به بخش خاصی از جامعه یا جامعه به عنوان یک کل آگاه باشد و در نتیجه قادر به عملکرد در هر کدام از این محیط های مختلف خواهد بود. یک فرد زمانی کاملاً اجتماعی در نظر گرفته می شود که تقارن بین واقعیت هدف و واقعیت ذهنی خود آن فرد وجود داشته باشد. با این حال، Berger و Luckmann انتظار ندارند که هیچ فردی تا کنون کاملاً اجتماعی شده باشد.

کار دوباره تفسیر شده Berger و Luckmann

Berger و Luckmann (1966) نشان می دهند که سه فرآیند تغییر مشخص می تواند در داخل یک واقعیت اجتماعی رخ دهند. آنها به این موارد به عنوان "تغییر در هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی"، تغییر در جهان نمادین، و تغییر واقعیت ذهنی «اشاره می کنند. البته، اولین قدم برای اتخاذ رویکرد آنها در درون قلمروی OD، این

است که فرض کنیم که سازمان ها از لحاظ اجتماعی واقعیت های ساخته شده هستند. با این راه، بسیاری از اظهارات اولیه در OD و تغییر برنامه ریزی شده، این دیدگاه زندگی سازمانی را پیش بینی نمودند (Burnes, 2004) و این امر همچنین برای یک رویکرد الهام گرفته شده Berger و Luckmann اعمال می شود. به عنوان مثال، تصور می شود که تغییرات در الگوهای عمل، نتیجه تغییرات در ساختار هنجاری و در نقش ها و روابط نهادینه شده، و همچنین جهت گیری های ادراکی باشد (Chin and Benne, 1976). یا زمانی که Lewin and Grabbe (1948, p. 61) فرض می کنند: "عمل اجتماعی، کمتر از اقدام فیزیکی توسط ادراک اجتماعی هدایت نمی شود. این مورد توسط یکی از دانش جویان دکترای Lewin، Albert Pepitone فرموله شد (1950) ، ص ۵۷) که به عنوان "اهمیت اولیه درک اجتماعی در این واقعیت نهفته است که اشکال آشکار رفتار اجتماعی توسط ادراک محیط اجتماعی "هدایت" می شوند. این مورد نشان می دهد که تغییرات در دانش و یا تغییرات در باورها و جهت یابی ارزش منجر به الگوهای جدید رفتاری نخواهد شد، مگر اینکه تغییر درک از خود و اوضاع به دست آید (Benne, 1976). اخیراً، این ایده که یک سازمان به عنوان یک ساخت اجتماعی در نظر گرفته می شود، با افتاده تر و صریح شده است (Marshak) و گرانت، (۲۰۰۸).

تغییر سازمانی به عنوان یک تغییر در هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی

با توجه به تغییر در هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی Berger و Luckmann (1966)، استدلال می کنند که نهادینه سازی در یک جامعه می تواند در کل، به این معنی باشد که نظم نهادی تمامیت زندگی اجتماعی را در بر می گیرد. در مقابل، اگر چه می تواند (و باید) یک حداقل مطلق از مرتبه مشترک وجود داشته باشد، بخش عمده ای از ترتیبات نهادی می تواند در سطح زیر گروه ها یافت شود. بنابراین هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی به کلیت ساختارهای مربوطه اشاره می کند. هدف و دامنه کاربرد در صورتی گسترده است که همه یا بیشتر این سازه ها به طور کلی به اشتراک گذاشته شوند؛ که به نهادینه سازی کل نزدیک می شود. اگر تنها چند ساختار مشترک شوند، هدف و دامنه کاربرد محدود است. در نتیجه، تغییر در هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی به حرکت از محدودیت به گستردگی و بالعکس اشاره می کند. با توجه به سازمان ها، می تواند حرکت در هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی

نیز وجود داشته باشد (Hatch, ۱۹۹۷). این سازمان می تواند بسیار متمرکز درک شود؛ با نزدیک شدن نهادینه سازی به حالت تمامیت، با هر بخش به سمت هدف سازمانی مرکزی. در مقابل، یک سازمان می تواند، با حداقل هدف مشترک، و با زیرواحد های اداره شده توسط ترتیبات نهادی آنها بسیار غیر متمرکز باشد. بنابراین جنبش گسترده یا محدود نمودن هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی در درون سازمان، یک فرم بسیار خاص از تغییر سازمانی است. در ابتدا، شیوه ای بسیار خاص وجود داشت که در آن تغییر در هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی، در نوشته های قبلی OD وجود داشت. مفهوم "آموزش مجدد" و دفاع از OD تقریبا به عنوان یک ایدئولوژی مدیریت است که نیاز به اتخاذ برای دستیابی به عملکرد افزایش یافته و نکات کارکنان درگیر در شکل نهادینه مجموع در نظر گرفته شده دارد که برای همه مفید است (Benne, 1976; Chin and Benne, 1976; Pasmore and Fagans, 1992; French and Bell, 1999). این یک حالت از امور است که اغلب بر حسب سلامت سازمانی توصیف می شود. "نگاه کنید (Katz and Kahn, 1978). این مورد با اتخاذ آماده ایده ها در مورد فرهنگ سازمان 'برنده' و 'موفق' (Peters and Waterman, 1982) توسط طرفداران OD (and Burke, 1987 Sashkin). همزمان شد. این دیدگاه از OD، احتمالا تا حدودی بیش از حد خوشبینانه است که اغلب مورد انتقاد قرار گرفته است (Pettigrew, 1985; Beer and Walton, 1987; Stace, 1996)، اما یک ایده اصلی در اینجا وجود دارد که فرهنگ ها در یک سازمان به عملیات موفقیت آمیز خود مرتبط می شوند و اینکه تلاش های تغییر را می توان در تلاش برای محدود نمودن و یا گسترش هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی هدایت نمود.

