

نقش ارتباطات در ایجاد تغییرات سازمانی

فرهاد رشوند^۱

نویسنده مسئول:

فرهاد رشوند

چکیده

ارتباطات می‌تواند مشکلات مهمی در فرایند تکمیل‌سازی ایجاد کند، میزان این مشکلات به صورت دقیق مشخص نیست. ارتباطات در هر دو مورد رسمی - غیررسمی اهمیت دارد. مثلاً، یک بخش انتقادی از ارتباط رسمی می‌تواند باعث تکمیل تلاش‌ها شود. خوانندگان گزارش‌ها برای نشان دادن انتقاد خود با بیانیه‌ها مخالفت می‌کنند. ارتباطات غیررسمی شامل فعل و انفعالات از پیش تعیین نشده است. این فعل و انفعالات از ارتباطات رسمی کمتر حالت استراتژیکی دارند. این فعل و انفعالات پتانسیل لازم برای شکل‌دهی به تفکرات، اراده و خواست اعضا، دربردارد. به طور کلی، در تمام این موارد و سایر موارد سیاسی، فیزیکی، طراحی، مدیریتی ممکن است با مخالفت روبرو شود و از آن انتقاد شود. در مقاله حاضر با بهره‌گیری از نظرات نظریه‌پردازان جهان به موضوع مقاله پرداخته خواهد شد.

واژگان کلیدی: ارتباطات، سازمان، تغییر، مدیریت

مقدمه

ما همگی در سازمان‌های مختلفی سهام داریم. تنها، شخصی که در ناکجا آباد بدون دسترسی به هیچگونه منبع اجتماعی یا وابستگی سیاسی و یا نزدیکی به دولت، کسب و کار می‌کند؛ می‌تواند ادعا کند که در جایی سهمی ندارد. سازمان‌ها اغلب، ذینفعان (سهامداران) گوناگونی دارند، با یا بدون مرز عملیاتی قابل شناسایی. کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان، دولت‌ها، حریفان نوع واضح سهامدارانی هستند که خواهان چیزهایی از سازمان‌ها هستند؛ بسته به عملیات سازمانی؛ و اغلب اظهارنظرهایی در مورد آنچه سازمان‌ها انجام می‌دهند، ارائه می‌کنند.

با این حال، تصویری از ذینفعان (سهامداران) مشخصی از یک سازمان می‌تواند خیلی پیچیده‌تر از این باشد، از آنجایی که سهامداران همیشه آشکار نیستند و یا توسط سازمان تصدیق نشده‌اند. علاوه بر این، اینکه ما چگونه توسط یک سازمان درک می‌شویم می‌تواند پیچیده باشد. ما ممکن است بیش از یک نقش در یک سازمان را به طور همزمان ایفا کنیم (به عنوان مثال، مشتری و کارمند، عضو جامعه و داوطلب) داشتن خواسته‌های نسبی کاملاً پویا و بالقوه دشوار، از گروه سهامداران، برای مدیریت هم سازمان و هم سهامداران.

تئوری سهامداری

هدف تئوری سهامداران ترسیم حوزه سهامداران بالقوه توسط سازمان‌ها است. سپس عمل استراتژیک مدیریت و روابط با گروه‌های مختلف این روابط عموماً به عنوان تویی چرخ ویژه، متصور می‌شود. در کتاب ادوارد فریمن به نام «مدیریت استراتژیک» سه نوع رویکرد ارائه می‌شود. (۱) رویکرد توصیفی (۲) رویکرد سودمندی (۳) رویکرد هنجاری. (Jennings و Preston, ۱۹۹۵, cf. Donaldson, 1995, Zandbergen).

نظریه تئوری سهامداران عمدتاً به این مسئله می‌پردازد که چگونه سازمان‌ها سهام را با توجه به سهامداران مختلف ولی شناخته شده تخصیص می‌دهند.

