

مقالات آموزشی

ایرانگنکت

تغییر برای توسعه ...

نقش روابط عمومی

در راهبری استراتژیک تغییر و تحول سازمانی

دکتر ایرج سلطانی

نقش روابط عمومی در راهبری استراتژیک تغییر و تحول سازمانی

چکیده:

امروزه سرآمدی و تعالی سازمان‌ها در گرو این است که در کالا، خدمات و نظام‌های خود تحول و نوآفرینی ایجاد نمایند و از طریق تولید، پرورش و کاربردی نمودن ایده‌ها، تغییرات لازم را در سازمان خود ایجاد و منحصر به فرد بودن و متفاوت شدن سازمان را دنبال نمایند. متفاوت شدن از این جهت دارای اهمیت است که رمز ماندگاری و کسب مزیت رقابتی پایدار است. معمولاً با مواد، تجهیزات، آرایه کالا و خدمات یکسان و مشابه دیگر سازمان‌ها نمی‌توان به مزیت رقابتی دست یافت.

یکی از ساز و کارهای مهم و پایه‌ای که سازمان‌ها را در مسیر تعالی قرار می‌دهد، ایجاد تغییرات دائمی در همه ابعاد و جنبه‌های سازمانی است. زیربنای ایجاد و دوام تغییر و تحول سازمانی این است که بسترها و زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی آن فراهم شود. در این زمینه یکی از رسالت‌های کلیدی روابط عمومی، مدیریت بر فرآیند تغییر از طریق بسترسازی و هدایت معنوی تغییرات سازمانی است. بر این اساس و با توجه به نقش و رسالت روابط عمومی در راهبری تغییر و تحولات سازمانی در این مقاله سعی بر آن است مفهوم تغییر، ابعاد تغییر تبیین و به نقش و رسالت روابط عمومی در بسترسازی و راهبری تغییرات سازمانی پرداخته شود.

واژگان کلیدی:

تعالی سازمانی، تغییر، تغییرات فرهنگی، مزیت رقابتی، رسالت

مفهوم تغییر و تحول سازمانی:

امروزه در سازمان‌ها و کسب و کار، تغییر به موارد متعددی اشاره می‌کند که گاهی به معنای تغییر بیرونی در فن‌آوری، مشتری‌ها، رقبا، ساختار بازار یا محیط اجتماعی و سیاسی است. تغییر همچنین به تغییرات درونی نیز اشاره می‌کند. تغییر به معنای برنامه‌هایی از بالا به پایین مثل سازماندهی مجدد، مهندسی مجدد و بسیاری برنامه‌های جدید دیگر است. در فراگرد تغییر، سازمان‌ها عموماً باید به دنبال تغییر بنیادی باشند. این نوع تغییر و تحول بیشتر به دنبال پیوند تغییر (درونی) ارزش‌ها، آرزوها و رفتارهای افراد با تغییر (بیرونی) فرآیندها، استراتژی‌ها، محصولات و سیستم‌ها است. در تغییر بنیادی یادگیری وجود دارد (اکبری و سلطانی، 1382، ص 31).

در تغییرات سازمانی مفهوم تجدید سازماندهی و یا به عبارت دیگر سازماندهی دوباره و یا پویایی سازمانی را به این صورت می‌توان مستلزم انجام دگرگونی در نظم موجود و ترتیب جدیدی از اختیار و مسئولیت‌ها در ساختار سازمانی و همچنین در روابط سازمانی دانست. تغییر یعنی همگون کردن مؤسسات و سازمان‌ها با رویدادها و پیشرفت‌هایی که در محیط رخ می‌دهد (سلطانی، 1384، ص 7).

