

ماهیت «تغییر»^۱ و تفاوت آن با «توسعه سازمان»^۲ (OD)

نویسنده: دکتر سیدعلی اکبر افجه^۲

چکیده

اغلب در بحث‌های رفتار سازمانی این سؤال پیش می‌آید که تفاوت بین «تغییر» و توسعه سازمان (OD) که آن هم به نوعی با تغییر سروکار دارد چیست؟ و اغلب شاید تصور می‌کنند که «تغییر» در مفهوم «رفتار سازمانی» همان «توسعه سازمان» است و حال آنکه چنین نیست و این مقاله به دنبال اثبات همین مهم است که تغییر درصدد تغییر در بخش آشکار سازمان (سازمان رسمی) است و حال آنکه توسعه سازمان شامل تغییر (توسعه) در بخش پنهان سازمان (سازمان غیررسمی) است.

مقدمه

صحبت می‌کند که امروز این سازمان‌ها به حد وفور و به کثرت در کشورهای پیشرفته ملاحظه می‌شوند که چگونه رشد می‌یابند و محصولات نو را به

اهمیت تغییر در دنیای امروز بر کسی پوشیده نیست. الوین تافلر^۴ در کتاب خود به نام شوک آینده^۵ از سازمان‌های تغییرپذیر در آینده (حال)^۶

1- Change

2- Organizational Development

۳- عضو هیأت علمی (دانشیار) دانشگاه علامه طباطبائی، دکتری رهبری و روابط انسانی، مدیریت و توسعه سازمانی.

4- Alvin Toffler

5- Future Shock

6- Alvin Toffler, Future Shock (New York: Bantam, 1970).

تغییر صحبت می‌کند که به‌طور کلی اعتقاد بر به‌وجود آمدن نوعی از سازمان‌ها در حال و آینده دارد و آن سازمان‌های موقتی است و سازمان‌های موقتی سازمان‌هایی هستند که حالت ضربانی دارند. یعنی براساس یک نیاز (خواست مشتری) ایجاد می‌شوند و براساس نیاز دیگری (کالای سفارشی) تغییر شکل می‌دهند و موقتاً به تولید نوع محصول جدید سفارش شده می‌پردازند و به همین دلیل نیز به آنها سازمان‌های موقتی می‌گویند. یعنی سازمان‌هایی که براساس یک نیاز ایجاد می‌شوند (موقتاً) و براساس نیاز (سفارش) دیگری از بین می‌روند و درحقیقت حالت کرم ابریشم و پیلد آن را دارند که پس از تنیدن ابریشم پروانه شده و فعالیت دیگری را آغاز می‌کند.^{۱۱} جورج هومنز^{۱۲}، رهبری^{۱۳} و تغییر را جزء لاینفک یکدیگر می‌داند^{۱۴} و به عبارتی ایجاد تغییر را از وظایف «رهبر» و «مدیر» به‌شمار می‌آورد و اصولاً مسؤول ایجاد تغییر در سازمان «مدیر» است و یا به عبارتی مدیر رهبر. این انتساب تا اندازه‌ی زیادی بیانگر اهمیت تغییر و چشم‌اندازی است که ما در این بحث به آن داریم. با این مقدمه به تعریف تغییر می‌پردازیم:

موازات سازمان‌های نو (تغییرپذیر) تحویل بازار یا مصرف‌کننده می‌دهند. جان گاردنر^۷ در کتاب خود تحت عنوان «فرد و جامعه نوین»^۸ از سازمان‌هایی صحبت به میان می‌آورد که به‌طور مستمر در خود تغییر ایجاد می‌کنند!^۹ یعنی این شاید پدیده جالبی باشد که سازمان به‌نحوی از انحاء طرح‌ریزی شده است که مثل مار، خود پوست می‌اندازد و یا تغییر می‌کند. ظاهراً چنین طبیعت سازمانی زاییده ماهیت فعالیت و نوآوری غیرقابل اجتناب در تولید است که موجب این مهم می‌شوند. به‌منی سازمان‌هایی که در حین فعالیت در خود تغییر هم ایجاد می‌کنند. از جمله این سازمان‌ها می‌توان به شرکت‌های کامپیوتری و بنگاه‌های اتومبیل‌سازی در جهان امروز اشاره کرد که هر چند در اخبار مطبوعات از این تغییرات به‌عنوان موج بیکاری و ورشکستگی یا ضرر و زیان نام می‌برند ولی ظاهراً به‌نظر نویسنده، این تغییرات همان تغییراتی است که این سازمان‌ها به‌طور مستمر در خود ایجاد می‌کنند و براساس خطوط تولید جدید از نظر تعداد نیروی انسانی حالت انقباضی یا انبساطی پیدا می‌کنند. با این حال وارن بنیس^{۱۰} نیز آن اندازه از اهمیت

7- John W. Gardner

8- Individual & The Inhovative Society

9- John W. Gardner & Self Renewal: The Individual and The Inhovative Society (New York: Harper & Row, 1964).

10- Warren G. Bennis

11- Warren G. Bennis, Changing Organization (New York: McGraw-Hill Book Company, 1966).

12- George Hommans

13- Leadership

14- George Hommans, The Human Group (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950). P. 427.

تعریف تغییر

می‌دهند (و کثرت تعداد آنان به قدری است که نمی‌توانند در تماس نزدیک باشند) که به منظور تأمین هدف یا هدف‌های مشترک خاص تشکیل می‌شود^{۱۸}. به همین لحاظ برای تشکیل یا گردش کار در هر سازمان سه کار اساسی باید انجام گیرد:

۱- تقسیم کار

۲- تعیین ارتباطات

۳- تفویض اختیارات

بنابراین، برحسب عناصر مذکور در بالا، می‌توان سازمان را عمل طبقه‌بندی وظایف، تفویض اختیار و مسؤولیت برای اجرای وظایف و تعیین روابط به منظور همکاری مؤثر در تحقق هدف‌های سازمان نیز تعریف کرد^{۱۹} که به این سازمان، سازمان رسمی می‌گویند و علی‌القاعده سازمان رسمی شامل بخش آشکار سازمان یا زمینه‌های رسمی آن می‌شود که عبارتند از:

- اهداف

- تکنولوژی

- ساختار

- خط‌مشی‌ها و جزئیات عملیات

- تولیدات

- منابع مالی

بنابراین، «موضوع تغییر» در سازمان «تغییر» در

«تغییر» در تعریف عبارت است از «حفظ همگامی با محیط»^{۱۵} و این همگامی با محیط به معنای هماهنگی با پیشرفت‌های روز در ابعاد مختلف سازمانی و تکنولوژیکی و تولید است. به عبارتی «تغییر» در اصطلاح روز همان مدیریت تحول^{۱۶} است که امروز با این تغییر جدید از آن در محافل علمی نام می‌برند و ملاحظه می‌فرمایید که خود اصطلاح تغییر نیز به لحاظ ضرورت زمان و یا به عبارت بهتر تغییر زمان، دچار تغییر شده است، چرا که از آن در عصر حاضر به عنوان «مدیریت تحول و توسعه»^{۱۷} نام می‌برند و نه تغییر!

موضوع تغییر

با ذکر این مقدمه به هدف اصلی مقاله که موضوع تغییر و بیان تفاوت آن با توسعه سازمانی است، می‌پردازیم و الزاماً قبل از اینکه به این مهم پرداخته شود باید مختصری درباره سازمان و اجزاء آن صحبت کرد و آن اینکه اصولاً همان‌طور که می‌دانید سازمان در تعریف عبارت است از:

تعریف سازمان

مجموعه روابط منظم و عقلایی بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام

15- Environment

16- Change Management

17- Development

18- Priff and Sherwood, Administrative Organization (Englewoods: Prentice Hall, 1960). P. 30.