تغییر سازمانی به عنوان یک تغییر در جهان نمادین

Berger و Luckmann (1966) توضیح دادند که تغییرات در جهان نمادین، با یک اذعان (acknowledgement) شروع می شود که تمام جوامع تا حدودی مشکل در این مورد دارند. به عنوان یک نتیجه، نقطه نظرات جایگزین به دلایل مختلف ظهور یافتند، که به نوبه خود می تواند در برخی از این تئوری ها اثر داشته باشد که تبدیل به رقابت و تغییر شده است، احتمالا تغییر جهان نمادین تا حدی، همراه با نظم نهادی همراه است (Berger and Luckmann; Gray et al., 1985). Hatch, 1997) تنها دو تحول درونی در درون یک جامعه

را نشان دادند که منجر به اخلاص در طبیعت جاودان نظم اجتماعی می شود. هر دو با این تمایل شروع می شود که تئوری سازی، حوزه کارشناسانه است. با گذشت زمان، کارشناسان از آنچه Berger و Luckmann به عنوان اقدام کنندگان می نامند، جدا می شوند. مقایسه بین دانش حرفه ای و شیوه ای که در آن نقش ها و فعالیت ها در واقع انجام خواهند شد، در نهایت منجر به درگیری های اجتماعی می شود. به روشی دیگر، نظریه پردازی می تواند منجر به آنچه شود که Berger و Luckmann گروه های رقیب از کارشناسان با تعاریف رقابتی از وضعیت آنها می نامند. در مورد دوم، نظریه رقیب برای گروه هایی که مورد نظر هستند به شکل بهتر توسط تعریف خاصی از واقعیت مرتبط می شود. در این مورد، مبارزه بر سر قدرت در نهایت تصمیم می گیرد که کدام تعریف برتری دارد. در مورد درگیری کارشناس-اقدام کننده، مرحله نهایی مسابقات برتری عملگرا وجود خواهد داشت.

این نوع فرآیند تغییر به طور گسترده در مطالعات مختلف تغییر راهبردی (strategic) مستند شده (Pettigrew, 1988; Hinings and Greenwood, 1985; Sminia, 1994), و دو توسعه ذاتی که Berger و Luckmann (1966) شرح داده اند، شبیه ایده هایی در مورد رانش راهبردی است (جانسون، ۱۹۸۷). با این حال، می توان استدلال نمود که این نوع از تغییر تا حدودی در داخل OD نادیده گرفته شده است، به خصوص با توجه به ماهیت تناقضات (struggles) سیاسی تغییر و قدرت که اغلب با آن همراه هستند (Marshak and Grant, 2008). تغییر راهبردی بسیار مشکل و دور از روندی منظم است. برای این نوع تغییر رخ داده، طرح کلی تفسیری مشخص کننده نیاز سازمان به اصلاح است در حالی که، در عین حال، مردم در سازمان در آن محدود هستند که طرح تفسیری (interpretive) نیز به عنوان یک مانع تغییر عمل می کند (Hendry and Seidl, 2000) به عنوان مورد غالب مشترک، تغییر راهبردی 'واقعی'، به عنوان یک فرآیند از تعادل نشان گذاری شده (Hendry and Seidl, 2003) با دوره های طولانی تر از تغییرات آهسته و تدریجی دیده می شود که در طول آن طرح تفسیری کلی در سطح سازمان دست نخورده باقی می ماند و با شیفت های کوتاه اما رادیکال جایگزین می شود هنگامی که مفروضات هسته ای اساسی تر سازمان تحت تغییر قرار می گیرند. (Johnson, 1987; Dunphy)

(Berger and Luckmann (1966) برای (Hinings and Greenwood, 1988 ;and Stace, 1988)، این

نمونه ای از تغییر در جهان نمادین است: یک تغییر نظم اجتماعی نهادینه سازی شده.

تغییر سازمانی به عنوان یک تغییر در واقعیت ذهنی

Berger و Luckmann (1966) نوع سوم از روند تغییر اشاره به سطح فردی دارد. تغییر واقعیت ذهنی اشاره به یک اجتماعی سازی فرد و افزایش یا کاهش سطح تقارن بین واقعیت ذهنی و عینی دارد. Berger و Luckmann واژه «تغییر (alteration)» را برای کسانی قرار داده اند یک نظم اجتماعی را یاد نمی گیرند و آن را با دانشی در مورد دیگر جایگزین می کنند. هنگامی که آنها اعضای عملکردی (functioning) سازمان باشند، افراد می توانند در واقعیت عینی این سازمان، اجتماعی در نظر گرفته شوند. آنها با دستورات متفاوت اجتماعی در سطح زیرگروه، به عنوان مثال، ادارات، واحدهای کسب و کار و تیم ها نیز مواجه می شوند، وابسته به هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی در درون سازمان. افراد باید تا حدی از قبل اجتماعی شوند اگر، برای مثال، آنها عضو حرفه ای خاص باشند، نوعی از آموزش اولیه یا تجربه قبلی کاری را در یک سازمان دیگر دریافت باشند. هنگام حرکت از سازمان به سازمان و یا در درون یک سازمان به عنوان یک نتیجه از حرکت حرفه ای و یا سازماندهی مجدد داخلی، آنها "تغییر" را به عنوان واقعیت ذهنی خود تا حدی تجربه می کنند (Trice and Beyer, 1984).