به طور کلی مؤلفه‌های مفهوم تغییر را می‌توان در الگوی شماره 1 نشان داد:

تغییر و تحول در سازمان‌های پیشرو:

همان‌طوری که سازمان‌ها از طریق تغییر و تحول به سمت ترقی گام برمی‌دارند و راه تعالی و برتری را طی می‌کنند

روابط عمومی باید در دو بُعد گام بردارد: یکی پیشرو نمودن خود از نظر ایجاد تحول درونی و دیگری کمک

جاری و نهادی شدن بنیادهای سازمان پیشرو. تغییر و تحول را نمی‌توان در سازمان‌های سنتی ایجاد و نهادینه نمود، بلکه لازم است ابتدا سازمان را به تکیلاتی پیشرو تبدیل نمود تا به صورت مداوم در آن، تغییر و تحول ایجاد شود.

روابط عمومی نقش ایجاد بنیادهای سازمان پیشرو را به عهده دارد. زمانی که بنیادهای سازمان پیشرو ایجاد شد تغییر و تحول جزء ذات و ساختار سازمان در آمده و مسیر آن هموار می‌گردد. روابط عمومی در دنیای امروزی باید براساس الگوی شماره 2 بنیادهای سازمان پیشرو را ایجاد و از این طریق تغییر و تحول سازمانی را به صورت نهادی و مداوم دنبال نماید.

الگوی شماره 2: بنیادهای سازمانی پیشرو

با توجه به مؤلفه‌های ذکر شده در مفهوم تغییر و تحول می‌توان اذعان نمود که تغییر سازمانی یک پدیده چند عاملی است و بایستی آن را به صورت همه جانبه مورد مطالعه و مدیریت قرار داد. بر این اساس برای مدیریت صحیح تغییرات سازمانی لازم است فرآیندهای تغییر تحت نظارت و راهبری قرار گیرد که برای این کار ابتدا باید فرآیند شکل‌گیری تغییر مورد مطالعه قرار گیرد. به طور کلی فرآیند شکل‌گیری تغییرات سازمانی را می‌توان مطابق الگوی شماره 3 نشان داد (سلطانی، 1384).

الگوی شماره 3: فرآیند شکل‌گیری تغییرات سازمانی

استراتژی‌های روابط عمومی در راهبری تغییرات سازمانی:

امروزه یکی از نقش‌ها و رسالت‌های اساسی روابط عمومی‌ها در سازمان‌های پیشرو، ایجاد ایده‌های تغییرات سازمانی و کمک به باروری تغییرات است. روابط عمومی به عنوان پشتیبان تغییر باید همواره در مدیریت مناسب

تغییرات سازمانی نقش فعال را بازی نماید. به طور کلی ساز و کارهایی را که روابط عمومی می‌تواند با به کار بستن آنان تغییرات سازمانی را به خوبی مدیریت نماید، می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

1- استراتژی توسعه افراد متعهد به تغییرات:

یکی از عوامل مؤثر در مدیریت تغییرات، این است که میزان یادگیری برای تغییرات مفید و مناسب سازمان افزایش یابد. جهت یادگیری برای تغییرات، روابط عمومی به لحاظ ماهیت و وظایف، به راحتی می‌تواند این کار را انجام دهد. منظور از یادگیری این است که افراد علاقمند و متعهد به تغییرات را باید شناخت و از آنان به عنوان سفیران و مبلغان تغییرات برای توسعه و گسترش دامنه تغییر استفاده نمود. برای ایجاد و توسعه شبکه‌های ارتباطی میان فردی، متعهد به تغییرات، می‌توان شاخص‌هایی نظیر قدرت نفوذ و قدرت اجرایی تصمیمات را در سازمان در نظر گرفت. شناسایی افراد دارای این دو شاخص موجب می‌شود که تغییرات سازمانی به راحتی گسترش و همه‌گیر و یا تصمیمات مربوط به اجرای تغییرات به راحتی اجرا شود.

به طور کلی روابط عمومی در ابعاد زیر می‌تواند با اتکای به شبکه ارتباطی میان افراد علاقمند و دلسوز، تغییرات را مدیریت نماید.