۱۹- دکتر سیدعلی اکبر افجه، مدیریت و توسعه سازمانی (OD)، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره‌های ۱۰ و ۱۱، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی،

پاییز و زمستان ۱۳۷۰، صفحات ۹۸-۸۳

مالی و روابط رسمی گروه‌ها در سازمان است (شکل یک). تفاوت مهم دیگر در این دو موضوع «تغییر» و توسعه سازمان نیز در این است که در «تغییر» مدیر خود منشأ و مسؤول ایجاد تغییر است و حال آنکه در توسعه سازمان مدیر خود نیز مشمول تغییر است و نه مسؤول آن، زیرا مسؤولیت در این باب به عهده مشاور OD است نه مدیر! چرا که چه بسا خود «مدیر» و سبک‌های مدیریت و رهبری وی مشمول تغییر باشد که در این صورت اجازه خواهد یافت این اصلاحات را در خود به عمل آورد. ولی زمانی که خود «مدیر» مسؤول تغییر در سازمان باشد قاعداً خود را از تغییر مستثنی می‌کند. همان‌طور که در موضوع «تغییر» به معنای تغییر در بخش آشکار سازمان (سازمان رسمی) چنین است و مدیران معمولاً مشمول تغییرات در سازمان قرار نمی‌گیرند ولی در توسعه سازمان که موضوع آن تغییر در بخش پنهان سازمان (سازمان غیررسمی) است، مدیران نیز خود مشمول تغییر می‌شوند و به همین لحاظ سازمان برای اجرای کامل برنامه‌های توسعه سازمان الزاماً باید به استخدام «مشاور OD» دست بزند.

بخش آشکار سازمان یا اهداف، تکنولوژی، ساختار، خط‌مشی‌ها، جزئیات عملیات، تولیدات و منابع مالی است و نه بخش «پنهان» آن که به سازمان غیررسمی یا زمینه‌های غیررسمی مشهور و شامل:

- فرضیات و اعتقادات

- برداشت‌ها

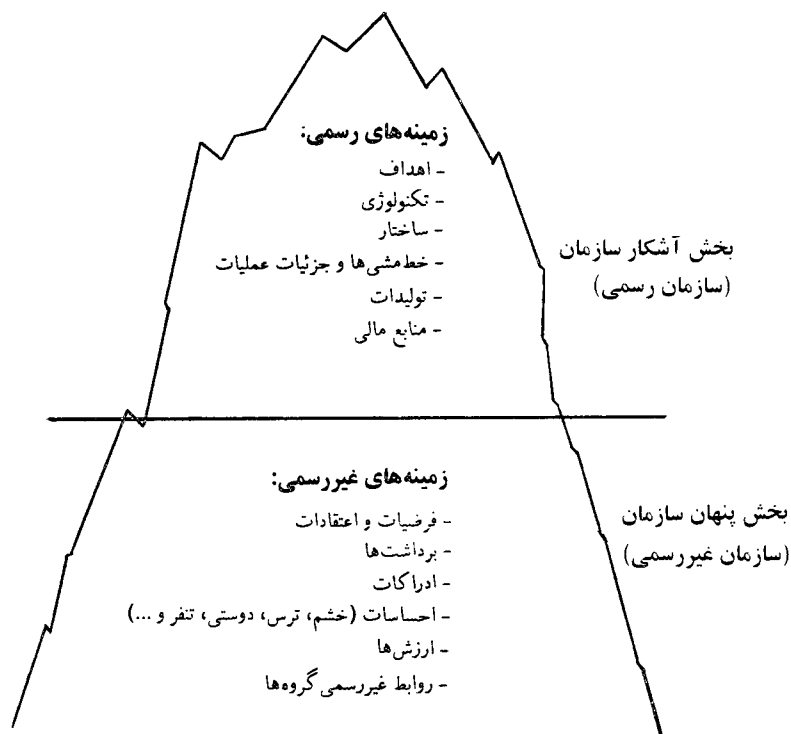
- ادراکات

- احساسات (خشم، ترس، دوستی، تنفر، ...)