هدف تئوری سهامداری، این است که توضیح دهد که چگونه سازمان‌ها ترسیم می‌کنند حوزه‌ی سهامداران بالقوه را و سپس عمل استراتژیک تصمیم می‌گیرند در مدیریت روابط با گروه‌های مختلف سهامداران. این، روابط معمولاً به عنوان یک تویی چرخ و پره تصور می‌شوند. سازمان به عنوان داشتن روابط مستقل با هر یک از مجموعه‌های گروه‌های ذینفعان تعریف پذیر، به تصویر کشیده می‌شوند. تئوری سهامداری می‌تواند به عنوان یک مجموعه از دیدگاه‌ها، توسط ادوارد فریمن در کتاب کلاسیک او با موضوع "مدیریت استراتژیک"، (به نام رویکرد سهامداران (۱۹۸۴)) تعریف شود.

سه شاخه اصلی از این دیدگاه در مطبوعات توسعه یافتند. رویکرد توصیفی روابط موجود با سهامداران را به تصویر می‌کشد. در رویکرد سودمندی، دانشمندان ادعا می‌کنند در مورد اینکه چگونه اقدامات سازمانی روابط بین ذینفعان (سهامداران) را شکل می‌دهد (به عنوان مثال، برخی از استراتژی‌ها با سهامداران با نتایج خاصی همراه است. Jones و Wicks, ۱۹۹۹).

در این رویکرد هنجاری و اصولی، محققان بر تعهدات معنوی و اخلاقی مدیران با ذینفعان (سهامداران) مختلف تمرکز کردند. فرایندهای ارتباطی در تغییر سازمان یک سری از عملکردهای طراحی شده و هدایت شده به سوی برخی از نتایج هستند. فرایندهای ارتباطی شامل واکنش‌ها، بحث و گفتگو و شرح و بیان آن هستند. فرایندها گاهی اوقات به طور رسمی به وسیله تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌ها ایجاد می‌شوند. در مورد سایر فرایندهای زمانی، هنگام وجود واکنش‌هایی که ممکن است در طول زمان اصولی بشوند به وجود می‌آیند. پردازش بحث‌های ارتباطی در مورد تغییرات اغلب محدود به عملکرد و طرح‌های ایجاد شده بوسیله تکمیل‌کنندگان فرم-ها هستند که تلاش محسوسی برای معرفی جهت ایجاد تغییرات و سازمان‌هایی دارد که آنان را استخدام کرده است. در اینجا، ما فرایندهای ارتباطی را در زمینه گسترده‌ای که به وسیله اعضاء متفاوت با اهدافی که ممکن است از سوی تکمیل‌کنندگان و یا غیر آنان طراحی شده باشند بررسی کرده‌ایم.

کرت لوین (Kurt Lewin) روان‌شناس مشهور، اظهار می‌دارد که هر تغییر، یک فرایند سه مرحله‌ای است که شامل خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد می‌باشد.

۱. **خروج از انجماد:** خروج از انجماد، مسئولیتی است مدیریتی، برای آماده کردن موقعیت به منظور ایجاد تغییر. این مرحله شامل تایید نکردن روش و رفتارهای موجود جهت ایجاد احساس نیاز به یک چیز جدید و تازه می‌باشد. یکی از نکاتی که

کرت لوین به عنوان عامل اصلی شکست در ایجاد تغییر بیان می‌کند، این است که مدیران و کارکنان سازمان برای ایجاد تغییر به خوبی از انجماد در نیامده باشند. به نظر می‌رسد که سازمان‌های بزرگ گاهی دچار "پدیده قورباغه در آب جوشان" می‌شوند. یک آزمایش فیزیولوژیکی نشان می‌دهد زمانی که یک قورباغه در ظرف آب داغ قرار داده شود فوراً بیرون می‌پرد. اما وقتی در ظرف آب سردی قرار داده شود که به آرامی به جوش می‌آید در آنجا می‌ماند تا بمیرد. سازمان‌ها نیز می‌توانند قربانی شرایط مشابه شوند. زمانی که مدیران در بررسی محیطشان، در تشخیص روندهای مهم و نیازمند تغییر باز بمانند، سازمان‌هایشان به آرامی قدرت رقابتی خود را از دست می‌دهند.