✪ شناسایی افراد علاقمند به تغییرات

✪ ایجاد ساختار همکاری ساز بین افراد

✪ برگزاری جلسات برای ایجاد ذهنیت مشترک در بین افراد شناسایی شده

✪ تعیین چهارچوب‌های انسجام‌بخش

2- استراتژی همه‌جانبه‌نگری در تغییرات سازمانی:

امروزه روابط عمومی‌های سازمان‌ها ناچارند تا تغییرات چندوجهی را در محیط‌های با سرعت تغییر بالا و پیچیده، مدیریت نمایند. این تغییرات ممکن است به عنوان تغییرات مستقل یا وابسته، طبقه‌بندی شوند. در تغییرات چند بُعدی، اجرای یک تغییر بر روی سایر تغییرات اثر می‌گذارد (آبکنار، 1383، ص 85).

یکی از علت‌هایی که تغییرات سازمانی را معمولاً با شکست مواجه کرده و سازمان‌ها نمی‌توانند با تحولات سازگار و از آن به عنوان یک فرصت استفاده نمایند، تک بُعدی عمل کردن در تغییرات است. معمولاً هر بخشی از سازمان در زمینه خاص خود به دنبال ایده‌سازی و ایجاد تغییرات است. ایجاد تغییر در یک بُعد سازمان بدون توجه به ابعاد دیگر نه تنها مفید نیست بلکه موجب اختلال در عملکرد معمولی سازمان می‌شود. معمولاً واحدهای مختلف یک سازمان به طور خواسته یا ناخواسته و برحسب ماهیت کار شاید به صورت متعصبانه تغییرات مربوط به حیطه‌های خود را دنبال و از بقیه حیطه‌ها غافل شوند. بنابراین لازم است واحدی و یا مجموعه‌ای در سازمان با نگرش کل‌گرایانه و سیستمی و به دور از تعصبات بخشی، همه تغییرات را در کنار هم قرار داده و راهبری کند.

معمولاً تغییرات در سازمان دارای ابعاد مختلف ساختاری، تکنولوژیکی، تولیدی، فرهنگی و انسانی است و نیاز است که همه این ابعاد تغییر با یکدیگر تعامل داشته تا دوام آن حفظ شود. در الگوی شماره 4 نقش روابط عمومی در ایجاد تعامل بین جنبه‌های مختلف تغییرات نشان داده شده است (سلطانی، 1384).

الگوی شماره 4: نقش روابط عمومی در ایجاد تعادل در ابعاد مختلف تغییرات سازمانی

3- استراتژی مدیریت بازخوردهای ناشی از تغییرات سازمانی:

یکی از عواملی که از طریق آن می‌توان درجه پذیرش تغییرات سازمانی را با آن سنجید میزان بازخوردهایی است که از سوی کارکنان در سطوح مختلف ارایه می‌شود زمانی که بازخوردهای سازمانی سرگردان و بدون پاسخ گذاشته شود تغییرات سازمانی در لابه‌لای شایعات و خرده فرهنگ‌های سازمانی منحرف و مسیر خود را گم می‌نماید. در این زمینه روابط عمومی می‌تواند با دادن پاسخ‌های معقول و منطقی به بازخوردهای سازمانی، شناسایی بازخوردهای برجسته و مهم، بازشناسی بازخوردهای هشدار دهنده و توجه به بازخوردهای منفی انحرافی بر بازخوردهای سازمانی ناشی از تغییرات ایجاد شده، مدیریت نماید. زمانی که روابط عمومی بازخوردها را مدیریت نمود، با این ساز و کار تغییرات سازمانی را در مسیر اهداف و رسالت‌های سازمان قرار می‌دهد. معمولاً روابط عمومی سازمان به لحاظ کل‌نگری و تأثیر بر جریان‌های بازخوردی سازمان، نگرش‌ها و افکار عمومی سازمان را به سمت راهبری تغییرات، مثبت نموده و پشتیبانی بازخوردی برای تغییرات ایجاد می‌نماید. در این صورت رهبری فکری تغییر و تحول سازمانی از طریق روابط عمومی دنبال می‌شود.