همانطور که در مقدمه آمده، طرفداران (proponent) اولیه OD بر تغییر در سطح فردی تاکید کردند. از نظر Berger و Luckmann (1966)، این مقدار اجتماعی شدن در فرهنگ خاص (خرده) یک تیم، بخش های فرعی اجتماعی، و یا کل سیستم اجتماعی وجود دارد. Berger و Luckmann از اصطلاح "تقارن (symmetry)" برای نشان دادن اینکه چقدر واقعیت ذهنی افراد منطبق بر واقعیت عینی اجتماعی یک واحد اجتماعی است، استفاده می کنند. به همین ترتیب، Schein (1991) استدلال می کنند که فرایند اجتماعی شدن محیطی برای انتقال معانی و مفروضات بین مردم است، و سطح اجتماعی شدن می تواند به عنوان یک آزمون بهره مند شدن (sharedness) دیده شود، آیا ما واقعا مفروضات و ادراکات را به اشتراک می گذاریم؟ همچنین می تواند به عنوان یک آزمون گرفته

شده برای بخشش (grantedness) دیده شود - آیا ما واقعا آگاه از اقدامات عادت سازی شده و این واقعیت هستیم که ما باید به گزینه های بیشتری فکر کنیم؟

به این ترتیب، اجتماعی سازی می تواند به عنوان یک فرایند یادگیری دیده شود که استقرار و مشروعیت الگوها و فرهنگ مشترک میان اعضای سازمان را ترویج می دهد (Van Maanen and Schein, 1979). معانی و مفروضات ادراکات، افکار، و احساسات، و همچنین رفتار مردم را به طور آشکار تحت تاثیر قرار می دهد. همانطور که قبلا ذکر شد Berger و Luckmann (1966)، انتظار ندارند که افراد به طور کامل اجتماعی شوند و یا تفاوت هایی بین افراد به دلیل سطوح مختلف بین واقعیت ذهنی فرد و عدم تقارن نهادینه سازی واقعیت عینی، یا اینکه چرا افراد در مراتب مختلف مختلف سازمانی اجتماعی رخ خواهد داد (همچنین نگاه کنید به Crossan و همکاران، ۱۹۹۹). تحقق رو به رشد وجدان جمعی (conscientiousness) که خود واقعیت ذهنی است تنها یکی از بسیاری از مواردی است که یکی از اهداف اصلی سازماندهی گفتگو (dialogue) بوده است. همانطور که Schein (۱۹۹۶، p. 31) بیان نموده اند که "اساسی ترین مکانیسم دستیابی به اطلاعات جدید که منجر به بازسازی شناختی می شود کشف یک تفسیر فرایند مکالمه است که شخص دیگری بر روی یک مفهوم قرار می دهد که از یک فرد متفاوت است. به بیان Benne (سال ۱۹۷۶، ص ۳۲۱): در این روند، خود چارچوب های ادراکی ما ممکن است به صورت متعلق به ما و عامل به عنوان یکی از ساختار های بسیار دیگر از واقعیت اجتماعی " تغییر یا حداقل به رسمیت شناخته شود.

فرآیند OD به عنوان یک گفتگو

مهم ترین تجربه دیگران در وضعیت چهره به چهره رخ می دهد که برای Berger و Luckmann (1966) در مورد اولیه تعامل اجتماعی است. نقطه عزیمت آنها از دیدگاه پدیدارشناسانه (phenomenological) پیشرفته توسط شوتز که به نوبه خود، روی تفسیر ذهنی ویر ساخته شده است. از این نقطه نظر، برای درک سازمان ها، درک ادراکات فردی اعضای سازمان لازم است و همچنین تعامل که بواسطه آن این برداشت ها همزمان می شوند مورد

تأکید مجدد قرار می گیرند و منتج به عمل سازمان یافته می شوند (گری و همکاران، ۱۹۸۵). با ترسیم مفاهیم Luckmann و Berger از ساخت اجتماعی، نظریه پردازان مختلف، تعامل اجتماعی را به عنوان یک عنصر تغییر در نظر گرفته اند. (Austin and Bartunek, 2006). آنها استدلال می کنند که سازمان ها شامل چشم اندازهای کثرت می شوند که از طریق گفتگو نشان می دهند، در حالی که تغییر شناخته می شوند و از طریق گفتگو و دیگر اشکال ارتباطات ایجاد می شود. در این دیدگاه، تعامل اجتماعی، و گفتگو به طور خاص، وسیله اولیه ای است که توسط آن تفسیرات همزمان ایجاد، منتقل، و پایدار می شوند و "گفت و گو، یک وسیله برای فرآیندهای تغییر سازمانی است.