۲. **مرحله تغییر:** این مرحله شامل یک مسئولیت مدیریتی است در تعدیل و بهبود اوضاع و شرایط و به عبارت دیگر تغییر در افراد، وظایف، ساختار و فن‌آوری است. لوین هشدار داد که بسیاری از کارگزاران تغییر قبل از موقع مناسب، وارد این مرحله می‌شوند و یا بسیار سریع تغییر را شروع می‌کنند و در نتیجه باعث ایجاد مقاومت می‌شوند و پیشرفت تغییر را کندتر می‌کنند، زیرا که موقعیت برای ایجاد تغییر به حد کافی از انجماد در نیامده است. تغییر موفقیت‌آمیز همچنین نیازمند تلاش مستمر و اهداف صحیح و واضح می‌باشد به گونه‌ای که فرایند را تا رسیدن به وضعیت تثبیت شده و پایدار، پیش ببرد.

۳. **انجماد مجدد:** انجماد مجدد آخرین مرحله مسئولیت مدیریتی در تغییر برنامه‌ریزی شده است. هدف این مرحله حفظ نتایج مطلوب ناشی از تغییر می‌باشد. ارزیابی قسمت اصلی این مرحله می‌باشد، که اطلاعاتی راجع به هزینه و منافع تغییر ارائه می‌دهد. زمانی که انجماد مجدد با شکست مواجه شود و یا به فراموشی سپرده شود، احتمال دارد بهترین تغییرات مورد نظر به فراموشی سپرده شوند و یا ناقص به اجرا در آیند (عبودی، حمید ۱۳۸۸، ص ۳).

انتشار اطلاعات

این یک فرایند ارتباطی است که غالباً در طول تغییرات سازمانی به منظور کاهش عدم اطمینان استفاده می‌گردد. کاهش نامطمئن به عنوان یک مشکل پایه و اساسی در طول زمان تغییرات و تزلزل در سازمان‌ها شکل گرفته است. عدم اطمینان معمولاً به عنوان فقدان اطلاعات و یا به عنوان آشفتگی مرتبط با بسیاری از تفسیرهای موجود و در دسترس در حوادث و یا موضوعات مطرح شده تعریف می‌گردد. (این چیست؟ این به چه معناست؟) به ویژه، این امر به عنوان یک مشکل در اطلاعات غیرتکمیلی ضروری برای پربار بودن و مفید بودن در تغییرات اولیه منظور می‌شود.

نیروها و محرک‌هایی در محیط وجود دارند که نیاز به تغییر را افزایش می‌دهند این محرک‌ها که شامل محرک‌های بیرونی و درونی می‌شوند عبارتند از محیط، الزامات بازار برای کسب و کار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، تکنولوژی، شوک‌های اقتصادی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی، رفتار کارمندان و مدیران، قالب ذهنی رهبر و کارمندان. اکثر مدیران با قلمروهای بیرونی نسبت به قلمروهای درونی (فرهنگ، طرز فکر، رفتار، آشناتر هستند قلمروهای درونی با وجود جدید بودنشان نزد اکثریت به اندازه قلمروهای بیرونی مهم هستند در صورتی که رهبران در قلمروهای درونی دخالت نکنند و بگذارند که تغییرات برآمده از قلمروهای بیرونی به آنها جهت دهد تلاششان ناکام خواهد ماند (ناهد بخش، ۱۳۹۰، ص ۴).

کالان، جونز و همکاران معتقدند که عدم اطمینان در طول تغییرات شامل موارد استراتژیک (چگونه این سازمان مناسب با شرایط بیرونی است؟ آینده آن چیست؟) از نظر ساختاری (چگونه این سازمان عمل می‌کند؟ فرهنگ آن شبیه چه چیزی خواهد بود؟) و از نظر رابطه شغلی (تغییرات وضعیت، پاداش و شغل من چگونه خواهد بود؟) عدم اطمینان سازی می‌گردد. در بسیاری از تغییرات آموزشی، تکمیل‌کنندگان مانند صاحبان اطلاعاتی و وظایف مربوط به آنان (۱) انتشار اطلاعات درباره تغییرات (۲) بررسی تفسیر نادرست و یا عدم درک اطلاعاتی که آنان منتشر می‌کنند و (۳) و روشن سازی عدم ساخت و بنای اطلاعاتی. به صورت سنتی «عدم اطمینان» اغلب یک تجربه ناقص است.