4- استراتژی اعتمادسازی در درون سازمان:

یکی از عوامل مهمی که معمولاً تغییرات فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیکی و مخصوصاً ساختاری را در سازمان‌ها با مشکل مواجه و یا حداقل سرعت اثرگذاری آن را کند و غیر معقول می‌نماید، احساس عدم اعتماد نسبت به آثار و عواقب تغییرات سازمانی است. بنابراین برای مدیریت و تسلط بر تغییرات برای بهبود و بازسازی ابعاد مختلف

سازمان، اعتمادسازی و مدیریت اعتماد سازمانی به عنوان بزرگ‌ترین سرمایه پنهان اما زیربنایی برای تغییرات محسوب می‌شود. ایجاد اعتماد سازمانی به صورت مقطعی و خاص توسط مجریان تغییرات سازمانی ایجاد ولی تداوم آن تضمین نمی‌شود. در این اثنا روابط عمومی به عنوان سازمان اعتماد ساز درون سازمانی نقش پایه‌ای در استمرار و مدیریت اعتماد به عهده دارد. بنابراین برای این که تغییرات سازمانی با آرامش اهداف خود را دنبال نماید بایستی کارکنان پیش‌برنده تغییرات احساس اعتماد کنند و خودشان به اعتمادسازی کمک نمایند در این زمینه روابط عمومی با به کارگیری ساز و کارهایی نظیر تبیین نتایج مشترک تغییرات، روشن نمودن دورنماهای تغییر، بیان اثرات محیطی تغییرات، تبیین اثرات تغییرات در ارتقای سطح حیثیت سازمان، بیان جایگاه کارکنان در تغییرات، می‌تواند اعتماد سازمانی را در زمان بروز تغییرات ایجاد و از این طریق به مدیریت تغییرات و تحولات سازمانی کمک نماید.

5- استراتژی تحول‌پذیر نمودن کارکنان:

ایجاد تغییرات سازمانی در زمینه‌های مختلف کار زیاد سختی نیست بلکه مهم آن است که کارکنان به صورت قلبی تغییرات را بپذیرند. برای پذیرش تغییر و نهادی شدن آن که تغییر جزء ساختار رفتاری و شخصیتی کارکنان شود باید ابتدا ظرفیت‌های لازم در کارکنان ایجاد شود و به عبارت ساده‌تر، آنان تحول‌پذیر شوند. در فرآیند مدیریت تغییرات سازمانی تحول‌پذیری کارکنان مهم‌ترین بخش آن می‌باشد و این به خاطر آن است که کیفیت تحول‌پذیری موجب راهبری درست تغییرات می‌شود. تحول‌پذیری کارکنان سازمان در فکر و ذهنیت و برداشت‌های آنان حاصل می‌شود. بنابراین کار روابط عمومی سازمان این است که فکرها و ذهنیت‌های کارکنان را آماده پذیرش تغییرات نماید. به طور کلی روابط عمومی از طریق ساز و کارهای زیر به تحول‌پذیری کارکنان و مدیریت تغییرات کمک

می‌نماید:

- ✪ شناخت میزان آمادگی و تحول‌پذیری کارکنان
- ✪ تعیین میزان تحول‌پذیری مورد نیاز تغییرات سازمانی
- ✪ اطلاع‌رسانی، توزیع و سرشکن نمودن اطلاعات مربوط به تغییرات به کارکنان

6- استراتژی مدیریت بر مقاومت‌های توده‌ای در مقابل تغییرات:

معمولاً تغییرات سازمانی در ابعاد مختلف تکنولوژیکی، فرهنگی، انسانی و... در ابتدا با مقاومت‌هایی رو به رو می‌شود و بسته به نوع و سطح تغییر این نوع مقاومت در سطوح مختلف سازمان شدت و ضعف دارد. زمانی که در مراحل عملیاتی سازمان، در مورد تغییرات سازمانی اطلاع‌رسانی ساده و شفاف و در حد برداشت آنان انجام نشود، مقاومت شکل گرفته و پس از مدتی به مقاومت‌های توده‌ای و شبکه‌ای تبدیل می‌شود. در این زمینه روابط عمومی بایستی از طریق مدیریت بر این گونه مقاومت‌ها راه و مسیر تغییرات را هموار نماید منظور از مدیریت بر مقاومت در برابر تغییر این است که روابط عمومی در زمان شکل‌گیری مقاومت بایستی مداخله منطقی کند و یا قبل از آن از مقاومت‌ها پیشگیری نماید. پیشگیری و یا مدیریت مقاومت، نیاز به هوشمندی و هوشیاری دارد، یعنی لازم است روابط عمومی از نوع و میزان مقاومت و علل آن آگاهی یافته و راه رفتار معقول با آن را بیابد. به طور کلی روابط عمومی با ساز و کارهای زیر می‌تواند مقاومت‌ها را تعدیل و مدیریت نماید.

-تعیین زمان حصول دست‌آوردهای تغییر: یعنی زمان معقول و منطقی برای قضاوت در مورد آثار و دست‌آوردهای تغییر در نظر گرفته شود.

-همکاری با رهبران تغییر: یکی از علل مقاومت در برابر تغییرات این است که کارکنان احساس می‌کنند

- ایجاد کنندگان تغییر و یا رهبران تغییر به تنهایی این کار را انجام داده‌اند. ولی زمانی که روابط عمومی به کمک رهبران تغییر بیاید، این امر موجب اعتماد شده و در نتیجه میزان مقاومت‌ها کاهش می‌یابد.

- توسعه چشم‌انداز مشترک: یکی از علل مقاومت در برابر تغییرات سازمانی این است که کارکنان از تغییرات دورنمای مشخص و واحدی ندارند. ولی زمانی که یک چشم‌انداز مشترک با کمک کارکنان تدوین شد کارکنان نسبت به تغییرات ذهنیت مشترک پیدا نموده و در نتیجه مقاومت در برابر تغییرات را به کمک یکدیگر خنثی می‌کنند.

-الگو بودن در شفافیت: یکی از دلایل مقاومت در برابر تغییرات سازمانی این است که کارکنان نسبت به فرآیند تغییر و نتیجه آن ابهام دارند در این صورت روابط عمومی با ارائه الگوهای عملی شفافیت و واضح‌سازی دورنمای تغییرات می‌تواند مقاومت را معقول و بر آن مدیریت نماید. بیان صریح و شفاف ارزش‌های مشترک در تغییرات به ایجاد فرهنگ قوی، مؤثر و ماندگار منجر می‌شود. هنگامی که فرهنگ سازمانی قوی است یک فضای روان‌شناختی متفاوت در تمام سازمان حاکم می‌شود که مقاومت را کاهش می‌دهد (مهربان، 1383، ص 43).

زمانی که چشم‌انداز مشترک تغییرات شفاف و روشن شد، لازم است در این زمینه توان افزایشی ایجاد شود تا افراد احساس کنند قادر به اقدام و رفع مشکلات هستند و برای تحقق چشم‌انداز تغییر، دست به کار شوند. توان افزایشی، قدرت دادن به افراد مشخص نیست بلکه برداشتن موانعی چون موانع ذهنی تغییرات است. (کیانی، 1382، ص 95). روابط عمومی در سازمان‌های برتر بایستی قبل از هر گونه تغییری به فرهنگ سازمان توجه نماید. تغییر در محیط فرهنگی منجر به دگرگونی در خط‌مشی‌های سازمانی می‌شود. تغییر فرهنگی در سازمان‌ها وظیفه حساس و مشکل روابط عمومی‌هاست چرا که این امر نمی‌تواند یکباره اتفاق بیافتد برای ایجاد هر تغییر باید آرام و

نظام‌دار عمل کرد تا مقاومت کاهش یابد (بابایی، 1383، ص 100).