یک واقعیت جدید سازمانی در صورتی "واقعیت" می شود که افراد به اندازه کافی در اطراف متقاعد شده باشند که این تصویر نشان دهنده واقعیت آنها است. چنین ساختار مشترکی از واقعیت این ایده را تولید می کند که جهان در واقع مانند این تصویر است و اینکه این یقین مطلق تصویری بدست می آید (Watzlawick, 1990). همچنین نشان می دهد که در آن منافع مردم قرار می گیرند و چه منابعی از قدرت برای محافظت از آنها در دسترس هستند. این تصویر از «واقعیت» اینست که ساختار مردم به شدت زمینه سازی شده که در آن فعل و انفعالات رخ می دهند. همان طور که Berger و Luckmann (1966) پیشنهاد داده اند، اگر چه مردم در وضعیت مشابه تمایل به ساخت واقعیت ذهنی خود دارند، این ساختارها به نظر می رسد به هدف واقعیت مشترک' با توجه به تعامل روز به روز همگرا می شوند (Van Nistelrooij, 2004). به طور خلاصه، کسانی که همکاری نزدیک با یکدیگر در یک بستر خاص اجتماعی و فرهنگی می دهند، یک واقعیت ساخته شده اجتماعی را توسعه می دهند عمدتاً این است که به طور عمده برای آنها وجود دارد و نه برای دیگران که در همان زمینه کار نمی کنند. خروج از این فرض ساختارگرا اجتماعی، با فراهم آوردن تغییر با تحقق توسط یکی از اعضای سازمان شروع می شود که برای دیدن واقعیت به طور متفاوت ممکن است. در نتیجه، یک استراتژی تغییر که شامل دیدگاه ساختارگرای اجتماعی می شود، باید به عنوان یک تلاش عمدی برای به اشتراک گذاشتن چارچوب های فردی ادراکی مردم از طریق تعامل گنجانده شود در

صورتی که اگر رسیدن در نهایت در بینش و شناختی تازه و به طور گسترده ای به اشتراک گذاشته شود و یا یک درک مشترک باشد که بتواند رفتار جدید یا اقتباس را آغاز نماید (Van Nistelrooij, 1999).

پس از اینکه دانشمندان ارتباطات (Martin Buber, Matson and Montagu 1967) از گفت و گو در یک تبادل باز از درک اجتماعی یا چارچوب فردی سخن گفتند، که در طی آن همکاران تفاوت های دو جانبه را قبول کردند و به دنبال سنتز مناسب بودند. (Senge (1990), Schein (1993), and Dixon (1998) تعاریف خود را از گفت و گو در کار فیزیکیان کوانتوم David Bohm پایه گذاری نمودند که باور داشتند که مردم اقدامات خود را در چیزهایی که در اطراف خود درک می کنند ارتباط برقرار می کنند. بعلاوه، David Bohm تاکید می کند که ماهیت جمعی گفتگو، اهمیت جریان معانی، و بازدن بودن، معادل بودن، و کاراکتر متقابل آن. است. Gergen (1999) درباره گفتگو به عنوان محیط تحولی می نویسد، در حالیکه Barrett et al. (1995) and (2001) Heracleous and Barrett گفتگو را به عنوان محیطی می بیند که از طریق آن شرکا به تدریج به آگاهی از واقعیت های سازمانی یگدیگر می رسند. گفتگو می تواند با فرآیند برخاسته از آگاهی جمعی مقایسه شود که در مدت آن تغییر می تواند به تدریج در گفتار انسانی رخ دهد: درک تغییر به معنی تغییرات درک در الگوهای گفتار است که می تواند روش های مختلفی را برای اقدام تشکیل دهنده آن پیشنهاد دهد. این پیشنهادات، به نوبه خود توانمند در ایجاد امکانات جدید عملی هستند. تغییر در نتیجه زمانی رخ می دهد که روش جدید صحبت جایگزین روش قدیمی می شود (Barrett et al. (1995) and Heracleous and Barrett (2001).

یک روش برای شناخت چنین گفتگویی از طریق صحبت دیدگاهی یا نقش گرفتن است (Matson and Montagu, 1967)، توسط روش اتخاذ نقطه نظر دیگر در ارتباطات این دیدگاه جایگزین به منظور هدایت معانی جایگزین و اقدامات جایگزین پیش بین شده. این قابلیت درک این مورد است که چگونه این وضعیت از نقطه نظر دیگری به نظر می رسد. زمانی که دیدگاه کسی را در نظر می گیریم، این مورد به به اطلاعات کامل تری متمایل می شود زمانی که این مورد انجام نمی شود. مطابق با Dixon (۱۹۹۸)، اطلاعات اضافی و درک کامل تر دیدگاه جایگزین برای افزایش توسعه آگاهی جدید است، به خصوص در وضعیت های مبهم اجتماعی و پیچیده که به طور

مداوم در فرآیندهای تغییر پدیدار می شود. آنچه انتظار رخ دادن آن در مدت گفتگوی نوعی می رود، اینست که ابتدا شرکت کنندگان چارچوب فردی خود را توضیح می دهند، متعاقباً این مورد را با دیدگاه هایی از شرکای دیگر در فرآیند تغییر مقایسه می کنند و نهایتاً به دیگری می رسند، درکی که بیشتر غنی است و بهتر به منشا اصلی آن در عدالت برای حقایق عملی تجهیز شده است.

بررسی

جاه طلبی مرکزی OD واقعیت تغییر سازمانی برنامه ریزی شده در کل سیستم های اجتماعی است (Marshak 2006). این بدین معنی است که بدنه های دانش که به توضیح افراد، گروه ها، سازمان ها، جوامع و حتی تغییرات اجتماعی و تغییرات آنها می پردازد، همه مربوط به این حوزه هستند. پیرو Berger and Luckmann (۱۹۶۶)، به چیز دیگر در مورد سازمان هایی وجود دارد که می تواند تغییر کند که منجر می شود ما بین سه نوع فرآیند تغییر تمایز قائل شویم که می تواند رخ دهد. هر کسی می تواند به نوع متمایز از مسئله مرتبط شود که به ما اجازه می دهد تا پیشنهاد دهیم که کدام مداخله OD برای مقصدی خاص مناسب است. این مورد همچنین نظارت بر دوره فرآیند تغییر را با ارزیابی نوع تغییر که واقعاً رخ می دهد میسر می سازد. برای استفاده از این باورهای عملی تر، نمونه های خاص از مداخلات OD، با هر کدام از سه نوع تغییر مشخص می شوند.

