

ما بعد التطوير التنظيمي: استكشاف التطوير التنظيمي التشخيصي والحواري:

مقدمة

انطلاقاً من عمل لوين الأصلي ، نما التطوير التنظيمي في الخمسينيات من القرن الماضي نحو مجال ممارسة يمكن تحديده والذي تضمن البحث الإجرائي ، والمجموعات T ، والتفكير في النظم ، والاستشارات العملية، في الستينيات من القرن الماضي ، تم إطلاق اسمها رسمياً (Shull et al. 2014) ، وأصبح يعرف باسم نهج التدخل العملي الذي أدى إلى تحسين أداء المنظمات الهرمية ذات الحدود المفترقة من خلال اعتبارها أنظمة حية ومفتوحة (مارشال وبوش 2013)، طوال الستينيات من القرن الماضي أصبح التطوير التنظيمي أكثر فأكثر من الناحية النظرية (Lewin 1948) والبحث التطبيقي (Marrow et al. 1967) . مع جذور من مجموعة متنوعة من مجالات الممارسة بما في ذلك العلاج النفسي (Bion 1959) . الإدارة التشاركية (McGregor 1960) منهجية المسح (ليكرت 1967) وعلم النفس الاجتماعي (كاثر وكان 1978). منذ ذلك الحين ، أثرت الأفكار والخبرة والأساليب التدخل بعضها البعض ووسعت نطاق النظريات والمناهج الميدانية (Bushe and Marshak) 2013. منذ السبعينيات فصاعدا عرف التطوير التنظيمي كمجال للبحث والتطبيق (Beckhard 1969). في وقت لاحق ، خلال الثمانينيات ، دمجت التطوير التنظيمي رؤى من دراسات الإدارة والأعمال وأصبحت مجالاً متعدد التخصصات تماماً مثل المجالات المختلطة مثل علوم التنظيم والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية (Burnes and Cooke). 2012. منذ التسعينيات أصبحت حدود المجال أكثر ضبابية مع تبني ممارسات جديدة وزيادة شعبية المجالات وثيقة الصلة مثل إدارة التغيير، جنباً إلى جنب مع "التحول العلائقي" الأخير في العلوم الاجتماعية ، تقاربت العديد من الأفكار والأساليب والخصائص الأصلية لمجال التطوير التنظيمي في مناهج تنظيمية.

تقديم نوعين من التطوير التنظيمي: (مدخل تشخيصي ومدخل حوارى)

تعريف التطوير التنظيمي (OD) على أنه "تطبيق على مستوى النظام ونقل المعرفة العلمية السلوكية إلى التطوير والتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التي تؤدي إلى فعالية المنظمة".

كان التحول العلائقي في العلوم الاجتماعية مؤثراً في تغيير الأفكار حول التعبير وتغيير الممارسات مع هذا المنعطف ، تغيير المنظمات ظواهر معقدة ، حيث يتم إنشاء "الروايات والمحادثات السائدة غير الخطية واستدامتها والتي من خلالها يصنع الناس معنى لتجاربههم" بدلا من التغيير الذي يدفعه تشخيص كيفية استحداث طرق جديدة للإدراك والتفكير من خلال إشراك

الأشخاص في أنظمة حوارية محتواه، يتم تقديم ملخص الخصائص الرئيسية للتشخيص والحواري OD مقابل بعضها البعض في المقارنة ادناه .