بعضی‌ها بر این باورند که موارد بحث برانگیز و استفاده از سایر آرا و عقاید همواره چالش برانگیز بوده است. (بابرو ۲۰۰۱) اعلام کرد که تجمیع مشکلات باعث می‌شود مردم دو نوع از مشکلات را از لحاظ جهانی - جهت‌یابی کنند، این سؤالات مطرح می‌شود: این موضوع شبیه چیست؟ چگونه بروز می‌کند؟ آیا خوب است یا بد؟

بابرو معتقد است: افراد با عدم اطمینان در سایر موارد مسئله را برای خود توجیه می‌نمایند. یعنی اطلاعات اضافی باعث افزایش بی-

اعتمادی می‌گردد.

(۱) خواندن مطلب (۲) تشخیص سطوح قابل اعتماد (۳) طرح سیستم‌هایی برای ارزیابی اطلاعات به طور مبسوط مورد ارزیابی و مذاقه قرار گرفت. برای مقابله با «عدم اطمینان» می‌توان اقدام به ارزیابی مجدد نمود. (بیکاری و از دست دادن شغل، حقیقت کارهای تجاری است، درباره اینکه یک شغلی چگونه انجام شود تصمیمات یکی پس از دیگری گرفته می‌شود). گاهی اوقات ما ممکن است قادر به تحمل پیچیدگی‌ها نباشیم همانطور که موضوعاتی غیرقابل توضیح بوده و هرکسی آن را نمی‌فهمد.

در مجموع، عدم اطمینان، برای افراد در هر موقعیت تغییر، ایجاد مشکل نمی‌نماید و به کمک اطلاعات دقیق حل می‌شود. باید شرایط مشکل را بازسازی کرد. کاهش عدم اطمینان یحتمل مبتنی بر ۴ فرایندای باشد که کارل دیک ۱۹۷۹ مطرح نمود. کارمر، دوفری و پیرس (۲۰۰۴)، در رابطه با عدم اطمینان در متون آموزشی مثالی مطرح می‌کنند. مواردی مثل (۱) جستجوی اطلاعاتی به صورت مستمر، (۲) انگیزه برای پیگیری اطلاعات (۳) کسب اطلاعاتی که عدم اطمینان را افزایش می‌دهد. آنان به این نتیجه رسیدند که، ۷۱٪ نمونه‌ها بیشترین اطلاعات را دارند، ۲۹٪ نمونه‌ها کمترین فعالیت را داشتند. کلاً به این نتیجه رسیدند که ۷۹٪ نمونه‌ها اطلاعات را پیگیری می‌کردند به گونه‌ای که عدم اطمینان را کاهش دهد. در عین حال حاوی حسی از رویارویی با رقبا بودند. این کنش و واکنش‌ها ارتباطی را ایجاد کرد که به کارکنان حس بهتری می‌داد و باعث افزایش تجربه آنها می‌شد. نتیجه‌گیری از این مطالعات نشان داد که در مورد عدم اطمینان در انجام کار کارکنان، به جای قوانین سازمانی از تجربیات شغلی استفاده می‌کنند. برای بدست آوردن اطلاعات مناسب باید عدم اطمینان را کاهش دهیم.

یک تجربه نادر وجود واقع‌گرایی را در این رابطه مطرح می‌نماید. در حقیقت در حوزه گیاه‌شناسی با این سؤالات مواجه بودند: نسبت، زمان گرده‌افشانی، جزئیات کاربردی. محققان به این نتیجه رسیدند که فراهم کردن جزئیات و پردازش آن در آزمایشگاه باعث کاهش عدم اطمینان می‌شود.

در این رابطه یک توصیه عمومی مطرح می‌شود:

(۱) انتشار گسترده اطلاعات (۲) تکرار پیام‌ها (۳) ایجاد و استفاده از فرصت‌ها.