یک نوع مسئله مرتبط با سطح تقارن بین واقعیت اجتماعی درک شده عینی فرد و واقعیت اجتماعی ذهنی فرد در طرح تیم، زیرواحد یا سازمان به عنوان است. این تقارن می تواند ریشه علت مسائل درگیر در عملکرد افراد در سازمان و راه حل هایی باشد که نیاز دارند تا در اجتماعی سازی افراد بهتر در دنیای نمادین هدف سازی شوند. این نوع تغییر برای وضعیت های تعلیم نوعی است و می تواند در جمع آوری ها به عنوان بخشی از مداخلات بزرگ اتفاق

افتد که در آن درک افراد با سیستم کل مبادله می شود (Bunker et al., 2005; Purser and

Griffin, 2008).

نوع دوم مسئله مرتبط با تناقض درون گروهی است. دلیل ریشه این مورد می تواند مرتبط با هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی باشد. چون یک سازمان تقریباً همیشه شامل زیرواحدهای مختلف است، می توان انتظار داشت که فرهنگ های فرعی به عنوان نتیجه تخصصی سازی زیرواحد در یک گستره خاص از وظایف پدیدار شود، اما همچنین آن ارتباط نیاز به وجود داشتن در میان فرهنگ های فرعی برای نگهداری سازمان به عنوان یک کل دارد. مسائل ویژه می تواند با هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی در میان گروه های فرعی مرتبط باشد، که بسیار گسترده است، که منتج به فقدان همکاری و افزایش تفاوت هایی در هماهنگی در میان زیرواحدهای مختلف یا بسیار محدود می شود، با تمرکز سازمان روی گستره بسیار محدود موضوعاتی که نیاز به رسیدگی دارد یا شاید زیرواحدهی که بر دیگران در هزینه اثربخشی کل سازمان غلبه دارد. نتیجتاً، راه حل ها باید در انطباق هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی با سطح مناسب هدف گذاری شود. این نوع تغییر برای مداخلاتی مانند Appreciative Inquiry, Confrontation or Open Space Meeting, Search Conference نوعی است که در آن گفتگوی سازماندهی شده رخ می دهد (and Worley, 2009 Cummings).

نهایتاً، سومین نوع مسئله می تواند مرتبط با سوء انطباق بین مرتبه اجتماعی نهادینه سازی یک زیرواحد یا سازمان به عنوان یک کل مرتبط شود و تقاضا در این مقوله با محیط مربوطه قرار می گیرد. چنین وضعیتی، تغییر دنیای نمادین نامیده می شود. این نوع از تغییر که نوعاً در سیستم های اجتماعی-فنی رخ می دهد، مداخلات مرتبط با دوباره طراحی می کند، به عنوان مثال، کیفیت عمر کاری (Van Eijnatten et al., 2008)، و مداخلات گروهی بزرگ که در آن جابجایی در تعادل توان در یک سازمان معمولاً رخ می دهد. اما اینها نمونه های خاص هستند، به طور کلی تر آنچه در اینجا مورد است، فرآیند تغییر راهبردی است. این فرآیندها مسئله ساز هستند، به طور سیاسی مطالبه می شوند و مرتب نیستند (Pettigrew, 1985; Johnson, 1987; Hinings and Greenwood, 1988; Sminia, 2009). OD هنوز به طور کامل در این حوزه نیامده است.

بسیاری از مداخلات OD، تکنیک ها و روش ها برخی از اشکال گفتگو را می گنجانند یا دیگری می تواند به عنوان تناسب روش ساختارگرایی اجتماعی برای تغییر سازمانی دیده شود. مطابق با Berger and Luckmann

(۱۹۶۶)، گفتگو مرتبط با به اشتراک گذاری واقعیت های ذهنی است. زمانی که یک مسئله وجود دارد که می تواند با سطح تقارن بین واقعیت های ذهنی عضو سازمانی و واقعیت عینی نهادینه شده مرتبط باشد، گفتگو باید در تغییر آن هدف گذاری شود. زمانی که یک مسئله با دنیای نمادین به عنوان یک کل وجود دارد، آنگاه، گفتگو باشد با آن مرتبط باشد. به طور اساسی، این گزاره، برای تغییر تلاش های OD مطابق با این مسئله است که عیب یابی شده است.

تمایز بین انواع تغییر و ارتباط آنها با مسائل متمایز نه تنها اجازه می دهد که یک اقدام کننده بهتر مداخله را هدف یابی کند، اجازه می دهد تا اقدام کننده با حفظ حساب ها در آنچه مسئله است و چگونه باید با آن تعامل شود، بر فرآیند تغییر نظارت داشته باشد. چندین مسیر می تواند تصویرسازی شود. به طور مثال، یک تلاش برای اجتماعی سازی اعضای زیرواحدهای سازمانی در هر واقعیت دیگر برای کار کردن بهتر آنها با هم می تواند به یک فرآیند منحرف شود که هدف و دامنه کاربرد نهادینه سازی را در سازمان به عنوان یک کل کاهش می دهد زمانی که یک زیرواحد شروع به غلبه بر اثر تعیین کننده قابلیت برای گنجاندن آن می نماید. مسیر دیگر می تواند با تلاشی مطلع برای کاهش حوزه نهادینه سازی مرتبط باشد، اما در حالیکه این مورد رخ می دهد، این واقعیت ایجاد می شود که مرتبه نمادین به عنوان یک کل نامناسب است و این فرآیند نیاز به هدایت دوباره به سمت یک تغییر کل راهبردی دارد.