مقارنة بين نوعي التطوير (2008Grant , Marshak)

المدخل الحواري (التسعينيات وما بعده)	المدخل التشخيصي (الخمسينيات فصاعداً)
<ul style="list-style-type: none"> • بناء على فلسفات البناء الاجتماعي . • الحقيقة جوهرية وتنشأ من التفاعلات ؛ هناك حقائق متعددة مبنية اجتماعياً • الواقع هو نتيجة وسيطة لعملية التبادل الاجتماعي المستمرة باستخدام العمليات العلائقية والتواصلية والناشئة. • خلق عقليات أو اتفاقيات اجتماعية جديدة ، من خلال التفاعل والحوار الصريح / الضمني ، كطريقة للتغيير. • ركز على التوليد من خلال خلق سياقات متغيرة تؤثر على الإدراك الاجتماعي. • التأكيد على تغيير اللغة والإدراك وكيف يفكر المرء. 	<ul style="list-style-type: none"> • بناء على أفكار وفلسفات الوضعي • الحقيقة متعالية وقابلة للاكتشاف ؛ هناك حقيقة واحدة موضوعية " هناك " • يمكن اكتشاف الواقع باستخدام عمليات عقلانية وتحليلية ومخططة. • جمع البيانات الصحيحة وتطبيقها باستخدام طرق حل المشكلة - كمتطلب شرطي للتغيير . • التركيز على رفع الوعي من خلال التدخلات النفسية التأثير على مواقف الموظفين . • التأكيد على تغيير السلوك وماذا يفعل المرء.

الافتراضات الكامنة وراء المدخل التشخيصي في التطوير التنظيمي

بسبب نهجها المخطط والمتحور حول حل المشكلات للتغيير التنظيمي ، تضاعف الاهتمام بالتطوير التنظيمي في نهاية القرن العشرين (بواسطة وآخرون. 2014؛ بيرنز وكوك 2012؛ فان نيست لروي وسمينيا 2010 ، ص. 408). على الرغم من أن هذا قد يكون صحيحاً ، إلا أن بعض الافتراضات المميزة الرئيسية - ما يسمى الآن ، مع التحول القادم في التركيز على الحوار ، بأثر رجعي ، التطوير التنظيمي التشخيصي " - لا يزال ذات صلة. في هذا القسم ، نناقش هذه الافتراضات بشكل نقدي من خلال الدخول في القيمة المضافة المفترضة في ممارسات التغيير المعاصرة

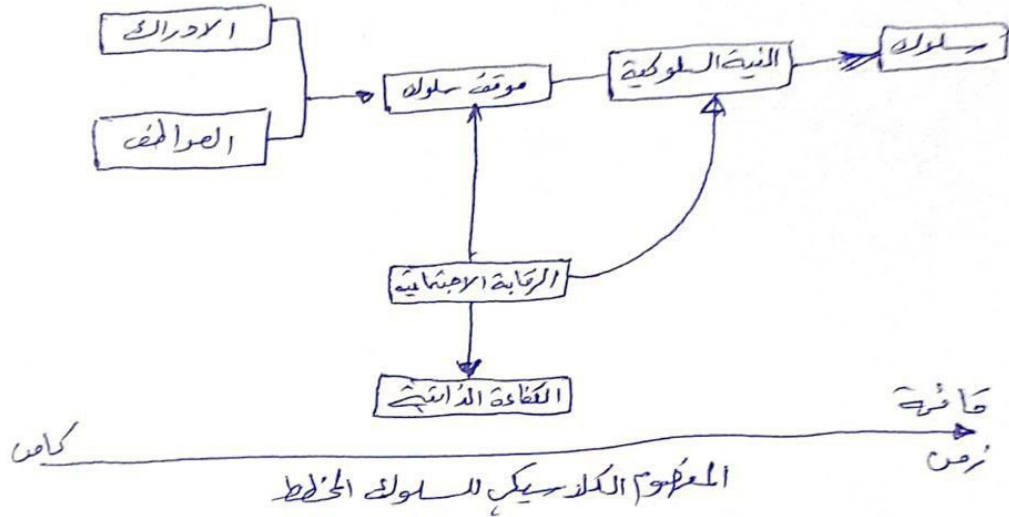
اولا - تغيير الموقف Attitude Change

طالما لعبت القيم الإنسانية والديمقراطية دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي والرغبة في إضفاء الطابع الإنساني على المنظمات ، أي لتمكين المنظمات من أن تكون أكثر استجابة للشواغل