7- استراتژی ایجاد زبان مشترک بین رهبران و مجریان تغییر

تغییرات سازمانی که توسط رهبران طراحی و بر اساس آن چشم‌انداز آینده ساخته می‌شود، بایستی از طریق مراحل عملیاتی گوناگون به اجرا درآید. معمولاً بین رهبران و مجریان تغییر تفاهم و ذهنیت یکسانی وجود ندارد و این امر روند تغییرات سازمانی را با مشکل مواجه می‌سازد. رهبران تغییر از منظر چشم‌انداز کلان، سیاست‌های کلی و با توجه به محیط بیرونی متفاوت هستند، این امر باعث ایجاد شکاف ذهنی شده و بنابراین انسجام درون سازمانی برای تغییرات را با چالش مواجه می‌کند. موضع‌گیری رهبران و مجریان تغییر از دیدگاه خودشان درست است ولی بایستی هر دو دیدگاه از همدیگر حمایت کنند. روابط عمومی در سازمان‌های تحول‌گرا بایستی بتواند بین رهبران و مجریان تغییر زبان، فهم و ذهنیت مشترک ایجاد کند. امروزه یکی از نقش‌های اساسی روابط عمومی برای راهبری تغییرات به کارگیری سازوکارهایی است که بتواند انسجام درون سازمان را پایدار و مداوم کند. در این راستا روابط عمومی باید سیاست و چشم‌اندازهای تغییر را از رهبران تغییرات سازمان دریافت، آن را پردازش و ساده‌سازی و به زبان قابل فهم برای مجریان بیان کند تا آن‌ها بتوانند بدان عمل کنند و از طرف دیگر باید موانع، مشکلات، تنگناها و نظرات مجریان تغییر را تحلیل و آن را تفسیر کند، پالایش‌های لازم را روی آن انجام و به زبان قابل فهم برای رهبران تغییر بیان کرده تا آن‌ها بتوانند در بازآفرینی استراتژی‌های تغییر، از آن‌ها استفاده کنند. در این صورت تغییرات سازمانی طراحی شده به خوبی اجرا می‌شود. به طور کلی نقش روابط عمومی در ایجاد انسجام درونی برای راهبری تغییرات را می‌توان در الگوی شماره 5 نشان داد.

الگوی شماره 5: نقش روابط عمومی در ایجاد همدلی بین رهبران و مجریان تغییرات سازمانی

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تغییر و تحول در سازمان‌های امروزی امری اجتناب‌ناپذیر شده و این به خاطر آن است که یکی از عوامل مهم متمایز و متفاوت شدن سازمان‌ها ایجاد تغییرات سریع و منحصر به فرد در تکنولوژی، فرآیندها، فرهنگ و چگونگی تولید است. از طریق ایجاد تغییر می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت سازمان‌هایی که شتاب تغییرات آنان مناسب و در حد نیاز مشتریان است، به راحتی می‌توانند بقای خود را تضمین نمایند. تغییرات در سازمان بایستی نهادی شوند تا بتوان از مواهب آن در کسب سودآوری استفاده نمود. در این راستا در نقش روابط عمومی سازمان‌ها تحول ایجاد شده به طوری که روابط عمومی بایستی جریان اطلاعات و ارتباطات را در تغییرات سازمانی راهبری و آن را در بین سطوح مختلف سازمان نهادی نماید. روابط عمومی می‌تواند با به کارگیری ساز و کارهایی نظیر افزایش و توسعه افراد متعهد به تغییرات، همه جانبه‌گرایی در تغییرات، مدیریت بازخوردهای ناشی از تغییرات، اعتمادسازی، تحول‌پذیر نمودن کارکنان سازمان، مدیریت اطلاعاتی مقاومت‌های توده‌ای و ایجاد زبان مشترک بین رهبران و مجریان تغییر تغییرات سازمان‌ها را راهبری اطلاعاتی نماید.