اریک تیمرمن (۲۰۰۳) اعلام می‌کند که مجموعه‌ای از منابع، رسانه‌های سازمانی، پیام / وظیفه، گیرنده و عوامل استراتژیک، انتخاب رسانه‌ها را که مجریان برای اطلاع رسانی استفاده می‌کنند، تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، تیمرمن نشان می‌دهد که یک برنامه از پیش تعیین شده، نگرش برنامه‌ای به پیاده سازی از بالا به پایین، به احتمال زیاد با رسانه‌های اجتماعی که بر ارتباط یک طرفه تأکید دارند مرتبط است. رویکردی سازگار که بیشتر برآمده از سهامداران و پاسخگوی سهامداران است، به این خاطر که شرایط و واکنش‌ها در طول یک دوره از اجرا و پیاده‌سازی نیروها تغییر می‌کند، گزینه‌های رسانه‌ای مختلفی را خواهیم دید. چنین رویکردهایی به احتمال زیاد بیشتر شامل استفاده از هر دو رسانه رسمی و غیررسمی هستند درست به اندازه‌ی کانال‌هایی که تعاملی و محاوره‌ای هستند و بازخورد پیاده‌سازی نیروها را با هم تطبیق می‌دهند.

تیمرمن همچنین پیشنهاد می‌کند که انواع مختلفی از رسانه‌ها در مراحل مختلفی از تغییر بسته به این که اطلاعات و بازخوردها تغییر می‌کنند، مورد استفاده قرار گیرد. اطلاع رسانی رسمی، یک مهم در اجرای تغییرات است زیرا توان کمک به مجریان برای شفاف‌سازی و توضیح هدف و تغییر، ایجاد سطح عمومی و عوامانه‌ای از درکی از تلاش برای تغییرات و کمک به برطرف کردن شایعات نادرست را دارد. یکی از جنبه‌های اطلاع‌رسانی در طول تغییر، که درک کمتری از آن شده است به تلاش غیررسمی توسط متخلفان (غیرمجرى) اطلاع‌رسانی مربوط است. توجه بسیار کمی، البته اگر وجود داشته باشد، به کمپین اطلاعاتی ذینفعان غیرمجرى در طول تغییرات، شده است. سهامداران بدون هیچ نقش رسمی در پیاده‌سازی، اطلاعات مربوط به تغییرات را نگهداری و یا ایجاد می‌کنند.

در ارتباط با موضوع کنترل و نظارت انتشار اطلاعات رسمی مبارزات انتخاباتی راه‌اندازی شده توسط افرادی با واکنش‌های منفی به گزارش کمیسیون، بسیاری از ارتباطات منتشر شده توسط اسناد و مدارک رسمی و وب سایت کمیسیون تنظیم و به چالش کشیده شد. اطلاع‌رسانی در سازمان‌ها ظاهراً به منظور افزایش آگاهی سهامداران انجام شده است.

کوهن و جکسون (۲۰۰۹) را تمایز مهمی بین «دانش» (اسم: حقایق پایدار ، اشیا، و مواضع) و «دانستن» (فعل: دستاورد فعال و مستمر از حل مشکل) قائل شدند.

این نویسندگان استدلال می کنند که دانش طلوع کننده، به طور مداوم در جریان است، و در میان ذینفعان به مذاکره گذاشته می شود. اینجاست که، آنچه که به عنوان دانش شناخته می شود از طریق برهم کنش و اجتماعات تغییر می کند. علاوه بر این، *Monge* و پیمانکارش در سال 2002 موردی را ارائه کردند و اعلام کردند که: دانش ماحصل دشواری ها- کارهای فردی نبوده بلکه فی نفسه محصول شبکه (کارگروهی) است.

مشارکت در تغییر سازمان

تکنیک های که در تسهیل تعامل مفیدند که منجر به نتایج خلاق و متقابلاً رضایت بخش می شوند تقریباً همیشه نیاز به آموزش و تمرین دارند. علاوه بر این، هنگامی که فرض می کنیم که نگرش های مشارکتی خوب کافی هستند برای اینکه مشارکت با کیفیتی انجام گیرد، این فرایند پیچیده را که نیاز به مجموعه مهارت های پیچیده دارند، بیش از حد ساده می کنیم.