الإنسانية للأعضاء (Alderfer 1977) ، ص. 198 ؛ فوشيوكس وآخرون 1982؛ فريدلاندر وبراون (1974) . هذه القيم الإنسانية والديمقراطية السائدة في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي مذكورة بوضوح تام في أدبيات التطوير التنظيمي (" فريدلاندر وبراون 1974؛ تانينباوم وديفيز 1969). في هذه الفترة ، ركزت نسبة كبيرة من البحث في التطوير التنظيمي على مسألة كيف يتكيف الناس ويتطورون وينموون . (al et Kolb.1971) يقع معظم هذا البحث في التطوير التنظيمي في مجالات البحث المتعلقة تغيير الموقف.

حددت دراسات OD المبكرة حاجة بشرية قوية للاتساق المعرفي ، وتجنبها التنافر المعرفي والسعي لتحقيق التوازن.

يعتقد المؤلفون مثل إلياس أنه عندما يمتلك الناس موقفاً إيجابياً قوياً تجاه التغيير، فمن المحتمل أن يتصرفوا بطرق مركزة ومستمرة ومجتهدة تدعم وتسهل مبادرة التغيير التي يتم تنفيذها. ومع ذلك ، عندما يمتلك الناس موقفاً قوياً وسلبياً تجاه التغيير، فمن المرجح أن يفعلوا ذلك.



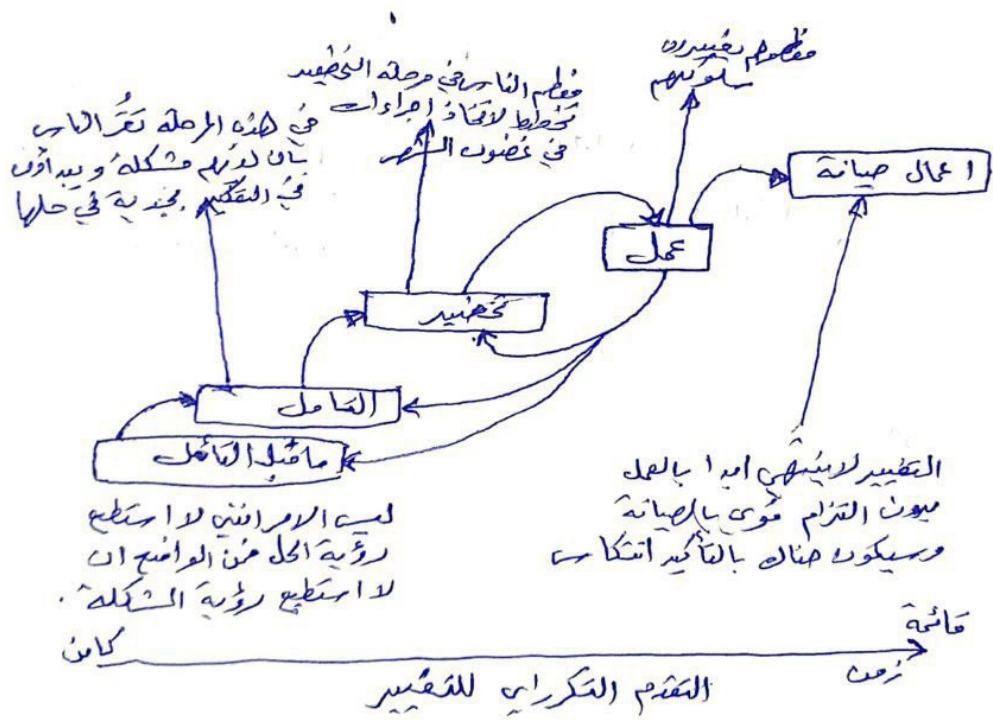
كما هو معروض في الشكل اعلاه يتبع التغيير في نموذج السلوك التقليدي المخطط تسلسلاً خطياً منطقياً من الإدراك / العاطفة والموقف ، عبر نية تغيير السلوك (et al (Gibbons.1998). كما توضح العديد من الدراسات التجريبية المبنية على هذا النموذج ، فإن النوايا القوية (على سبيل المثال ، " أنوي بشدة أن أفعل س ") يتم ملاحظتها بشكل موثوق لتحقيقها في كثير من الأحيان أكثر من النوايا الضعيفة (Ajzen1991). ومع ذلك ، فإن الارتباطات بين النوايا والسلوك متواضعة: تمثل النوايا 20% إلى 30% فقط من التباين في السلوك. أيضاً ، تختلف قوة علاقة سلوك النية بشكل كبير مع نوع السلوك المحدد ، وعادة ما يكون سلوك الأشخاص في الماضي مؤشراً أفضل من نواياهم. والأمر الأكثر إثارة للاهتمام هو أن ضعف العلاقة بين النية والسلوك يرجع إلى حد كبير للأشخاص الذين لديهم نوايا حسنة لكن لا يعملون بها.