مراجع و منابع

1. بابایی، بهزاد، جهانی شدن و تغییر فرهنگی در سازمان، مجله تدبیر، شماره 138، 1382، ص 100.
2. سنگه، پیتر، رقص تغییر، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران، نشر آشنا، 1383، ص 31.
3. سلطانی، ایرج، اندازه‌گیری میزان تحول‌پذیری سازمان‌ها، مجله مدیریت، شماره 95-96، سال 1384، ص 6.
4. سلطانی، ایرج، الگوهای شماره 1، 2، 3، 4 و 5 توسط نگارنده طراحی و تدوین شده است.
5. کیانی، تحول سازمانی چگونه، مجله تدبیر، شماره 138، 1382، ص 95.
6. مهربان، شیرین، فرهنگ سازمانی و توسعه، مجله تدبیر، شماره 148، شهریور 1383، ص 43.
7. نبی آبکنار، مهدی، مدیریت تغییر چند وجهی، مجله تدبیر، شماره 151، 1383، ص 82.

سوتیترها

+ یکی از ساز و کارهای مهم و پایه‌ای که سازمان‌ها را در مسیر تعالی قرار می‌دهد، ایجاد تغییرات دائمی در همه ابعاد و جنبه‌های سازمانی است. زیربنای ایجاد و دوام تغییر و تحول سازمانی این است که بسترها و زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی آن فراهم شود.

+ همان‌طوری که سازمان‌ها از طریق تغییر و تحول به سمت ترقی گام برمی‌دارند و راه تعالی و برتری را طی می‌کنند روابط عمومی باید در دو بُعد گام بردارد: یکی پیشرو نمودن خود از نظر ایجاد تحول درونی و دیگری کمک به جاری و نهادی شدن بنیادهای سازمان پیشرو.

+ روابط عمومی به عنوان پشتیبان تغییر باید همواره در مدیریت مناسب تغییرات سازمانی نقش فعال را بازی نماید.

+ یکی از علت‌هایی که تغییرات سازمانی را معمولاً با شکست مواجه کرده و سازمان‌ها نمی‌توانند با تحولات سازگار و از آن به عنوان یک فرصت استفاده نمایند، تک بُعدی عمل کردن در تغییرات است.

+ معمولاً تغییرات در سازمان دارای ابعاد مختلف ساختاری، تکنولوژیکی، تولیدی، فرهنگی و انسانی است و نیاز است که همه این ابعاد تغییر با یکدیگر تعامل داشته تا دوام آن حفظ شود.

+ زمانی که بازخوردهای سازمانی سرگردان و بدون پاسخ گذاشته شود تغییرات سازمانی در لابه‌لای شایعات و خرده فرهنگ‌های سازمانی منحرف و مسیر خود را گم می‌نماید.

+ ایجاد تغییرات سازمانی در زمینه‌های مختلف کار زیاد سختی نیست بلکه مهم آن است که کارکنان به صورت قلبی تغییرات را بپذیرند. برای پذیرش تغییر و نهادی شدن آن که تغییر جزء ساختار رفتاری و شخصیتی کارکنان شود باید ابتدا ظرفیت‌های لازم در کارکنان ایجاد شود و به عبارت ساده‌تر، آنان تحول‌پذیر شوند.

+ زمانی که در مراحل عملیاتی سازمان، در مورد تغییرات سازمانی اطلاع‌رسانی ساده و شفاف و در حد برداشت آنان انجام نشود، مقاومت شکل گرفته و پس از مدتی به مقاومت‌های توده‌ای و شبکه‌ای تبدیل می‌شود.

+ زمانی که چشم‌انداز مشترک تغییرات شفاف و روشن شد، لازم است در این زمینه توان افزایشی ایجاد شود تا افراد احساس کنند قادر به اقدام و رفع مشکلات هستند و برای تحقق چشم‌انداز تغییر، دست به کار شوند. توان افزایشی، قدرت دادن به افراد مشخص نیست بلکه برداشتن موانعی چون موانع ذهنی تغییرات است.

+ تغییر و تحول در سازمان‌های امروزی امری اجتناب‌ناپذیر شده و این به خاطر آن است که یکی از عوامل مهم متمایز و متفاوت شدن سازمان‌ها ایجاد تغییرات سریع و منحصر به فرد در تکنولوژی، فرآیندها، فرهنگ و چگونگی تولید است.