- ارزش‌ها

- روابط غیررسمی گروه‌ها

می‌شود و موضوع «توسعه سازمان» است. درحقیقت توسعه سازمان همان‌طور که از تعریف آن برمی‌آید دنبال ایجاد تغییر در بخش «پنهان» سازمان می‌باشد که عبارت است از فرضیات و اعتقادات، برداشت‌ها، ادراکات، احساسات (خشم، ترس، دوستی، تنفر و ...)، ارزش‌ها و روابط غیررسمی گروه‌ها در سازمان (اعم از مدیران و کارکنان). حال آنکه موضوع «تغییر» یا تغییر دنبال ایجاد تغییر در بخش «آشکار» سازمان که عبارت از اهداف، تکنولوژی، ساختار، خط‌مشی‌ها و جزئیات عملیات، تولیدات، منابع



شکل یک: زمینه‌های رسمی (سازمان رسمی) و زمینه‌های غیررسمی (سازمان غیررسمی) سازمان

سازمانی، توسعه سازمان عبارت است از: یک تکنیک حمایتی مدیریت^{۲۰} و دارای دامنه طولانی از تلاش و کوشش به منظور حل مسائل سازمانی و پیشرفت و تجدیدنظر در سازمان از طریق یک تلاش دامنه‌دار، مؤثر و تشخیص علائم مشترک، مدیریت فرهنگ سازمانی با توجه خاص به سازمان رسمی و سازمان‌های غیررسمی (موقتی) و فرهنگ درون‌گروهی^{۲۱} با کمک مشاوران خاص

حال برای درک بهتر مطلب بعد از «تغییر» مختصری هم درباره «توسعه سازمان» و تعریف آن صحبت می‌شود تا خوانندگان با جایگاه واقعی نظریه‌ای که در تفاوت این دو ارائه شد، آشنا شوند.

تعریف توسعه سازمان

توسعه سازمان تا اندازه وسیعی تحت تأثیر چگونگی کاربرد علوم رفتاری پیدا شد. در رفتار

20- Tofmanagement Supported

21- Intergroup Culture

ارزش‌ها و فرضیات اصولی در OD

به نظر فرنیچ و بل^{۲۵}، توسعه سازمانی دو نظر و فرضیه بنیانی دربارهٔ مردم دارد. یکی مربوط به رشد درونی و فردی یا شخصی افراد و دیگری مربوط به رشد و سازندگی همراه با مشارکت عمومی. فرضیه اول دربارهٔ مردم (کارکنان) عبارت است از اینکه بیشترین افراد استحقاق رشد شخصی و پرورش استعدادهای درونی خود را دارند مشروط بر اینکه مسائل و محیط لازم برای حمایت از این اقدام برای آنها فراهم شود. بیشترین مردم می‌خواهند بیش از آن چیزی شوند که می‌توانند یا ظرفیت آن را دارند و توسعه سازمانی (مشاور OD) برخلاف مدیر «تغییر» که در تغییر توجه چندانی به این حالت‌های روانی و خواسته‌های معنوی کارکنان ندارد. به دنبال این مهم است که محیط لازم را برای پرورش استعدادهای درونی افراد حتی بیش از آن چیزی که می‌توانند یا ظرفیت شدن آن را دارند، فراهم آورد.

اهمیت گروه و کارگروهی در OD

اهمیت کارگروهی^{۲۶} مدت مدیدی است که شناخته شده است و اهمیت زندگی غیررسمی گروهی که بخشی از حیات گروه را تشکیل می‌دهد از زمان آزمایش‌های هاتورن^{۲۷} (پیدایش مکتب

تسهیل‌کننده‌ها^{۲۲} و کاربرد تئوری‌ها و تکنولوژی‌های رفتار سازمانی در سازمان از طریق مطالعه رفتار.

منظور از «فرهنگ» در تعریف ارائه شده عبارت است از: ارزش‌های رایج و مورد نظر^{۲۳}، روحیه‌ها، عقاید، فرضیه‌ها، انتظارات، فعالیت‌ها، عکس‌العمل‌ها، عادات و احساسات به طوری که در «کار» از آن استفاده می‌شود. منظور از فرهنگ، همچنین روحیات و رفتار و یا حالات حاکم بر گروه‌های غیررسمی در سازمان نیز هست. به عبارت بهتر سازمان (سیستم) غیررسمی به‌طور معمول عبارت است از آن بخش پنهان سازمان رسمی یا زندگی سازمانی که در شکل (یک) مشاهده می‌کند.

هدف عمده توسعه سازمان همین تغییر بخش پنهان سازمان به سمت اهداف متعالی و سازنده برای افزایش روحیه همکاری و کارآیی در سازمان است. به همین دلیل بنا به تعریف دیگری توسعه سازمان یک روش اداره فرهنگ سازمان توسط مردم (کارکنان) آن است تا اداره فرهنگ کارکنان توسط سازمان^{۲۴} و به همین دلیل نیز توسعه سازمان به عبارتی دنبال «تغییر» خودآگاهانه این بخش از شخصیت پنهان سازمان (اعتقادات و ...) است که شرح آن به‌طور کامل رفت.

22- Consultant-Facilitator

23- Prevailing Patterns of Values

24- Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Third Edition, Wendell

L. French-Cecil H. Bell, Jr., Prentice-Hall International Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, P.17.

25- French & Bell

26- Work-Team

27- Hawthorne

اغلب مردم (کارکنان) تمایل به همکاری با یکدیگر دارند و آرزو می‌کنند حداقل در محیط کاری با یکی از گروه‌های مرجع^{۲۰} حتی کوچک در ارتباط باشند و این برخلاف فرضیه‌ای است که در تغییر عنوان کردیم و آن عبارت بود از اینکه اغلب مردم (کارکنان) در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند و تمایلی به همکاری برای اجرای برنامه‌های تغییر ندارند.

فرضیه سوم بر این اصل استوار است که وقتی گروهی در صدد مطلوب کردن اثربخشی خود است، یک رهبر (رئیس) نمی‌تواند در همه مراحل و فعالیت‌های لازم برای اثربخشی نقش مفید و مؤثری در همه حالت‌ها و موقعیت‌های آن گروه داشته باشد. بنابراین اعضای گروه باید بتوانند در رهبری مؤثر گروه و رفتار گروهی به یکدیگر کمک کنند. و حال آنکه در «تغییر» اشاره کردیم به اینکه اصولاً تغییر وظیفه رهبری سازمان و یا درحقیقت «مدیر» مسؤول و مجری تغییر به کمک کارکنان است و کارکنان در رهبری تغییر و مدیریت مؤثر آن نقش خاصی به عهده ندارند.

تفاوت چهارم چنین است که در تغییر احساسات^{۲۱} و ادراکات^{۲۲} دست‌کم گرفته شده از جانب مدیران برای حل مسائل سازمانی با رشد شخصی و رضایت شغلی اثر معکوس دارد. فرهنگ گروهی و اکثریت سازمانی قرار بر این دارد تا احساسات و ادراکاتی را که مردم نسبت به

روابط انسانی) در اواخر دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ توجه زیادی را به خود جلب کرده است. آنچه در زیر می‌آید خلاصه‌ای است از بعضی از فرضیات که در این باره (فعالیت‌های گروهی و اهمیت گروه غیررسمی) در سال‌های اخیر به دست آمده و جمع‌آوری شده است و مشاور OD یا توسعه سازمان در «تغییر» در سازمان (کیفیت زندگی کاری در سازمان)^{۲۸} سعی بر استفاده از آن دارد و حال آنکه در «تغییر» به معنای ایجاد تحول یا دگرگونی در زمینه‌های رسمی سازمان (سازمان رسمی) و یا بخش آشکار سازمان جایگاه مهمی ندارد.

فرضیه‌های کار در OD و تفاوت‌های آن با تغییر

فرضیه اول بر این اصل استوار است که یکی از روانشناسانه‌ترین گروه مرتبط و مرجع برای اکثر مردم و همین‌طور مشاوران OD در شناخت روحیه و رفتار کارکنان همان گروه کاری^{۲۹} است که شامل همکاران و هم سرپرستان است. آنچه در گروه‌های کاری می‌گذرد، بخصوص در سطح غیررسمی، تأثیر بارزی بر احساس رضایت یا شکایت از کار دارد. به همین لحاظ توجه مشاور OD برخلاف مأمور تغییر به‌طور خاص بر روابط درون‌گروهی و گروه کاری و اصلاح روابط و برداشت‌های اعضای گروه نسبت به کار و کارگروهی است. فرضیه مرتبط دیگر در OD بر این اصل استوار است که

28- Quality of work life

29- Work-Group

30- Reference-Group

31- Feelings

32- Attitudes

مردم و گروه‌های مختلف آن است. در «تغییر» چنین فرض می‌شود که راه‌حل‌های پیدا شده در سازمان در جهت حل بسیاری از مسائل انگیزشی^{۳۵} و ادراکاتی نمایشی هستند! این بدان معناست که این نوع مسائل بیشترین شانس را برای رسیدن به راه‌حل‌های سازنده دارند مشروط بر اینکه همه گروه‌ها در سیستم با سیستم‌های فرعی، ارتباطات مشترک خود را برای حل این مهم به کار گیرند و حال آنکه در OD تلاش بر این است که مسائل انگیزش و ادراکی از حالت نمایشی خارج شود و حالت طبیعی کارکنان در سازمان باشد.

فرضیه بنیانی که اغلب متخصصان OD به نظر می‌رسد در ارتباط نزدیک با یک متقاضی مشاوره و خدمات OD بدان اشاره می‌کنند، موضوع اعضای یک سیستم^{۳۶} است که به طور عمومی ارزش بالایی را برای همکاری و تلاش‌های دسته‌جمعی آنها و تولید نهایی قائل هستند. به طور روشنی ضروری است که یک سلسله ارزش‌های مشترک بین اعضای یک سازمان به طور عمومی حاکم باشد تا تکنیک‌ها و روش‌های حل دوباره درگیری‌های مسائل بتوانند مؤثر واقع شوند در غیر این صورت مردم یا گروه‌ها، تمایل دارند که مجدداً به سراغ همان قدرت خام^{۳۷} (انفرادی) بروند در صورتی که در تغییر تا این اندازه به این حالت‌های روانی و ارزش‌های اعتقادی توجه نمی‌شود بلکه نفس توجیه اقتصادی تغییر برای اجرای برنامه‌های آن و

یکدیگر و رفتار آنها دارند دست‌کم بگیرند، چه به صورت منفی و چه به صورت مثبت و بخصوص در جایی که آنها و سازمانشان در رأس قرار دارند. در یک رفتار خشک و منطقی در تغییر به نظر می‌رسد که بهترین روش اداره این احساسات و ادراکات محدود کردن آنهاست و توجه به این احساسات و عواطف یک فاجعه به شمار می‌آید و آنچه در این موارد اتفاق می‌افتد این است که به طور معمول این برداشت و احساسات به صورت پنهانی و مخفی ابراز می‌شود تا علنی و آشکار! و این همه برخلاف روش‌های معمول مشاور OD است که سعی بر علنی کردن و آشکار ساختن این احساسات در کارگاه‌های OD و اداره آن به نحو صحیح دارد.

فرضیه پنجم بر این اصل استوار است که در «تغییر» سطح اعتماد درونی^{۳۳}، حمایت و همکاری^{۳۴} علی‌رغم نیاز شدید به آنها، کمتر از حد انتظار و دلخواه گروه‌ها و سازمان‌ها می‌باشد. به طور معمول تعدادی از عوامل بازدارنده در این مهم و موفقیت نظیر نگاه کردن به احساسات به عنوان یکی از منابع مهم اطلاعاتی، خلأ مهارت‌های حل گروهی مسائل سازمانی و شیوه‌های رهبری دخالت دارند که رقابت در انفعالی بودن در سازمان را تقویت می‌کنند. ولی مشاور OD به دنبال حل همه این معضلات با توجه به زمینه‌های غیررسمی یا پنهان سازمان است. تفاوت ششم در ارتباط با تغییر و OD درباره

33- Interpersonal Trust

34- Co-Operation

35- Motivational Problems

36- System

37- Raw-Power

متقاعد ساختن کارکنان کافی است.

کیفیت تولید برای سازمان قرار داده شده است.

از یک دید منفی استراتژی‌های توسعه سازمانی (OD) به اندازه‌ای که اعضای یک سیستم هیچ ارزشی برای اهداف سازمانی قائل نباشند و یا دارای بعضی تعهدات یا عدم تفاهم طولانی و بحران، بی‌نظمی، تنفر، قانون‌شکنی و انهدام سازمانی باشند غیرموفق خواهد بود و درحقیقت توسعه سازمانی (OD) دارای هیچ‌گونه نقشی در مدیریت آراء و عقاید مختلف نیست ولی «تغییر» درحقیقت اصلاً به دنبال این مدیریت در تغییر آراء و عقاید مختلف و ایجاد ارزش‌های مشترک به‌طور یک‌باره است.

از این بیشتر و مربوط‌تر فرضیه بنیانی است که در فعالیت‌های توسعه سازمانی مورد تأکید است و آن این است که ارزش‌ها در گروه و وجود تک‌تک افراد سازمانی در تمام سیستم است، بخصوص در دست افرادی که قدرت بیشتری بر روی دیگران دارند و لذا هدف برنامه‌های OD پیشرفت ارزش و کیفیت «زندگی کاری»^{۳۸} برای تمامی اعضای شرکت کننده در برنامه‌های OD در سازمان قرار داده شده است و حال آنکه هدف برنامه‌های «تغییر»^{۳۹} بر پیشرفت ارزش افزوده و افزایش

نتیجه‌گیری

به‌طوری که ملاحظه می‌شود عمده تفاوت در تغییر و OD اولاً بر این است که «موضوع تغییر» در سازمان «تغییر» در بخش آشکار سازمان یعنی اهداف، تکنولوژی، ساختار، خط‌مشی‌ها، جزئیات عملیات و در نهایت کمیت و کیفیت «تولید» است و حال آنکه هدف برنامه‌های OD «تغییر» در بخش پنهان سازمان یعنی فرضیات و اعتقادات، برداشت‌ها، ادراکات، احساسات (خشم، ترس، دوستی، تنفر و ...)، ارزش‌ها و در نهایت «کیفیت زندگی کاری» در سازمان است.

سایر فرضیات و بدیهیات دیگری نیز که در متن مقاله (و در واقع اصل مقاله) پیرامون تفاوت‌های بین «تغییر» و «OD» (توسعه در سازمان) آمد، «نظریه‌های» نویسنده پیرامون این دو «مهم» براساس نتایج تجارب علمی و عملی در طول پانزده سال است که امید مورد استفاده دانشمندان، اندیشمندان و دانش‌پژوهان علوم رفتاری قرار گیرد.

38- Wendell French, The Personnel Management Process, 5th. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982). Chap. 26.

39- Wendell French, Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies, California Management Review

12 (Winter 1969), PP. 23-34.