ثانيا - رفع الوعي Consciousness Raising

تبدأ عملية التطوير التنظيمي النموذجية في البداية بالتدخلات الموجهة لبدء عملية زيادة الوعي (بوراس و سيلفرز 1991؛ بوش ومارشاك 2009، ص 194). الغرض من رفع الوعي له تشابه مدهل مع الغرض من عملية لوين في فك التجميد كما تمت مناقشته سابقا. كلاهما موجه إلى زيادة وعي الأشخاص المعنيين فيما يتعلق بأن يصبحوا أكثر إدراكاً لكمية المعلومات المتاحة لهم في محيطهم الاجتماعي. يعتبر رفع الوعي لزيادة احتمالية أن المشاركين سيجع لقرارات واعية بالذات أسهل فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجهها المنظمة (Prochaska و DiClemente 2005) وفقاً للبيانات التجريبية المكثفة لـ Prochaska وزملائه كما تمت مناقشته في النموذج ادناه ، يزعم أن زيادة الوعي تساعد الأشخاص على تعديل نهجهم في مواجهة التحديات التنظيمية ، ويعتقد أيضاً أنه يجعل أعضاء المنظمة الفردية أكثر وعياً باليات دفاعهم ضد التغيير (Prochaska وآخرون. 1992).

ثالثا/ التدخلات النفسية:

من مفهومها في الخمسينيات من القرن الماضي ، كان من المفترض أن يحقق ممارسو التطوير التنظيمي أهدافهم من خلال تدخلات مخططة مسبقاً باستخدام المعرفة العلمية السلوكية ، والتي تأتي في الغالب من مجال علم النفس (الاجتماعي) (Alderfer 1977، ص. 206 هارتمان 1979؛ تاجفل 1982؛ كوهين وشيرمان 2014؛ روس ونيسبت 2011). علم النفس هو دراسة السلوك والعقل ، مع احتضان جميع جوانب الوعي و تجربة اللاوعي. باعتباره تخصصاً أكاديمياً ، فإنه يستكشف مفاهيم مثل الإدراك والإدراك والعاطفة والظواهر المتعلقة بالتغيير مثل آليات المواجهة والمرونة النفسية (Powers et al. 2016). من كتب السلوك التنظيمي ذات التوجه النفسي (كاتز وكان 1978؛ الفرنسية وبيبل 1999؛ جاميسون وورلي 2008) ، نتعلم ذلك التدخلات النفسية من المفترض أن يكون لها تأثيرات دائمة لأنها تستخدم أساليب مقنعة لكنها "خفية" لنقل الأفكار النفسية (انظر الشكل ادناه).