نتیجه گیری

لزوماً، آنچه در این مقاله انجام شده است، اتخاذ یک تئوری کلی تر برای تغییر است که از Berger and Luckmann (1966)، برای پیشنهاد تئوری تغییر نتیجه شده است که ما را مجاز به ارزیابی این مورد می سازد که چگونه یک فرآیند تغییر شکل می گیرد (Robertson, 1992; Austin and Bartunek, Porras and 2006). این مورد ایده اساسی OD را که درک مشترک یکی از عمده ترین نتایج مطلوب مداخله است را تقویت می کند. همچنین استدلال می شود که درک مشترک می تواند با گفتگو ایجاد شود. قادر بودن به تمایز بین سه نوع

تغییر ما را مجاز می سازد تا پیشنهاد دهیم که یک اقدام کننده OD می تواند دو چیز انجام دهد. اول هدف یابی مداخله OD برای یک مسئله خاص توسط عیب یابی نوع تغییر مورد نیاز برای پرداختن به این مسئله ممکن است. دوم، یک اقدام کننده OD، می تواند دوره فرآیند را نظارت کند و ارزیابی کند که چه نوع تغییری رخ می دهد. این استدلال که در این مقاله پیشنهاد شده است هنوز در مرحله گزاره است. تحقیقات بیشتر برای مداخلات واقعی OD نیاز به دیدن این مورد دارد که آیا سه نوع تغییر می تواند مشاهده شود و با مسائل سازمانی ارتباط یابد که با آنها مرتبط است یا خیر و آلا مداخلات OD هدف یافته برای برخورد با این مسائل توسط طراحی گفتگو با چنین روشی که نوع مورد نیاز تغییر رخ می دهد واقعاً این مسائل را سبک می کند یا خر. این مورد نیاز به مطالعات موردی طولی با استفاده از روش شناسی فرآیند دارد (برای مثال Nistelrooij, for example, Sminia and van 2006; Sminia, 2009 را ببینید) که دوره فرآیند را دنبال می کند توضیح نتیجه را برحسب اینکه چگونه فرآیند در طول زمان پیشرفت می کند تست می کند

References

- Austin, J.R. and Bartunek, J.M. (2006) Theories and practices of organization development, in: J.V. Gallos (ed.) *Organization Development*, pp. 89–128 (San Francisco, CA: Jossey Bass).
- Barrett, F.J., Thomas, G.F. and Hocevar, S.P. (1995) The central role of discourse in large-scale change. A social construction perspective, *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), pp. 352–372.
- Bartunek, J. and Moch, M.K. (1987) First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: a cognitive approach, *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), pp. 483–500.
- Beckhard, R. (2006) What is organization development?, in: J.V. Gallos (ed.) *Organization Development*, pp. 3–12 (San Francisco, CA: Jossey Bass).
- Beer, M. and Walton, A.E. (1987) Organization change and development, *Annual Review of Psychology*, 38, pp. 339–367.
- Benne, K.D. (1976) The processes of re-education. An assessment of Kurt Lewin's views, in: W. Bennis, K.D. Benne, R. Chin and K.E. Corey (eds) *The Planning of Change*, pp. 315–326 (New York: Holt, Rinehart and Winston).
- Berger, P.L. (2000) Reflections on the 25th anniversary of the social construction of reality, *Journal of Management Inquiry*, 9(3), pp. 274.
- Berger, P.L. and Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor Books).
- Bunker, B.B., Alban, B.T. and Lewicki, R.J. (2005) Ideas in currency organisation OD practice: has the well gone dry? in: D.L. Bradford and W.W. Burke (eds) *Reinventing Organization Development: Addressing the Crisis, Achieving the Potential*, pp. 163–194 (San Francisco, CA: Wiley).
- Burke, W.W. (1987) *Organization Development: A Normative View* (Reading, MA: Addison-Wesley).
- Burke, W.W. (2008) A contemporary view of Organization Development, in: T.G. Cummings (ed.) *Handbook of Organization Development*, pp. 13–38 (Los Angeles, CA: Sage).
- Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, 4(4), pp. 309–325.

- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism* (London: Routledge).
- Bushe, G.R. and Marshak, R.J. (2009) Revisioning organization development; diagnostic and dialogic premises and patterns of practice, *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), pp. 348–368.
- Campbell, D.T. (2000) *The Socially Constructed Organization* (London: Karnac Books).
- Chin, R. and Benne, K.D. (1976) General strategies for effecting changes in human systems, in: W. Bennis, K.D. Benne, R. Chin and K.E. Corey (eds) *The Planning of Change*, pp. 22–45 (New York: Holt, Rinehart and Winston).
- Coghlan, D. and Jacobs, C. (2005) Kurt Lewin on reeducation; foundations for action research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), pp. 444–457.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 522–537.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2009) *Organization Development and Change*, 9th international edn (Mason, OH: South-Western College).
- Di Virgilio, M.E. and Ludema, J.D. (2009) Let's talk: creating energy for action through strategic conversations, *Journal of Change Management*, 9(1), pp. 67–85.
- Dixon, N.M. (1998) *Dialogue at Work: Making Talk Developmental for People and Organizations* (London: Lemos and Crane).
- Dopson, S., Fitzgerald, L. and Ferlie, E. (2008) Understanding change and innovation in healthcare settings: reconceptualizing the active role of context, *Journal of Change Management*, 8(3–4), pp. 213–231.
- Dunphy, D.C. and Stace, D.A. (1988) Transformational organisation coercive strategies for planned organizational change: beyond the OD model, *Organization Studies*, 9(3), pp. 317–334.
- Ford, J.D. (1999) Organisational change as shifting conversations, *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), pp. 480–500.
- Ford, J.D. and Ford, L.W. (1995) The role of conversations in producing intentional change in organizations, *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 541–570.
- French, W.L. and Bell, C.H. (1999) *Organizational Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 6th edn (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).
- Gergen, K.J. (1999) Dialogical potentials, in: K.J. Gergen (ed.) *An invitation to social construction*, pp. 142–166 (London: Sage).
- Golembiewski, R.T., Billingsley, K. and Yeager, S. (1976) Measuring change and persistence in human affairs: types of change generated by OD designs, *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2), pp. 133–157.
- Gray, B., Bougon, K. and Donnellon, A. (1985) Organizations as constructions and destructions of meaning, *Journal of Management*, 11(2), pp. 77–92.
- Hatch, M. (1997) *Organisation Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives* (Oxford: Oxford University Press).
- Hendry, J. and Seidl, D. (2003) The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change, *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 175–196.
- Heraclaeus, L. (2001) An ethnographic study of culture in the context of organizational change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), pp. 426–446.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism* (London: Routledge).
- Bushe, G.R. and Marshak, R.J. (2009) Revisioning organization development; diagnostic and dialogic premises and patterns of practice, *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), pp. 348–368.
- Campbell, D.T. (2000) *The Socially Constructed Organization* (London: Karnac Books).
- Chin, R. and Benne, K.D. (1976) General strategies for effecting changes in human systems, in: W. Bennis, K.D. Benne, R. Chin and K.E. Corey (eds) *The Planning of Change*, pp. 22–45 (New York: Holt, Rinehart and Winston).
- Coghlan, D. and Jacobs, C. (2005) Kurt Lewin on reeducation; foundations for action research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), pp. 444–457.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 522–537.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2009) *Organization Development and Change*, 9th international edn (Mason, OH: South-Western College).
- Di Virgilio, M.E. and Ludema, J.D. (2009) Let's talk: creating energy for action through strategic conversations, *Journal of Change Management*, 9(1), pp. 67–85.
- Dixon, N.M. (1998) *Dialogue at Work: Making Talk Developmental for People and Organizations* (London: Lemos and Crane).
- Dopson, S., Fitzgerald, L. and Ferlie, E. (2008) Understanding change and innovation in healthcare settings: reconceptualizing the active role of context, *Journal of Change Management*, 8(3–4), pp. 213–231.
- Dunphy, D.C. and Stace, D.A. (1988) Transformational organisation coercive strategies for planned organizational change: beyond the OD model, *Organization Studies*, 9(3), pp. 317–334.
- Ford, J.D. (1999) Organisational change as shifting conversations, *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), pp. 480–500.
- Ford, J.D. and Ford, L.W. (1995) The role of conversations in producing intentional change in organizations, *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 541–570.
- French, W.L. and Bell, C.H. (1999) *Organizational Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 6th edn (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).
- Gergen, K.J. (1999) Dialogical potentials, in: K.J. Gergen (ed.) *An invitation to social construction*, pp. 142–166 (London: Sage).
- Golembiewski, R.T., Billingsley, K. and Yeager, S. (1976) Measuring change and persistence in human affairs: types of change generated by OD designs, *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2), pp. 133–157.
- Gray, B., Bougon, K. and Donnellon, A. (1985) Organizations as constructions and destructions of meaning, *Journal of Management*, 11(2), pp. 77–92.
- Hatch, M. (1997) *Organisation Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives* (Oxford: Oxford University Press).