تعیین میزان مشارکت لازم یا سودمند برای تلاش برای تغییرات خاص نیز آسان نیست.

Miller و *Monge* (1985) در مقابل این فرض که مشارکت بیشتر همیشه بهتر است اخطار دادند:

«مانند نظریه پردازان مدافع مدل های احتمالی مشارکت، ما باید به موقعیت ها و افرادی که برای مشارکت مناسب ترند با دقت نگاه کنیم»

لئونارد بارتون و *Sinha* (۱۹۹۳) در مطالعات خود در مورد ارتباط بین مشارکت کاربر در مرحله طراحی از برنامه های تغییر و رضایت کاربر بعدی، پی بردند که یک رابطه خطی صرف بین مشارکت و رضایت وجود ندارد. در حالی که آنها دریافتند که سطوح بسیار پایینی از درگیری رضایتمندی کمتری را توسط کاربر پیش بینی می کند، آنها همچنین دریافتند که دخالت گسترده ای کاربر، همیشه رضایت کاربر را به صورت پیشگویانه بیان نمی کند. مشارکت می تواند در بسیاری جهات انجام شود. این می تواند به حالات زیر رخ دهد:

مستقیم (افراد خود را نمایندند کنند) یا غیرمستقیم (یک نماینده به ازای یک گروه از سهامداران انتخاب می شود؛ اجباری (مثل زمینیکه سرپرستان خط، موظفند که واکنش های زیردستان خود را در برابر تغییرات نشان دهند) و یا داوطلبانه (که ممکن است به صورت برخی خطرات سیاسی مشاهده شده یا واقعی باشد)؛ رسمی (کمیته ها یا نیروهای کار) یا غیررسمی (لحظه های خنک کننده آبی که در آن رهبران سایر سهامداران را در مورد تغییرات مورد سوال قرار می دهند)؛ و با درجات مختلف از نیت (همان طور که مثال قبلی نشان می دهد). زمان بندی و مدت زمان مشارکت (به عنوان مثال، قبل یا بعد از تصمیم گیری اصلی و یا رخ داد مشکلات عمده) نیز ممکن است تأثیر مهمی بر این امر که مشارکت چگونه متداول شده است و اینکه نتایج حاصل از آن چه بوده است داشته باشد. این هم درست است که فرصت های مشارکت برای سهامداران ممکن است برابر نباشد. در برخی از کارهای قبلی ام با برخی از همکارانم برای ریچاردسون و استفانی هامل (لوپس و همکارانش، ۲۰۰۳)، ما دریافتیم که در زمینه شروع غیرانتفاعی تغییر، کسانی که بیشتر در سازمان «داخلی» بودند (به عنوان مثال، کارکنان حقوق بگیر، اعضای هیئت مدیره، کارمندان) سهم عمده ای فرصت ها را برای برقراری ارتباط با مجریان به عنوان مخالفان سرحد (مخالفترین) سهامداران دریافت می کنند (به عنوان مثال، داوطلبان مشتری / مشتریان) و یا بیشتر سهامداران خارجی (به عنوان مثال، سازمان های دولتی، سازمان های شریک) که توجه ارتباطی کمتری به آن می شود. روشن است که با توجه به دلایل کارایی و اثربخشی، مجریان انتخاب می کنند که از چه کسی ورودی اولیه را مطالبه کنند.

اجتماعی کردن

یکی دیگر از راه های ارتباط که نقش عمده ای در تغییرات سازمانی ایفا می کند، اجتماعی کردن است که مرتبط است با چگونگی شکل دهی سازمان ها به درک ارزش ها، اولویت ها، مراحل، وظایف شغلی، فرهنگ، و انتظارات رسمی و غیررسمی اعضای خود. اجتماعی کردن به طور معمول در چهارچوب ورود تازه واردان به سازمان ها، معمولاً در اوایل حرفه شان، مورد بررسی قرار گرفته است. با این حال، حتی نویسندگان برای اولین بار در این مطبوعات اذعان کردند که اجتماعی کردن برای کسانی که نقش شان در سازمان ها تغییر کرده است رخ می دهد (*Ashford* و *Taylor*، ۱۹۹۰، *Van Maanen*، 1978).

نویسندگان در ادبیات اجتماعی، روند تغییر نقش ها و یا جهت گیری نقش در مراحل مختلف را از طریق تاکتیک های مختلف سازمان و از طریق استراتژی های افراد به استفاده از خود-اجتماعی کردن (خود-معاشرتی) توصیف کرده اند (*Jablin* و *Kramer*، 1998).

Louis ، ۱۹۸۰؛ Miller و Jablin (۱۹۹۱).

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد حوادث تغییراتی در سازمان‌ها با ارائه فرصت‌های مهم برای اجتماعی کردن سهامداران وجود دارد. به عنوان مثال، Heold ، Caldwell و Fedor (۲۰۰۴) چگونگی تغییر درک افراد از «تناسب با محیط فرد (P-E)» (درجه‌ای که آنها در سازمان خود را با آن متناسب می‌کنند) در طی تغییرات سازمانی، مورد بررسی قرار دادند.

آنها دریافتند که «در صورت تغییر، افراد ممکن است به خوبی تغییرات مهمی در جنبه‌های تناسب P-E خود درک کنند» (ص ۸۷۶). به عنوان یک نتیجه از تغییرات سازمانی، افراد ممکن است دیگر خود را در تناسب نبینند یا ممکن است تناسب بیشتری را که باعث ارزیابی مجدد چگونگی تعبیر فرهنگ سازمان، ارزشها و شیوه‌های آن می‌شود، درک کنند. پیاده سازی، اغلب مستلزم تلاش برای تاثیرگذاری بر روند ارزیابی مجدد است.

نیکلسون معتقد است انتخاب افراد بستگی دارد به (۱) صلاحدید موجود، (۲) نیازهای شغلی

در برخی از موارد، مجریان کنترل کامل دارند بر تغییر نقشه‌ها و این می‌تواند باعث اختلال در قراردادهای خود.

Denise Rousseau (۱۹۹۶) قراردادهای روانشناختی با عنوان «حسن نیت» روابط بین ذینفعان (سهامداران) و سازمان‌هایی که درک درستی از آنچه که انتظار می‌رود از هر حزب را تصریح می‌کنند، توصیف می‌کند. هنگامی که شرایط در این روابط تغییر می‌کند، که آنها اغلب در حال تغییرات سازمانی هستند، قراردادهای روانشناختی می‌توانند شکسته شوند. گاهی اوقات سهامداران ممکن است احساس کنند که آنها فریب خورده‌اند و یا همراه شدند یا این که وعده داده شده به آنها به صورت ناعادلانه‌ای کنار گذاشته شد. تصمیم گیرندگان سازمانی اغلب احساس می‌کنند، همانطور که Edward Ridolfi (۱۹۹۶) از مک گرو هیل در تفسیر اجرایی خود به مقاله روسو می‌نویسد:

سهامداران باید رویدادهایی را که در مدتی که کنترل کمی بر آن داشته‌اند را بپذیرند. آنها باید با انعطاف‌پذیری عبارت «من عادت داشتم» راه را برای این مسئله که «واقعیت چیست و چه خواهد شد» باز کند. اساساً قراردادهای روانشناختی باید درست شوند سهامداران باید سازگاری پیش گیرند در برابر خواسته تغییرات زیست محیطی. West, Nicholson, و Rees (۱۹۸۷) اعلام کردند که کسانی که مشاغل جدید وارد می‌شوند تمایل کمتر در فراگیری شغلی از خود نشان می‌دهند. Lester Kickul و Finkl (200). اعلام کردند که مراحل (عدالت رویه‌ای) همسنگ با احترام به تعامل سهامداران ناست و همینطور قادر به کاهش نتایج منفی. Neale و Griffin (۲۰۰۶) استدلال کرد که نقش‌ها که خود زائیده انتظارات سازمانی است، طرح واره‌ای است که معمولاً خود را عرضه می‌دارد. مثلاً آنچه که من فکر می‌کنم که جامعه از این نقش انتظار دارد. نیازهای سیستمی یحتمل انتظارات یک نقش را تغییر می‌دهد. مثلاً، یک کارمند سطح پایین با توجه به استقلال شغلی یا به عنوان درخواست‌های اعتراضی. (مثل یک فرد حرفه‌ای که وظایفی را انجام می‌دهند که به طور معمول برای کارمندان بی‌سابقه و غیرحرفه‌ای محفوظ باشد. مثال دیگر شبکه بی‌خانمان است. عدم تطابق بین آنچه که آنها به عنوان نقش لمس بالا و تکنولوژی خنک توصیف کردند. برای همسان سازی تغییرات در نقش‌ها افراد می‌توانند (الف) تحمل عدم توازن. (ب) رقابت با نیازمندی‌های سیستم جدید و (ج) ارزیابی مجدد خودانگاره‌ها. مثلاً آنها نسخه‌های جدیدی از خود و دیگران را دلسرد می‌کنند و یا اهداف آنها را تجزیه می‌سازند. تغییر در میانه بحران نمونه‌ای از این موارد است.

نتیجه گیری

به طور خلاصه، این مقاله سه مرحله از ارتباطات را که نقش مهمی در پیاده سازی تغییرات سازمانی ایفا می کنند معرفی کرد. ما خاطر نشان کردیم که ارتباط در تغییرات «همه چیز» نیست؛ زیرا مواد دیگری مثل واقعیت های سیاسی و احساسی نیز تغییرات تاثیر دارند. با این حال، ارتباطات نقش حیاتی نیز دارد.

فرایندهای کلیدی ارتباطات دخیل در انتشار اطلاعات، درخواست های اولیه، و کمک های اجتماعی و یا مدیریت عدم قطعیت؛ دسترسی بیشتر به تصمیم گیری و توسعه نقش ها در درون سازمان ها در طول تغییرات هستند. این های ارتباطی توسط مجریان و همچنین سایر ذینفعان هدایت شدند. آنها ممکن است رسمی، استراتژیک و برنامه ریزی شده، و یا ناشی از تعاملات باشند.

منابع فارسی

۱. عبودی حمید، چگونه تغییر سازمان را مدیریت کنیم، ۱۳۸۶، ص ۳
۲. ناهید بخشی، تغییر سازمانی، مجله کار و جامعه، ۱۳۹۰، ص ۴

- 1.Armenakis ,A.A., & Harris,s.g.(2002) Grafting a change message to create transformational readiness .Journal of organizational chang management
- 2.Armenakis ,A.A., & Bedeian ,A..G .(1999) organizational change Areview of theory and research in the 199.S. Journal of management
- 3.Axelrod. R. H., Aelrod, E., Jacobs. R. W., & Beedon, J.(2006) Beat the odds and succeed in organizational change. Consulting to Management,
- 4.Beer, M. (1980). Organization change and development : a system view, Goodyear Publishing Company ,
- 5.Bridges, W.(1991) Managing transitions. Reading, MA: Addison- Wesley.
- 6.Chanko ,L.B., Jones ,E., Roberts ,j.A, u Pubinshy ,A.j. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change and salesperson learning in the success of gales force change jurnal of per sonal sell ing & sules management
- 7.Eby, J. T., Adams, D . m., Russell, J. E. A.,& Gaby, S. H..(2000). Perceptions of Organizational readiness for change: Factor related to employees reactions to the implementation of team-based selling. Human Relations,
- 8.Holt,D., Armenakis ,A., feild , H., &Harris ,S.(2007) Readiness for organizational change :The systematic development of a scale. Applied Beheavioral science ,
- 9.Kotter, J . P .(1996) Leading change. Boston: Harvard Business school press.
- 10.Kotter, J . P ., &Cohen, D . S .(2002). Reative ways to empower action to change the organization: case in point. Journal of Organizational Excellence