إلى جانب تقنيات التدخل العامة في تشخيص المشكلات ، وتصميم وتوليد التغيير ، يعتقد أن ممارسو التطوير التنظيمي ، أكثر من أي نوع آخر من التدخلات ، بحاجة إلى: (وايت ومينشل 1976).

1. **المهارات الشخصية:** على سبيل المثال ، المهارات التعاطفية في أخذ المنظور والنظر إلى أنفسهم كشخص يتمتع بمهارات استبطان في التأمل الذاتي
2. **مهارات التعامل مع الآخرين:** على سبيل المثال ، مهارات الإرشاد والتدريب من أجل العمل مع المجموعات واكتساب ثقتهم ، وهو أمر ضروري لتطوير التفكير الذاتي والسلوكيات التصحيحية الذاتية (رينولدز وبرانسكومب 2015؛ روجرز 1975؛ فلويد وآخرون)

رابعا - المدخل التشخيصي في التطوير التنظيمي : دور تدخل العملية

Diagnostic OD: The Role of a Process Interventionist

بسبب التجارب المبكرة لمجموعة T ، تطورت التطوير التنظيمي إلى مدخل يركز على عمل المجموعات. هذا هو السبب في أنه من المتوقع أن يكون لدى مستشاري التطوير التنظيمي ، بشكل عام ، كفاءات شخصية عالية التطور في ديناميكيات المجموعة الصغيرة وفي عملية التشاور (Schein 1969) بعد لوين أولاً ، وبعد ذلك خلفاؤه ، ليبيت وبردافورد ، تم اعتبار المجموعات الصغيرة هدفاً للتغيير المخطط له وأداة للتغيير المخطط له باستخدام منهجيات البحث الإجرائي (ليبيت وليبيت 1986؛ بردافورد وآخرون 1964) تُرجمت خبراتهم فيما بعد إلى "استراتيجية معيارية لإعادة التنقيف" بناءً على هذه الخبرات ، طور شاين وصفاً لدور "مستشار التطوير التنظيمي" ، والذي أسماه "عملية التشاور" (Schein 2006) ، استناداً إلى "إنشاء علاقة مع العميل تسمح للعميل بإدراك أحداث العملية التي تحدث في البيئة الداخلية"

والخارجية للعميل وفهمها والتصرف وفقاً لها من أجل تحسين الوضع على النحو الذي يحدده نظام العميل".

تستند الاستشارات العملية على الافتراضات التالية (Schein 1969 : ص. 8)

1. العميل (و / أو نظام العميل) لديه مشكلة ، والمستشار خبير في تسهيل العملية ، لا سيما في كيفية إجراء التشخيص المشترك ، وكيفية إقامة علاقة مساعدة فعالة وكيفية التعاون في إيجاد علاج
2. في هذه العلاقة ، العميل (و / أو نظام العميل) الذي يحتاج إلى مساعدة يأخذ دوراً نشطاً في حل مشكلته ، بدلاً من الاعتماد فقط على رأي الخبير الاستشاري
3. في هذه العلاقة ، يجب أن يتعلم العميل (و / أو نظام العميل) كيفية رؤية المشكلة بنفسه ، والمشاركة في التشخيص ومعرفة نوع المساعدة التي يحتاجون إليها ، ويجب أولاً أن يتعلم الاستشاري ما يكفي عن ثقافة المنظمة قبل اقتراح مسارات عمل جديدة موثوقة.
4. يقبل كلاهما أن المستشار يساعد العميل (و / أو نظام العميل) لمساعدة نفسه. 5. كل مشكلة يطرحها العميل (و / أو نظام العميل) لها سبب ، ولكن قد لا يكون السبب الأول هو السبب الجذري ، ونتيجة لذلك ، يساعد مستشار العملية العميل على تحديد أصحاب المصلحة الآخرين لمساعدتهم على تحديد هذا السبب الجذري.