- versity Press).
- Hendry, J. and Seidl, D. (2003) The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change, *Journal of Management Studies*, 40(1), pp. 175–196.
- Heracleous, L. (2001) An ethnographic study of culture in the context of organizational change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), pp. 426–446.
- Heracleous, L. and Barrett, M. (2001) Organisational change as discourse. Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation, *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 755–778.
- Heracleous, L. and Marshak, R.J. (2004) Conceptualizing organisational discourse as situated symbolic action, *Human Relations*, 57(10), pp. 1285–1312.
- Hinings, C.R. and Greenwood, R. (1988) *The Dynamics of Strategic Change* (Oxford: Blackwell).
- Jackson, N. and Carter, P. (2007) *Rethinking Organisational Behaviour: A Poststructuralist Framework*, 2nd edn (Harlow, UK: Pearson).
- Jamieson, D.W. and Worley, C.G. (2008) The practice of organization development, in: T.G. Cummings (ed.) *Handbook of Organization Development*, pp. 99–122 (Los Angeles, CA: Sage).
- Johnson, G. (1987) *Strategic Change and the Management Process* (Oxford: Blackwell).
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978) *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley).
- Lewin, K. and Grabbe, P. (1948) Conduct, knowledge, organisation acceptance of new values, in: K. Lewin (ed.) *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*, pp. 56–68 (New York: Harper).
- Marrow, A.J. (1969) *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin* (New York: Basic Books).
- Marshak, R.J. (2006) Organisation development as a profession organisation a field, in: B.B. Jones and M. Brazzel (eds) *The NTL Handbook of Organisation Development Organisation Change: Principles, Practices and Perspectives*, pp. 13–27 (San Francisco, CA: Pfeiffer).
- Marshak, R.J. and Grant, D. (2008) Organizational discourse and new organization development practices, *British Journal of Management*, 19(S7), pp. S8–S19.
- Matson, F.W. and Montagu, A. (eds) (1967) *The Human Dialogue: Perspectives on Communication* (Toronto: Free Press).
- Mirvis, P. (2006) Revolutions in OD: the new and the new, new things, in: J.V. Gallos (ed.) *Organization Development*, pp. 39–88 (San Francisco: Jossey Bass).
- O'Neill, A. and Jabri, M. (2007) Legitimation and group conversational practices: implications for managing change, *Leadership and Organisation Development Journal*, 28(6), pp. 571–598.
- Oswick, C. (2009) Revisioning or re-versioning? A commentary on diagnostic and dialogic forms of organization development, *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), pp. 369–374.
- Pasmore, W.A. and Fagans, M.R. (1992) Participation, individual development, and organizational change: a review and synthesis, *Journal of Management*, 18(2), pp. 375–397.
- Pepitone, A. (1950) Motivational effects in social perception, *Human Relations*, 3, pp. 57–76.
- Peters, T.H. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row).
- Pettigrew, A.M. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI* (Oxford: Blackwell).
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. and Cameron, K.S. (2001) Studying organizational change and development: challenges for future research, *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 697–713.
- Porras, J.I. and Robertson, P.J. (1992) Organisational development: theory, practice, research, in: M.D. Dunette and L.M. Hough (eds) *Handbook of Organisational Psychology*, vol. 3, pp. 719–822 (Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press).
- Purser, R.E. and Griffin, T.J. (2008) Large group interventions; whole system approaches to organisation change, in: T.G. Cummings (ed.) *Handbook of Organization Development*, pp. 261–276 (Los Angeles, CA: Sage).
- Quinn, R.E. and Sonenshein, S. (2008) Four general strategies for changing human systems, in: T.G. Cummings (ed.) *Handbook of Organization Development*, pp. 69–78 (Los Angeles, CA: Sage).
- Romanelli, E. and Tushman, M.L. (1994) Organisational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, *Academy of Management Journal*, 37(5), pp. 1141–1166.
- Sashkin, M. and Burke, W.W. (1987) Organisation development in the 1980s, *Journal of Management*, 13(2), pp. 393–417.
- Schein, E.H. (1991) What is culture? in: P.J. Frost, C.F. Moore, C.C. Louis and J. Martin (eds) *Reframing Organisational Culture*, pp. 14–25 (London: Sage).
- Schein, E.H. (1993) On dialogue, culture organisation organisational learning, *Organisation Dynamics*, 1, pp. 40–51.
- Schein, E.H. (1996) Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning, *Systems Practice*, 9(1), pp. 27–47.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Arts and Practice of the Learning Organisation* (New York: Doubleday).
- Sminia, H. (1994) *Turning the Wheels of Change* (Groningen, The Netherlands: Wolters-Noordhoff).

- Sminia, H. (2009) Process research in strategy formation: theory, methodology, organisation relevance, *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp. 97–125.
- Sminia, H. and Van Nistelrooij, A.T. M. (2006) Strategic management and organization development: planned change in a public sector organization, *Journal of Change Management*, 6(1), pp. 99–113.
- Stace, D.A. (1996) Dominant ideologies, strategic change, organisation sustained performance, *Human Relations*, 49(5), pp. 553–570.
- Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1984) Studying organisational cultures through rites and ceremonials, *Academy of Management Journal*, 9(4), pp. 653–669.
- Van Eijnatten, F.M., Shani, A. and Leary, M.M. (2008) Sociotechnical systems: designing and managing sustainable organizations, in: T.G. Cummings (ed.) *Handbook of Organisation Development*, pp. 277–310 (Los Angeles, CA: Sage).
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979) Toward a theory of organisational socialization, *Research in Organisational Behavior*, 1, pp. 209–264.
- Van Nistelrooij, A.T.M. (1999) *Collectief organiseren: een sociaal-constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen* [A social constructionist' research at working with Large Group Interventions] (Utrecht, The Netherlands: Lemma).
- Van Nistelrooij, A.T.M. (2004) Sociale perceptie als insteek voor systeembrede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie [Social perception as entrance for systemwide organizational change: change through a social constructionist' strategy], *Gedrag and Organisatie; tijdschrift voor sociale, economische, arbeids- en organisatiepsychologie*, 17(4), pp. 242–251.
- Van Nistelrooij, A.T.M. and de Wilde, R. (2008) *Voorbij verandermanagement; Whole Scale Change met de wind onder de vleugels* [Beyond Change Management; Working with Whole Scale Change] Deventer: Kluwer.
- Van Nistelrooij, A.T.M. and Sminia, H. (2009) For show or for real? Organization development in the public sector, in: R. Todnem By and C. Macleod (eds) *Managing Organizational Change in Public Services; International Issues, Challenges and Cases*, pp. 179–196 (London: Routledge).
- Watzlawick, P. (1990) *Milnchhausen's Pigtail or Psychotherapy Organisation Reality; Essays Organisation Lectures* (New York: Norton).
- Weisbord, M. (1976) Organisational diagnosis: six places to look for trouble with or without a theory, *Group Organisation Organization Studies*, 4, pp. 430–447.
- Wirtenberg, J., Abrams, L. and Ott, C. (2004) Assessing the field of organisation development, *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4), pp. 465–479.
- Wolfram Cox, J.W. (2009) Safe talk; revisioning, repositioning, or representing organization development? *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), pp. 375–377.
- Worley, C.G. and Feyerherm, A.E. (2003) Reflections on the future of organisation development, *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), pp. 97–115.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی