

مقالات آموزشی

ایران گانکت
تغییر برای توسعه ...

مدیریت تغییر و روابط عمومی

حسن نصیری قیداری

مدیریت تغییر و روابط عمومی

عصر حاضر به عبارتی عنوان عصر تغییرات شتابان به خود گرفته است، سرعت تغییرات در ابعاد مختلف زندگی انسان و سازمان به قدری زیاد، گسترده و متنوع است که بسیاری از سازمان‌ها برای "به روز" ماندن مجبور به مطالعات گسترده داشتن R&D _ تنوع محصول CRM شده اند تا بتوانند باقی بمانند، مدیریت تحول، یا مدیریت تغییر (change management) از واحدهای جدیدی است که در سطوح میانی سازمان‌ها به وجود آمده است. تغییرات شتابان امروز عمدتاً در عرصه جمعیت، تکنولوژی، دانش، استراتژی‌ها و سبک‌های عملیاتی مدیران و کالا و خدمات و مشتریان به وقوع می‌پیوندد و سازمان‌ها را به سازگاری و تطابق با وضعیت جدید وامی‌دارد.

امروزه هزینه تحقیقات و کارکنان نیز بیش از هر هزینه دیگری بر دوش سازمان سنگینی می‌کند آنها برای عقب نماندن از رقیب درصدد شناخت عوامل تغییر، چه در درون سازمان و چه در بیرون از سازمان هستند تا بتوانند سهم بازار خود را حفظ کنند و یا توسعه دهند. به دلیل جهانی شدن اقتصاد، کوچکترین تغییر در ساختار دولت‌ها، سازمان‌ها، منابع مالی، تکنولوژی و منابع انسانی در دورترین نقاط عالم سازمان‌ها را به تغییر و دگرگونی وامی‌دارد. به طور نمونه می‌توان از وقوع طوفان کاترینا در جنوب شرق آمریکا و تاثیر آن بر افزایش قیمت سوخت و انرژی در خاورمیانه و خاور دور اشاره کرد. هرگونه تغییری در زیر سیستم‌ها بر کل سیستم یا سایر بخش‌های سیستم اثرگذار است. بنابراین در اقتصاد جهانی تعداد عوامل تغییر بسیار گسترده و متنوع است و همین تغییرات موجب می‌شود بسیاری از شرکت‌ها و یا سازمان‌ها دو یا سه سال پس از

تولد از میان بروند و جایشان را به سازمان‌های متحول، انعطاف‌پذیر با ساختار سازمان آمیبی می‌دهند. امروزه صحبت از سازمان‌های "یادگیرنده" است و مفهوم آن سازمانی است که از ابعاد مختلف و هر لحظه آماده تغییر کردن و تغییر دادن و پذیرش موج تحولات دگرگونی محیط است.

عمده هزینه‌هایی که امروزه محیط متحول و پویا و متغیر به سازمان‌ها تحمیل می‌کند عبارت است از:

- هزینه‌های آموزش کارکنان

- هزینه و زمان آزمایش

- هزینه‌های کسب مهارت‌ها و کمک‌های فنی و مهندسی فروش

- هزینه طراحی مجدد کالا

- هزینه تکنولوژی نوین

- هزینه تحقیق مستمر

- هزینه‌های روانی قطع رابطه

- هزینه مدیریت "برند"

- هزینه فرهنگ‌سازی

بروز تغییرات حیاتی در شرایط کلان محیطی اغلب تغییر در استراتژی‌های شرکت را ضروری می‌سازد، چنین تغییراتی فعالانه و منفعلانه و یا به هر دو شکل اعمال می‌گردد، اگر یک شرکت بتواند زودتر و یا قبل از رقابیش تغییرات کلیدی را شناسایی و با آنها به نحوی مطلوب و مؤثر رفتار کند احتمال موفقیتش و دستیابی به مزیت رقابتی بیشتر خواهد بود.

مدیریت امروز به سیستم‌هایی نیاز دارد که به کمک آنها بتواند رویدادهای محیطی که بر موفقیت و سودآوری شرکت در بلند مدت اثر می‌گذارند شناسایی و ارزیابی کند برای چنین ارزیابی از ماتریس ترین فرصت‌ها و تهدیدات استفاده می‌شود.

انسان در طول تاریخ پیوسته با تغییر و تحولات مواجه بوده است و براساس ابزارهای مهم تولید، اعصار تاریخ طبقه‌بندی شده است و هر کدام از این اعصار ویژگی خاص خود را دارد، سرمایه و ابزار سلطه در عصر سنگ، ملزومات ساخته شده و تراشیده از سنگ است و عنصر قالب و سرمایه اساسی عصر اطلاعات به دانش و دانایی است. و تاکنون جوامع بشری بر اثر تغییرات از مراحل مختلف گذشته است و اینک به عصر بیوتکنولوژی رسیده است که رشد تولید در این مقطع نه بر اثر وفور آب و یا زمین بلکه بر اثر دخالت بشر در سلول‌های بنیادین محقق می‌شود.

یکی از ویژگی‌های عصر حاضر، محیط پرابهام، پویا و متحول سازمان‌هاست، تغییرات سطوح، (شتابان و گسترده و مولد) در طرز فکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار، تکنولوژی و پدیده‌های عالم صورت می‌گیرد. وسایل ارتباطی جدید امکان هرگونه تماس از تمام نقاط عالم را میسر کرده است.

نیروها و فشارهای تغییر عبارتست از:

1- تغییر تکنولوژیکی

2- تغییر علم و دانش

3- کهنگی محصول و خدمت

4- تغییر اجتماعی

آهنگ تغییر تکنولوژی امروزه سریعتر از هر زمان دیگری است.

علم و دانش تعداد مجلات، مقالات به روز علمی هر روز بیشتر می شود.

"ریچارد بک هارد"، ارزش‌های انسان امروز را از لحاظ کار به شرح زیر بر شمرده است:

1- انسان امروزی استقلال و آزادی عمل می‌خواهد

2- انسان امروز حق انتخاب می‌خواهد

3- نیاز امنیت انسان باید تأمین شود

4- اگر بین الزامات سازمان و نیاز انسان مغایرت باشد، انسان نیاز خود را ترجیح می‌دهد

5- مدیر باید کار را به گونه‌ای سازمان‌دهی کند که وظایف برای افراد برانگیزاننده و دارای معنی و مفهوم

باشد و پاداش مادی و معنوی در پی داشته باشد.

6- با قدرتی که انسان در کار فراغت بدست آورده قدرت مدیران کاهش یافته است.

چایلد و قیصر (1981) می‌گویند: سازمان‌ها به طور دائم در حال تغییراند، تغییر در عوامل و محیط خارجی، مثل شرکت‌های رقیب، نوآور، تقاضای مردم، سیاست‌های دولت، ایجاب می‌کند که سازمان استراتژی و روش‌های انجام کار را تغییر دهد و کالاهای جدیدی را به بازار عرضه کند تا بدین وسیله بتواند بقا و دوام خود را حفظ و یا تضمین کند، عوامل داخلی، مثل ارتقای مقام مدیران و سایر اعضا با این هدف انجام می‌شود که رشد سازمان تضمین گردد، مزایا و منافع بیشتری به دست آورد و رضایت حاصل شود.

از دیدگاه (ایستا)، فرد و تشکلهای سازمانی در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند.

"کافمن" می‌گوید: نمی‌توان گفت تغییر چیز خوب یا بدی است، موجب پیشرفت می‌شود و یا موجب زیان سازمان است. در هر حال شرایط، موجب پدید آمدن وضع یا نتیجه خاصی می‌شود، ولی پدیده تغییر همواره رو در روی سازمان ایستاده و بر آن فشار وارد می‌آورد و نیروهای هم، در درون سازمان در برابر آن مقاومت می‌کنند (که در نتیجه گاهی نتایج وخیم، به بار می‌آورد)، عواملی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند عبارتند از: منافع یا مزایای جمعی، مخالفت حساب شده با تغییر، عجز و ناتوانی کیمبرلی و مایلز می‌گویند: سازمان‌ها متولد می‌شوند، رشد می‌کنند و رو به نیستی می‌روند، گاهی تجدید حیات می‌یابند و گاهی از صحنه محو می‌شوند.

تغییر سازمانی یعنی: تغییر و تحول در شکل سازمان به گونه‌ای که آن بتواند، با توجه به عوامل محیطی بقا و دوام یابد. علم روان‌درمانی بر این فرض مبتنی است که برای تغییر رفتار ابتدا باید از تغییر احساسات و گرایش‌های درونی یک فرد آغاز کرد.

چهار سطح تغییر

در سطوح سازمانها تا کنون چهار سطح تغییر شناسایی شده که عبارت است از:



معمولاً تغییر به دو روش صورت می‌گیرد.

روش اول که از آن تحت عنوان روش مشارکت جویانه نام برده می‌شود، معمولاً اثربخش و پایدارترین روش است در واقع تغییر از طریق آموزش نامیده می‌شود، در این روش ابتدا تلاش می‌شود تا معرفت و نگرش افراد تغییر یابد و این تغییر منجر به تغییر در گرایش افراد شده در نهایت تغییر رفتار فردی را در پی خواهد داشت و تغییر رفتار فردی منجر به تغییر در رفتار گروه و سپس سازمان و بعد جامعه خواهد بود. روش دیگر تغییر از طریق اعمال فشار و زور است و بر اساس عقیده دانشمندان این تغییر به محض از بین رفتن عامل آن یعنی فشار از بین خواهد رفت.

"کرت لوین" این سه مرحله را در فرایند تغییر تشخیص داده است:

1- نیاز به تغییر، هنگامی است که رفتار یا گرایش موجود عملاً با عدم تایید مواجه است بیرون آمدن از حالت جمود، رسوم و آداب گذشته می شکند.

2- آمادگی برای جذب الگوهای جدید، که به وسیله (دو مکانیزم) صورت می گیرد انطباق و جذب، انطباق هنگامی است که یک مدل یا بیشتر در محیط فراهم می شود، مدل هایی که یک فرد بتواند از آنها الگوهای جدید رفتاری یاد بگیرد. جذب یا درونی کردن، هنگامی است که یک فرد در وضعیتی قرار گیرد که در آن وضعیت اگر بنا باشد که موفقیت آمیز عمل کند باید رفتارهای جدید از خود نشان دهد.

3- تثبیت مجدد، فرآیندی که به وسیله آن رفتار اکتسابی تازه به صورت رفتار الگو یافته ای با شخصیت و یا روابط عاطفی فرد هم ساز و یگانه می شود. تثبیت مجدد/ جمود مجدد گفته می شود .
کرت لوین معتقد است که تغییر فرد و گروه وقتی موثر واقع خواهد شد که هنجارها و استانداردهایی که حاکم بر اعمال و رفتار افراد گروه است تغییر کند.

وقتی که یک هنجار تغییر کند، اعضای گروه به تبع آن رفتار خود را تغییر خواهند داد، زیرا از طرف گروه تحت فشار قرار می گیرند. کوشش برای تغییر گروه یا تغییر رفتار سازمانی از طریق تغییر رفتار غالباً سبب می شود که افراد در برابر تغییر مقاومت نکنند. بنابراین در بهبود سازمانی توجه اصولاً معطوف به رفتار سازمانی و گروهی است و تغییر رفتار فردی از نتایج فرعی بهبود سازمان به شمار می آید، به دیگر سخن بهبود سازمان یعنی ایجاد تحول و دگرگونی، در طرز تفکر و رفتار گروهی نسبت به کارهایی که انجام می دهند.

فلسفه ای که جک ولش در جنرال الکتریک برای تغییر سیستم و نجات این شرکت انجام داد نیز به نحوی از این قاعده پیروی می کند:

قانون اول: بیدار کردن: تغییر به دلایل زیر ضروری است

- مقابله با چالش‌های رقابت جهانی
- بهره بردن از بازار جهانی
- بهبود زمان چرخه توسعه محصول
- یک سازمان چابک و فعال داشتن
- بهبود پاسخگویی شرکت به مشتریان
- بهره بردن از فرصت‌های رشد

"ولش"، مجبور بود، با چهار نوع مقاومت در برابر تغییر مقابله کند.

- 1- سیاسی
- 2- فرهنگی، یک سازمان باید بتواند تا رهبران و کارکنان را متقاعد سازد که تغییر را بپذیرند .
- 3- فنی
- 4- احساسی، که کارکنان معمولاً از ناشناخته‌ها وحشت دارند.

قانون دوم: ایجاد بینش

1- تلاش گروهی برای اجرا و اعمال تغییر این تلاش‌ها در ابعاد سیستم‌های سیاسی، فرهنگی و فنی صورت

می‌گیرد.

برای تحقق یک انقلاب و یک تحول بزرگ کار آفرینان، تحول سازمان سیستم موجود را با در دست گرفتن

کنترل سیستم‌های پلیسی و امنیتی و رسانه‌ها و آموزش را متحول می‌سازند.

قانون سوم:

انقلاب‌ها یا تحولات، سیستم‌های موجود را کنار می‌زنند و سیستم جدید جایگزین می‌کنند.

نشانه‌های تغییر

1- کرختی و بی‌حسی

2- عدم باور/تکذیب یکدیگر

3- خود تردیدی/واکنش نسبت به تغییر

4- پذیرفتن/ فرصت پیشرفت در جهت تغییر

5- مقبولیت/ آزمایش

6- تحقیق در مورد مفهوم

7- بین‌المللی شدن

"کتر و کان" معتقدند، شش عامل باعث مقاومت در برابر تغییر می‌شود که عبارتند از:

1- سرنوشت سازمان‌ها

2- سازمان در برابر تغییرات منطقه‌ای چشم خود را می‌بندد

3- فرد و گروه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند

4- تغییر تخصص‌ها و شغل‌ها را تهدید می‌کند

5- تغییر سیستم قدرت را تغییر می‌دهد

6- تغییر منافع عده‌ای سودجو را از بین می‌برد

موانع سیستم تغییر عبارتند از:

سرمایه گذاری‌ها برای حفظ وضع موجود، قوانین و مقررات، عوامل غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده و قراردادهای و موافقت‌نامه‌ها انسان همیشه راهی را انتخاب می‌کند که برایش مشکل ایجاد نکند لذا در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهد کارکنان معمولاً در برابر تغییرات اجتماعی که متضمن تغییراتی در روابط انسانی است از خود مقاومت بیشتری نشان می‌دهند تا در برابر تغییرات تکنولوژی، در نتیجه باید روی کاهش فشار روانی ناشی از تغییرات اجتماعی تأکید بیشتری کرد.

عوامل تغییر

عوامل تغییر بیشترین نقش را در ایجاد تغییرات دارند، "تی جی و هرنستاین" چهار عامل تغییر را شناسایی کرده اند که عبارتند از:

- 1- فشارهای بیرونی (محیطی) مثل دخالت دولت و یا اعمال استانداردهای تولید و یا اتحادیه‌های کارگری
- 2- فشارهای درونی که عمدتاً از طریق بهبود سازمانی صورت می‌گیرد و از طریق تغییر در اهداف سازمانی دانش کارکنان و یا تکنولوژی صورت می‌گیرد. (تغییر برنامه‌ریزی شده)
- 3- تغییر فردی که دگرگونی در خواسته‌های مشتریان را شامل می‌شود.
- 4- مدیریت عالی سازمان

"بک هارد" شرایط و موقعیت‌هایی را که در آن نیاز به تغییر بیشتر احساس می‌شود را به شرح زیر خلاصه است:

- 1- نیاز به تغییر استراتژی مدیریت
- 2- نیاز به زمینه‌سازی سازمانی برای ایجاد تغییر
- 3- نیاز به تغییر هنجارهای فرهنگی سازمان

- 4- نیاز به تغییر ساخت سازمانی و نقش‌های آن
- 5- نیاز به بهبود همکاری میان گروهی
- 6- نیاز به بهبود سیستم ارتباطات
- 7- نیاز به بهبود نظام برنامه‌ریزی
- 8- نیاز به مقابله با مسایل و مشکلات ناشی از ادغام سازمانی
- 9- نیاز به ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق برنامه‌های غنی‌سازی مشاغل
- 10- نیاز به انطباق و سازش با یک محیط جدید

خصوصیات عاملان تغییر موفق

- 1- روابط نزدیک با تغییر یابنده
- 2- احساس یكدلی
- 3- اتحاد و همیاری
- 4- مجاورت و امکان دسترسی
- 5- نظم و ترتیب
- 6- امکانات سازمانی
- 7- فضای باز برای ابراز عقیده
- 8- پاداش
- 9- انرژی
- 10- اشتراک مساعی (هم‌نیروایی)

مهندسی مجدد

فرض اصلی مهندسی مجدد این است که اگر شرکت‌ها می‌خواهند در دنیای امروز موفق شوند، نمی‌توانند به بهبودهای تدریجی اتکا و دلخوش کنند بلکه باید تغییرات اساسی را اعمال کنند یا آن‌طور که "همروچمبی" می‌گویند، باید لاینقطع تفکر کنند. شرکت باید آگاه باشد تا با فرضیات بنیادی و احتمالاً بهبوده در خصوص نحوه تأثیرگذاری آن چالش کند، مهندسی مجدد فراتر از وظایف، شغل‌ها و ساختار سازمانی را می‌بیند تا بتواند روی فرآیندها تمرکز کند.

فرآیند مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که ارزشی را برای مشتری خلق می‌کند.

مهندسی مجدد با نظریه کوچک‌سازی و یا اندازه مناسب شرکت هم‌زمان شده که موجب بهبود حاشیه سود بسیاری از شرکت‌ها گردید.

بهبود سازمانی (O.D)

اصطلاح بهبود سازمانی به یک نوع تجدید نظر اصولی در آموزش و پرورش دلالت دارد. تجدید نظری که بر نظام‌های ارزشی و اعتقادی و طرز تفکر موجود در داخل سازمان به گونه‌ای اثر بگذارد که سازمان بتواند خود را با شتاب فزاینده تغییر بهتر منطقی و هماهنگ کند.

بهبود سازمانی فرآیندی است از تغییر برنامه‌ریزی شده که بیشتر در اطراف تغییر "فرهنگ سازمانی" دور می‌زند تغییر برنامه‌ریزی شده، علاوه بر ساختار سازمان، فرآیند حساس اطلاعاتی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارتباطات را نیز شامل می‌شود به علاوه انتقال از یک فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر تغییر به فرهنگی که برنامه‌ریزی برای مقابله و تطبیق با تغییرات را تشویق کند نیز از جمله مواردی است که بهبود سازمانی به آن توجه دارد.

بهبود سازمانی نگرشی است نو در مدیریت تغییر و دانشی است که بر اساس علوم رفتاری کاربردی، پی‌ریزی شده است.

هدف بهبود مدیریت، پرورش و بهسازی مدیریت به صورت انفرادی است در حالی که در بهبود سازمان ضمن این که به پرورش و بهسازی مدیریت توجه می‌شود فعالیت‌ها اساساً در اطراف توسعه و بهبود نظام‌هایی دور می‌زند که نقش حیاتی در عملکرد کلی سیستم (کل سازمان) دارند.

هدف‌های برنامه بهبود سازمان

- 1- پرورش یک نظام مستعد رشد و نوسازی
- 2- افزایش سلامت و اثربخشی سازمان
- 3- ایجاد فضای همکاری و اشتراک مساعی
- 4- ایجاد فضایی که تضاد تحت کنترل و اداره در آید
- 5- ایجاد محیط تصمیم‌گیری اطلاعات محور
- 6- ادغام و اهداف فردی و سازمانی
- 7- تغییر فرهنگ گروهی و سازمانی به گونه‌ای که مقاومت در برابر تغییر به حداقل برسد.
- 8- پرورش گروه‌های کار آمد
- 9- آموزش افراد به ویژه مدیران
- 10- ایجاد فضای ابراز نظر و عقیده
- 11- ایجاد اعتماد بین افراد و گروه‌ها در سراسر سازمان

- 12- ایجاد یک نظام تشویق و پاداش که تأمین کننده اهداف سازمان باشد.
 - 13- کمک به مدیران در پیاده کردن مدیریت بر مبنای هدف نه مدیریت بر اساس عملکرد گذشته
 - 14- ایجاد روحیه خود هدایتی و خود نظمی در افراد گروهها
- برای موفقیت فعال بهبود مستمر شرایط زیر لازم است:
- 1- مشکلات و تنگناها دقیقاً بررسی شود.
 - 2- کل سیستم را شامل شود.
 - 3- مدیریت از برنامه بهبود آگاه باشد و نسبت به اجرای آن متعهد گردد.
 - 4- به مأموریت و اهداف سازمان مرتبط باشد.
 - 5- کوششی بلندمدت باشد.
 - 6- سازنده عوامل تغییر باشد.
 - 7- به تغییر رفتار کارکنان توجه کند.
 - 8- متکی به یادگیری از طریق آموزش و تجربه باشد.
 - 9- اساساً روی گروهها کار شود.
 - 10- زنجیر ارتباط بین نظامهای فرعی سازمان سازمان را منسجم تر می کند و فضای همکاری به وجود آورد.
- "مایکل پورتر" نظریه پرداز استراتژیهای رقابتی اعتقاد دارد که ساختار صنایع به طور اساسی تغییر می کند لذا شناخت فرآیند توسعه صنعت و توان پیش بینی تغییرات بسیار مهم است چرا که با افزایش نیاز به تغییر هزینه انجام واکنش استراتژیک معمولاً افزایش می یابد و منفعت به کارگیری بهترین استراتژی برای شرکتی که اول از همه آن را به کار گرفته بیش از سایرین است.

وی معتقد است اثر تغییرات صنعت بنا به اصلی که نیروی رقابتی را تحت تأثیر قرار دهد از اهمیتی استراتژیک برخوردار خواهد بود در غیر این صورت اهمیت تغییرات صرفاً از حیث تاکتیکی خواهد بود.

مدل تغییر منبع : صفحه 306 کتاب اصول و مبانی نظریه SMWT

اولین و مهم‌ترین مرحله فرآیند تغییر صرف زمان لازم برای مطالعه راه‌کارهای‌های استراتژیک است که عبارت است از:

الف) تبادل نظر و مباحثه مستمر، برگزاری سمینار و کنفرانس‌های متعدد توسط عالی‌ترین مقام شرکت. تبادل نظر بین مدیران، دستیابی به اتفاق نظر و بعد انجام یک فرآیند ساده و حرکت به سوی شش سیگما و بازدهی بیشتر

2- تشخیص اهداف

مرحله دوم دستیابی به فهم کلی از فرهنگ نوین سازمانی است.

وجود یک اتفاق نظر الزامی است

تغییر در فرهنگ، تغییر در رفتار را همراه دارد.

اغلب آغار تغییر با یک کارگاه آموزشی دو روزه شروع شده و با چند جلسه نیم روزه ادامه می‌یابد.

3- عوامل کلیدی موفقیت پس از تعریف، آرمان‌ها مدیریت ارشد باید زمان را به سنجش دقیق میزان

موفقیت اختصاص دهد، برای سنجش، نیاز به اتخاذ تصمیمات استراتژیک است که چهار حوزه را در بر گیرد:

1- مشتری؛ نظر مشتری درباره‌ی وضعیت کاری ما چیست؟

2- وضعیت مالی؛ نظر شما درباره‌ی سهام‌داران چیست؟

3- منظر درونی کسب و کار، باید چه مشکلاتی را حل کنیم؟

4- بهبود؛ در راه بهبود چگونه کار خود را ادامه دهیم؟

در مواجهه با تغییر، نکات ظریفی را باید در نظر گرفت بسیاری از سازمان‌ها فرآیند تغییر را پر شتاب و در طول مدتی اندک به انجام می‌رسانند (سه ساله) در عین حال نتیجه نمی‌گیرند، دلیل عدم توفیق عدم هم‌خوانی اهداف کوتاه مدت با عوامل کلیدی موفقیت است.

شناخت عوامل کلیدی مرحله‌ای حساس است

4- بازشناسی خود، اکثر سازمان‌ها پس از طی موفقیت‌آمیز تغییر، سعی در حفظ عوامل کلیدی موفقیت، به

عنوان پشتوانه آینده می‌کنند این عوامل عبارت اند از:

- مشتری‌مداری

- ساختار سازمانی

- سیستم‌های مربوط به کارمندان (پاداش، ارزیابی)

- روابط داخلی

تغییرات باید توسط اشخاص درون سازمان صورت گیرد چرا که آنان تسلط بیشتری بر فضای سازمان دارند و می‌توانند به خوبی تعهدات لازم را انجام دهند و پیشنهادات مفید ارائه دهند.

5- بارش افکار سازمان داری سه سطح است:

مدیریت ارشد، مدیریت میانی و مدیریت عملیاتی، تیم مدیریت ارشد

در فرآیند تغییر هر سه سطح باید مورد توجه واقع شود مدیریت میانی را باید به تغییر تحریک کرد.

6- توسعه توانایی‌ها

برای توسعه توانایی‌های کارکنان روی نکات برجسته‌ای باید تمرکز کرد.

- توانایی مدیریت و فرآیند شامل:

- رفتار فردی

- مشاوره و هدایت

- رفتار تیمی

- توانایی فنی کارمندان

- حل مشکلات

- گسترش کارکردهای کیفیت QFD

- توانای شخصی کارکنان شامل

- کار تیمی

- توجه به خواست مشتری

- تشکیل و پشتیبانی تیم‌ها

- تیم عملیاتی، تیم بهبود و ارتقای کیفیت

فرایند حل مشکل در تیم‌ها شامل شش مرحله است:

- شناسایی و تعریف محصول

- شناسایی نیازها و سفارشات مشتری

- تشخیص خطاها و تلاش برای رفع آن
 - تعریف فرآیند کاری برای اجرای عملیات
 - اطمینان از این که فرآیند عاری از هرگونه خطاست
 - اعمال کنترل و نهادینه سازی تغییر
- فرآیند شش مرحله‌ای حل مشکل باید کار تیمی همراه باشد

8 - اعضای مشاور

کارکنان وقتی به خود مختاری رسیدند، بهبود واقعی آغاز می‌شود، سرعت پیشرفت سرسام‌آور می‌شود و در سطوح میانی مدیریت مشکلات ناشی از تغییر بروز می‌نماید.

9 - مرور مداوم

10 - بازاریابی هدفدار

در طول فرآیند تغییر باید به توسعه طرح‌ها در جهت بازاریابی فرهنگ جدید در داخل سازمان پرداخت ابتدا باید فرهنگ جدید را در داخل سازمان توسعه داد تا متعاقباً گسترش فرهنگی در خارج از سازمان حاصل شود.

برای پذیرش فرهنگ جدید ابتدا باید نیاز به آن را ایجاد کرد و اگر تقاضا برای فرهنگ جدید به حد لازم برسد کل سازمان به فرهنگ تازه متمایل می‌شود. پس از نهادینه سازی اصول اولیه به توسعه جزئیات می‌پردازیم.

اما روابط عمومی به عنوان واحدی استراتژیک از سازمان چه نقشی را در رابطه با "تغییر" بازی می‌کند. امروزه از روابط عمومی به عناوین مختلف یاد می‌شود از جمله مدیریت بحران، مدیریت تغییر، مدیریت محیط، مدیریت سازگاری و ...

روابط عمومی تغییر

اما بحثی که وجود دارد این که روابط عمومی با تغییر چه رابطه‌ای دارد؟ روابط عمومی چگونه بر تغییرات مدیریت می‌کند، نقش اصلی روابط عمومی در فرآیند تغییر چیست؟ روابط عمومی با عاملان تغییر چه رابطه‌ای دارد؟ رابطه روابط عمومی با تغییر پذیران چیست؟ نقش روابط عمومی در کدام یک از مراحل منحنی S شکل تغییر پذیری سازمان حساس‌تر است. سرنوشت سازمان بدون روابط عمومی با تغییرات چیست؟ آیا روابط عمومی عامل انتشار تغییر است، یا تغییر را مدیریت و هدایت می‌کند؟ رویارویی روابط عمومی با موانع تغییر چگونه است؟ فلسفه و رویکرد روابط عمومی بر کدام تغییر (اجباری و یا مشارکتی برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه) مبتنی است.

در این مقاله، به بررسی تغییر از ابعاد مختلف و از دیدگاه‌های گوناگون پرداختیم و اگر به تعبیر کلان روابط عمومی را مدیریت ارتباطات به منظور کسب تفاهم و همکاری متقابل بدانیم در آن صورت، روابط عمومی یک سازمان نقشی بسیار فعال و حساس در تغییرات سازمانی ایفا می‌کند.

درست است که روابط عمومی زیر مجموعه یک سازمان است ولی نقش و وظیفه آن به فراسوی مرزهای سازمان گسترش یافته است و به لحاظ جهانی شدن بازارها و ارتباط اقتصادی محلی، منطقه‌ای به همدیگر و تأثیر آن‌ها در همدیگر، حتی امروزه روابط عمومی یک سازمان رسالتی جهانی یافته و مرزهای آن به فراسوی مرزهای

سازمان متبوعه گسترش یافته است. این امر به لحاظ حساسیت تغییرات محیطی، رقابت شدید محیط و وجود رقبای فراوان و رقبای نو ظهور و در راه است که اگر سازمان آگاه نباشد به زودی در زیر امواج تغییرات شتابان لگدکوب خواهد شد. و از چرخه‌ی حیات خارج خواهد شد. لذا روابط عمومی به نوعی سیستم اطلاعاتی محیطی سازمان است و وظیفه دارد هرگونه تغییر و تحول بیرونی را شناسایی و اثرات آن بر استراتژی‌های سازمان را مورد ارزیابی و به اطلاع تصمیم‌گیران استراتژیست سازمان برساند و استراتژی ممکن و استراتژی گذر از بحران، پذیرش تغییر و سوار شدن بر موج تغییرات و یا استراتژی مقابله با تغییرات را به مدیران استراتژیست سازمان گوشزد کند. تغییرات عمده‌ای که امروزه در جوامع صورت می‌گیرد عبارت‌اند از: انفجار اطلاعات، رشد سریع تغییرات تکنولوژی، دلنایی محوری، تغییرات جمعیتی، و تغییر و تحول در خواسته و نیازهای تأمین‌کنندگان، دولت‌مردان و مشتریان است. این تغییرات با ابزارهای پژوهشی، افکارسنجی، نیازسنجی و نظرسنجی و تحقیقاتی

روابط عمومی جزو وظایف اصلی خود می‌داند در محیط زندگی سازمان کشف و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و استراتژی سوار بر موج تغییر شدن و یا انحراف مسیر تغییر و محافظت از سازمان و یا مقابله با تغییر و تدوین و طراحی می‌گردد.

از جمله مهم‌ترین مسایلی که موجب شده است تا روابط عمومی‌ها در تیم تصمیم‌گیران عالی رتبه سازمان جای گیرند، همین تغییرات شتابان محیطی است و فلسفه‌ی روابط عمومی نشان داده است که قدرت حل بحران‌های ناشی از تغییرات را دارد و می‌تواند بهترین بهره‌برداری را از تغییرات کند و چون عمده تغییرات در عرصه بینش و رفتار و عواطف انسانی صورت می‌گیرد، رویکرد روابط عمومی بهترین مکانیزم رفتار با تغییر قلمداد شده است.

«رسالت روابط عمومی سازمان فراسوی مرزهای سازمانی و ملی است» شاید این عبارت درست باشد که تغییرات عمده امروز در عرصه تکنولوژی است ولی این درست نیست که تکنولوژی را عامل تغییر بدانیم درست این است که بگوییم دانش، معرفت و بینش انسان عامل تغییر هم در رفتار فردی و گروهی است و هم عامل تغییر تکنولوژی و ساختار سازمان و یا استراتژی‌های آن است. پس اساس و بنیان و عامل اولیه‌ی تغییرات فکر و ذهن انسان است، حال اگر این نظریه را در این جا به بحث بگذاریم که روابط عمومی با مکانیزم نظرسنجی پیوسته تغییرات حتی جزئی در دانش و باورهای موجود در مغز انسان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. و قبل از آن که آن تغییر حالت فیزیکی و مکانیکال به خود گیرد از وجود آن آگاه می‌شود، در این صورت باید بگوییم واحد روابط عمومی سازمان یکی از بهترین مکانیزم‌های شناخت تغییرات قبل از وقوع آن‌ها را بر عهده دارد و این امر فرصت بسیار گران‌بهایی را پیش‌بینی کند و خود را برای سوار شدن بر موج تغییر آماده می‌سازد مثلاً اگر روابط عمومی سازمان با نظرسنجی از مشتریان بداند که تعدادی از مشتریان از کیفیت کالا نسبت به رقبا ناراضی هستند و خواهان تغییر کیفیت هستند قبل از آنکه بحران عدم خرید و فشار مشتریان به شرکت وارد شود. شرکت را با بحران مواجه کند شرکت می‌تواند بر خواسته‌های عاملان تغییر تکیه کرده و آن را حل کند و نگذارد مشتریان چندین ساله که به قیمت گرانی به دست آمده‌اند ارزان از دست بروند. یکی دیگر از بهره برداری‌های نظرسنجی مطالعه فشارهای محیطی است، این فشارها یا به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم به سازمان وارد می‌شود فشارهای غیر مستقیم عمدتاً از طریق مشتریان اعمال می‌گردد مثلاً سازمان محیط زیست با تبلیغات علیه یک شرکت می‌تواند مشتریان آن شرکت را وادار کند که از خرید محصول آن شرکت خودداری کنند، پاره ای از فشارها نیز مستقیم است، مثل فشار دولت، قوانین و مقررات و تأمین کنندگان مواد اولیه و یا منابع مالی.

اینجاست که از روابط عمومی به عنوان مدیریت بحران و یا مدیریت فشارهای خارجی نامبرده می‌شود و اما روابط عمومی چگونه تغییر را مدیریت می‌کند، ابتدا لازم است بدانیم که تغییر دارای دو منشأ داخلی و خارجی است اگر منشأ تغییرات خارجی و پذیرش آن اجتناب پذیر بود، روابط عمومی با شناخت ماهیت تغییر آن را به صورت یک پروژه و یا طرح جامع عملیاتی در سازمان مطرح می‌کند و مهم‌ترین توفیق در این جا آن است که بتواند موافقت و پشتیبانی مدیران عالی‌رتبه را به خود جلب کند پس از آن آگاهی بخشی به کارکنان و عناصر تغییر پذیر مهم‌ترین گام است، روابط عمومی در این جا با استفاده از مکانیزم‌های دیگر خود از جمله سمینارها و کارگاه‌های آموزشی، مجلات و رسانه‌ها به تبیین و تشریح اهداف و مکانیزم، تغییر می‌پردازد در این مسیر ابتدا لازم است که معایب سیستم قبلی افشا شده و با سرعت و جدیت هر چه تمام‌تر تخریب شود و ذهنیت کارکنان از سیستم قبلی عاری شود و به جایش سیستم جدید و یا مسأله تغییر جایگزین شود، در این مراحل همراهی تغییرات فیزیکی، مثل تغییر مکان، تغییر تکنولوژی، جابه‌جایی کارکنان بسیار مؤثر و کارآمد خواهد بود پس از آن که ذهنیت جدید پذیرفته شد با مکانیزم تکرار باید به تثبیت تغییر پرداخت. مطالعه روی استقرار سیستم‌های تغییر در سراسر جهان نشان داده است که روند پذیرش تغییرات دارای منحنی است:

این منحنی گویای آن است که تغییر در گام اولیه با پذیرش خوبی مواجه می‌شود هر چند که در این مرحله مانع تراشی نیز زیاد است ولی مدیریت تغییر و استفاده بهینه از ابزارهای مختلف پذیرش تغییر را تسریع می‌کند. ولی پس از مدتی سیستم جدید با رکود مواجه می‌شود و بهره‌وری و اثربخشی آن کاهش می‌یابد و این جا لازم است که مدیریت عالی سازمان با تبلیغات، آموزش، تشویق‌ها و پاداش‌ها مجدد، مسیر روند منحنی را تغییر داده و آن را ثبت کند در این مرحله نیز از ابزارهای دیگر روابط عمومی یعنی، جشن‌ها، گردهمایی‌ها، تشویق برترین‌ها، چاپ نام افراد، خلاق و مبتکر در مطبوعات مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در طول فرآیند پذیرش تغییر، روابط عمومی دوشادوش مدیریت عالی سازمان رسالتی اساسی برعهده دارد، تشریح اهداف و روشن ساختن چشم‌انداز تغییر گوشزد کردن منظم اصول، ارزش‌ها و آرمان‌ها از طریق نشریات داخلی، و مجله الکترونیکی، مدیریت تغییر را تسهیل می‌کند. بزرگترین مانع بر سر راه تغییر عمدتاً از طریق مدیران میانی و یا کارکنان است، تعدادی از آنان احساس می‌کنند که با اعمال تغییر قدرت خود را از دست خواهند داد. بسیاری از کارکنان شغل خود را در خطر احساس می‌کنند به ویژه آن‌که تغییر در عرصه تکنولوژی جدید باشد، تعدادی از کارکنان همیشه از وضع موجود راضی‌اند و حوصله آموختن ندارند. لذا احساس می‌کنند که با تغییرات صورت گرفته، ناتوان و ناکارآمد خواهند شد، بسیاری مواقع استراتژی‌ها، مأموریت و مقاصد سازمانی و یا ساختار آن مانع بزرگی بر سر راه پذیرش تغییرات است. اینجاست که (OD)، توسعه سازمانی و یا مهندسی مجدد مطرح می‌شود تا بتوانند بستر حضور تغییرات در سازمان و تطابق و سازگاری آن با محیط جدید را فراهم کند روابط عمومی در این میان نیز با تشریح چشم‌انداز جدید و تبیین ضرورت استقرار تکنولوژی و توأمان نیاز سازمان به هوش و فراست و دانایی کارکنان، آنان را با تغییرات تکنولوژیک آشنا ساخته و کارکنان را با تغییرات همسفر می‌کند.

همچنین اگر تغییرات ناشی از عوامل درون سازمانی، مثل مدیران عالی و کارکنان باشد، روابط عمومی به عنوان حلقه اتصال این دو، ایفای نقش می‌کند و اهداف و چشم‌اندازهای هر دو طرف را برای همدیگر تشریح و آنان را به همکاری، تعامل و وحدت رویه و تشریح مساعی دعوت می‌کند، به دلیل افزایش آگاهی و دانایی کارکنان مدیران امروز سازمان‌ها نمی‌توانند از ابزارهای زور (تغییر اجباری) علیه کارکنان استفاده کنند، چرا که عرضه کارکنان دانا و فرهیخته کم است و رقبا در کمین یاران سازمان هستند، لذا اگر عامل تغییر، مدیران عالی سازمان

باشند، مسیر موفقیت، همکاری همه جانبه با روابط عمومی سازمان و برخورداری از فلسفه روابط عمومی در مدیریت این تغییر است، همچنین است که اگر عکس قضیه صادق باشد و کارکنان تغییراتی را در رفتار سازمانی و یا تکنولوژی سازمان به وجود آوردند، لازمه توفیق تغییر، همراهی و همکاری مدیران عالی با آنان است که روابط عمومی می تواند مسیر این توفیق را هموار نماید.