الافتراضات وراء المدخل الحوارية في التطوير التنظيمي

يتطلب "التوليد" تحديد الغرض الذي يجب معالجته والتحقق من صحته مع المشاركين الذين لديهم مصلحة في / مع هذا الغرض. هؤلاء المشاركون ، الذين يطلق عليهم "أصحاب المصلحة" ، يشكلون معاً النظام الاجتماعي بأكمله باعتباره قاعدة للعمل مع نظام حوارية محصور. ضمن هذا النظام الحوارية ، يشارك الناس بنشاط في بناء تمثيلاتهم الذاتية لما يعتبره كل منهم "الواقع" (Vygotsky 1978) هذا يعكس وجهة النظر الفلسفية لعالم النفس الروسي فيجوتسكي ، الذي اقترح أن التفاعل الاجتماعي يسبق التطور والوعي والإدراك. وبالتالي ، فإن الحصول على معلومات جديدة لا يتعلق بإجراء التشخيص بل يتعلق بشكل أساسي بعملية نشطة لتبادل تفسيراتنا لما يحيط بنا. تعتبر نظرية التنمية الاجتماعية لفيجوتسكي واحدة من بؤر منظور "البناء الاجتماعي"

يتضمن جزء من هذا المنظور فكرة أنه إذا كانت هناك حقائق متعددة ، فلا يمكن أن يكون هنا كواحد الحقيقة الموضوعية المتعالية التي يجب اكتشافها. في هذا الصدد ، يعتمد التطوير التنظيمي الحوارية بشكل أساسي على منظور البناء الاجتماعي ، مع التأكيد على التغيير باعتباره عملية مبنية اجتماعياً يتم فيها تبادل التفسيرات المتعددة من خلال الحوار (براينت وولفرام كوكس 2014) في هذا القسم .

نوضح الافتراضات الرئيسية التالية وراء التطوير التنظيمي الحواري.

اولا- أخذ المنظور ، تغيير السياقات والتغيير الناشئ، Perspective Taking,

Shifting Contexts and Emerging Change

كطريقة علمية للنظر في عمليات التنظيم والتغيير ، اكتسب البناء الاجتماعي أهمية أكبر في العقود القليلة الماضية (كامبل 2000؛ كامينغز و ورلي 2009؛ جاكسون وكارتر 2007؛ Worley و Feyerherm 2003؛ بوش ومارشاك 2009 ،ص. 194) يُعتقد أنه أصبح أحد أكثر الأساليب النظرية الواعدة لتطوير التطوير التنظيمي بشكل أكبر ك مجال ، مما يوفر له أساساً نظرياً أكثر تماسكاً (Sminia and Nistelrooij 2010Van) على سبيل المثال ، التطوير التنظيمي الحواري له طبيعة سياقية بطبيعتها يمكن أن تساعد في تعزيز فهمنا لعمليات الحوار في وبين مجموعات مختلفة من الناس (al et Heracleous.2017) كبعد من أبعاد التغيير ، ينسب "السياق" المعنى إلى "المحتوى" و "العملية" ويضمن الاتساق المنطقي بين الثلاثة. لها وظيفة وسيط. علاوة على ذلك ، كما صاغته صيغة لوين في الفصول السابقة لا يمكن النظر إلى التصور الاجتماعي لشخص ما على أنه منفصل عن المجموعة أو السياق الذي هو جزء منه. بعبارة أخرى ، هناك علاقة مترابطة بين إدراكنا الاجتماعي (كما يتأثر بالسياق الذي نحن فيه) والسياق الذي نحن فيه (كما يتأثر بإدراكنا الاجتماعي). لذلك ، فإن ما نعتبره "واقعاً" يختلف مع كل تغيير في تكوين المجموعة / السياق. وبالتالي ، يمكن اعتبار تغيير السياق عن طريق إجراء تغييرات في تكوين المجموعة وسيلة لتغيير الإدراك الاجتماعي للأعضاء لما يعتبرونه "واقعاً". هذا صحيح أيضاً عندما يبدأ الناس محادثات مع الآخرين من خارج سياقهم اليومي. باختصار ، يلعب "السياق" دوراً مركزياً ووسيطاً ويمكن تعريفه على أنه "التماسك الاجتماعي الذي يحدث فيه التفاعل والذي يتم إعادة إنتاجه. من خلال التفاعل نفسه ، وبالتالي فهو محتوى تم إنشاؤه في مرحلة سابقة من العملية " (al .Van Nistelrooij et (2013).

يساعدنا أخذ منظور البناء الاجتماعي في النظر إلى قضايا معينة من زوايا مختلفة ، وأثناء القيام بذلك ، يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة (ذات صلة). وفي نفس السياق ، كطريقة للنظر ، ووسيلة للتدخل ،أخذ منظور لقد ثبت أنه يحفز الفهم الاجتماعي المشترك ضمن مجموعة متنوعة وحتى متناقضة من الآراء .

ينشأ الوعي بالذات عندما يصبح الفرد شيئاً له أو لها. ومع ذلك ، كما يجادل ميد ولاحقاً هاينجر وسارتر ، فنحن أهدافاً للآخرين أولاً ، وثانياً - من خلال أخذ منظور الآخرين - تجاه أنفسنا (2006). Gillespie في النشاط المشترك ، الذي أطلق عليه Mead اسم "الأعمال الاجتماعية" ، يتعلم الناس أن يروا أنفسهم من وجهة نظر الممثلين المشاركين (ميد 1934). وبالتالي ، فإن كل تفاعل يساهم في التكوين العقلي لأنفسنا والآخر وما نتحدث عنه. هذا يعني أنه بعد التفاعل مع شخص ما ، فإننا نختفي كشخص مختلف (قليلاً).

ثانيا - الحوار وإحداث التغيير Dialogue and Enacting Change

من الناحية الوجودية ، يمكن فهم المنظمة على أنها خاصية ناشئة ل حوار . الغرض من بدء الحوار هو محاولة تجاوز فهم أي فرد ، حيث يكون لمبدأ "أخذ المنظور" دوراً مهماً. على هذا النحو ، فإن "تبنى المنظور" هو طريقة للنظر في كيفية مساعدة المشاركين على توسيع وعيهم

الفردى بما ىجرى فى عملهم الؤومى. ومع ذلك ، فإنه فى حد ذاته لن يؤدى إلى تغيير التنظيمى فى حد ذاته. فهو شرط مرحب به لبدء الحوار والحفاظ علىه كعملية تحقيق مشترك ، حيث يتوصل المشاركون إلى معنى مشترك.

منذ أيام لوين ، ركزت الخبرات والتطورات فى مجال التطوير التنظيمى على تجربة تحفيز المشاركين من خلال تغيير محادثاتهم لمحاولة تبني طرق لإدراك أنفسهم ومواقفهم (ليبرمان 2005 ،ص. 79) تعتبر التصورات المعتادة موضع تحدٍ من خلال تبادل التعليقات بين المشاركين - وهي عملية تتطلب الثقة والأمان المتبادلين ، ولهذا السبب يكتسب المشاركون الخبرة فى إضفاء قيمة إيجابية على ما يقوله الآخرون ، مسترشدين بمبادئ الحوار ، فى ظل هذه الظروف ، سيدرك المشاركون على المدى الطويل بشكل استباقي ويشعروا بالعالم كما يدركه الآخرون ويشعرون به. خلال هذه العملية ، يمكن تعديل الأطر الإدراكية الخاصة بهم ، أو على الأقل التعرف عليها ، باعتبارها تنتمي إلى أنفسهم وتعمل كواحد من بين العديد من التركيبات الأخرى لـ "الواقع الحالى".

مبادئ الحوار التوجيهية

بعض قواعد الاشتباك البسيطة (Weisbord و) 2010 Janoff يشمل :

- لا توجد أفكار سيئة ، لذلك كل الأفكار صالحة .
- استمعوا الواحد للآخر؛ اطرح أسئلة لفهم جيد .
- اقبل الآراء المنحرفة وبحث عن أرضية مشتركة .
- مراقبة الإطار الزمنى المحدد .
- اكتب كل ما يقال على الطاولة على اللوح الورقى.

ثالثا - النظم الحوارية Dialogical Systems

من منظور البناء الاجتماعى ، "الواقع" ليس مطلقاً: فهو يختلف مع المجموعة أو السياق الذى ينتمى إليه الفرد. نتيجة لذلك ، ما هو موجود كواقع للفرد يتم تحديده ، إلى حد كبير ، بما هو مقبول اجتماعياً كواقع ضمن البيئة الاجتماعية الكلية التى نرى أنفسنا والآخريين جزءاً منها (فان نيسنلروي وسمينيا 2010 ،ص. 408) - وهي ملاحظة تعكس صدى ألبورت 1948 مقدمة لكتاب لوين أن "تغيير الفرد أمر صعب ومن المرجح أن يحدث عندما يتم تضمين البيئة المباشرة ، والإعداد التفاعلى الاجتماعى الإجمالى للفرد فى نية التغيير" (Allport 1948) فى نفس المصطلحات تقريباً ، يصف ممارسو التطوير التنظيمى الحوارى المعاصر مثل بوش أهمية رؤية البيئة الاجتماعية بأكملها تنعكس فى تكوين "نظام حوارى" محصور. بعبارة أخرى ، كلما كان التكوين أكثر تنوعاً وتمثيلاً لنظام حوار ، من المرجح أن تكون النتائج أكثر إنتاجية

رابعا - المدخل الحوارى فى التطوير التنظيمى : دور متخصص التطوير التنظيمى

التوليدى Dialogical OD: The Role of a Generative OD Interventionist

عند العمل مع "الأنظمة الحوارية" على وجه الخصوص ، لم يعد يُنظر إلى دور المتدخل على أنه مجرد "ميسر العملية". بدلاً من ذلك ، كما ذكر بوش ومارشاك ، فإن التدخل التوليدى هو

أكثر من مجرد "مصمم رقصات" ، حيث يعزز المحادثات بين المشاركين ويخطط ويصمم شروط "الاضطرابات" وظهور وجهات نظر مختلفة (بوش ومارشاك) 2013، ص 195 - 196 ،) وبالتالي ، يشار إلى متدخل التطوير التنظيمي التوليدي على أنه الشخص الذي يستضيف (" براون وإيزاك 2005) أو "عقد" (نيل ونيل 2011) ويفترض أن:

1. لا يرون أنفسهم على أنهم يحلون المشاكل ولكن باعتبارهم مشاركين في عملية حوارية
2. كن مُنشأً مشاركاً ، من خلال الإقرار بأن المشاركين يلعبون دوراً متساوياً في عمليات إنشاء المعنى أثناء الاستفسارات ، وأثناء القيام بذلك .
3. قم ببناء علاقات حية منظمة بشكل حوارى مع المشاركين ، والسماح لهم باستخلاص ردود فعل عفوية منهم ، وفي ظل هذه الظروف يصبح فهم ملتزم ومتجاوب متاحاً لهم من (Shotter 2006).الداخل
4. تطبيق فكرة "عفة التفكير بدلا من "حول " التفكير (شوتر 2006 ، ص. 599) واستكشف كيف يمكن للمشاركين الكشف عن أفكارهم والمشاركة في بناء المعرفة بطرق جديدة ومبتكرة من خلال تبني نهج يشجع الانعكاسية التعاونية وطريقة معينة للاستماع إلى المشاركين الآخرين
5. لديك منظور تحتوي فيه مفاهيم التغيير على عناصر متناقضة ، حيث تعتبر الأشياء المختلفة وحتى المتناقضة جزءاً من نفس الكل.