

دگرگونی در سازمان و راههای چیرگی بر پایداری در برابر آن

نوشته: مجید پسران قادر

«آینده دیگر آن چیزی نیست که پیش از این
وجود داشت، پس آیامان باید خود را تغییر دهیم!»
پنتی مالاسکا^(۱)

«زندگانی آشتی ضدهاست
مرگ، آن، کاندرا میان نشان جنگهاست.
هیچ چیزی ثابت و بر جای نیست
جمله در تغییر و سیر سرمدی است.»
ملای رومی



مقدمه

از بارزترین نشانه‌های دورانی که ما در آن به سر می‌بریم دگرگونیها و تغییرات پیایی، مستمر و بزرگ است و به بیان دیگر دوران انتقال از یک وضعیت به وضعیت دیگر، که ناپایداری از ویژگیهای اساسی آن بشمار می‌آید. دورانی که معضلات و دشواریهای پیچیده، مستمراً بر تمامی عرصه‌ها و حوزه‌های فکری و عملی از جمله مدیریت تاخت می‌آورد و لازم است که اندیشمندانه راههای مختلف را بررسی و تجربه کرده و بکار گیریم و این جز از طریق ایجاد هماهنگی بین افراد و سازمانها با محیط پیرامونی آنها ممکن نیست.

۱- دکتر علی اسدی، جهان در آستانه قرن بیست و یکم، گزارش تازه باشگاه رُم، ترجمه مقاله پیش‌بینی ناپذیری تحولات آینده، پنتی مالاسکا Pentti Malaska، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، چاپ اول ۱۳۶۷، ص ۱۹۷.

اگر از خصوصیات جوامع ایستای گذشته، عدم توانایی تحمّل دگرگونی رفتار افراد آن بوده و افراد نیز توانایی تغییر عادات و رفتار خود را مطابق جامعه نداشته‌اند. لیکن امروزه به روشنی دریافته‌ایم که همه چیز در حال دگرگونی و تغییر است و قانون اساسی جهان هستی را حرکت و تحوّل تشکیل می‌دهد. به گونه‌ای که این امر از اتم گرفته تا کائنات و از یاخته گرفته تا جوامع انسانی بر تمامی آنها حاکم است و نظام اقتصادی و مدیریتی جامعه نیز از این مهم مستثنی نبوده و تحت سیطره آن قرار دارد. و اگر تحوّل و دگرگونی را اصل ثابت تمامی دوران و اعصار بدانیم، این تعبیر مارجارت مید^(۲) انسانشناس معروف، دربارهٔ نسل حاضر که آنرا «مهاجرین در زمان» می‌داند با نخستین نسل انسانها که در غار زندگی می‌کرد و هیچ تجربه‌ای در منطقهٔ زندگی خود نداشت هیچ تفاوتی نخواهد کرد و هر دو گرفتار اوضاع ناپایدار زمان خود بوده و هستند. لیکن ویژگی نسل ما برخوردار بودن از سلاح دانایی است که موجب نوسازی سازمانها و جامعه‌مان می‌گردد و این دانایی دو حقیقت و پیروی از آن را جهت دستیابی به نتیجه‌ای درخشان و زرّین فرا روی ما قرار می‌دهد که عبارتند از «دگربینی» بجای «خودبینی» و دیگری «حرکت و دگرگونی» بجای «سکون و ایستانی» که موجب بهبود، آرامش و شکوفایی، رضایتمندی و کامیابی فرد و جامعه می‌گردد.

مدیر موفقی بر این باور بود که دگرگونی یک ضرورت برای بقا و حیات سازمانی است:

«آهنگ و کیفیت دگرگونی در جامعه کنونی ما به طور طبیعی آشفته کننده است، ولی آیا به سبب همین دگرگونی ریشه‌دار و ژرف نیست که ما دلیلی برای زیستن، و به عبارت گسترده‌تر برای لذت بردن از زندگی می‌یابیم؟ تنها به سرنوشت خویشتن اندوه خوردن، ما را از انگیزهٔ چالش و جدال و ستیز کردن باز می‌دارد و در پایان هم گره‌ای را از کار ما نخواهد گشود. از سوی دیگر اگر ما هرگز بیمی در خود نداشتیم و هرگز ناگزیر از کار سخت و پیوسته

نبودیم، به حال رخوت در می آمدیم و روشهای مدیریت هم سست و کسل کننده می شد.^(۳) البته صرف وجود جنب و جوش در یک سازمان گویای کامیابی و رسیدن به کمال آن نمی باشد و از این رو باید همواره در را برای دگرگونیها گشوده نگه داشت و آماده آزمون هر چیز نو و متفاوت و آگاه برای اندیشه ها و افکار نو بود. امروز می دانیم که میان دو مجموعه از نمادها یعنی «تهدید، خطر، مرگ» سازمان و «اراده، تلاش نو، تولد» راهی وجود دارد. ما باید راهی را که از این یک به آن دیگری برسد پیدا کنیم و آنرا تا به پایان ببیم، نباید در میان راه بایستیم، وگرنه مانند بندبازی که روی طناب راه می رود سقوط خواهیم کرد. بقول علامه اقبال لاهوری:

مازنده از آنیم که آرام نگیریم موحیم که آسودگی ما عدم ماست

گفتیم «میان مرگ و تولد قانون سومی وجود دارد: قانون رشد دوباره یا تجدید حیات. این قانون اصلی طبیعت است و زمانی که می خواهیم به توسعه مثبت برسیم باید بدان توجه کنیم.»^(۴)

قانون درونی رشد درباره یک سازمان

می دانیم که هر سازمان به شکل یک نظام باز عمل می کند و «منظور ما از نظام قسمتی از جهان است که برای بررسی دقیق، از سایر پدیده ها مجزا انگاشته می شود. در برخورد نظاموار (سیستمی) هدف این است که مرز دنیای درونی (نظام) را با دنیای برونی (محیط) مشخص کنیم و با شناسایی اجزای تشکیل دهنده متعامل آن که در کنش و واکنش از یکدیگر تأثیر می پذیرند و با خاصیت همفزایی (سینرژی) خود، کلیتی بیش از مجموع اجزای آن را به وجود می آورند، رشد سازمان را تقویت و استمرار بخشیم.

۳- کونوسوکی ماتسوشیتا، نه برای لقمه ای نان / آداب بازرگانی و اخلاق مدیریت، ترجمه: دکتر محمد علی طوسی، انتشارات شبانیز، چاپ دوم، شهریور ۱۳۶۷، ص ۱
 ۴- ماخذ قبلی، دکتر علی اسدی، ص ۲۰۳.

نیروی مقاومت

هر نظام باز و هدفمند با محیط خود وحدت دارد. با دنبال کردن هدف، توانایی محیط برای دادن نیرو به نظام کاهش پیدا می‌کند (قانون آتروپی).
هر نظامی از جهت ساخت و کارکرد در برابر تغییر، مقاومت نشان می‌دهد (قانون مقاومت).

نیروی تجدید حیات

هر نظام باز و هدفمند که برای بقا مبارزه می‌کند، باید در موضعی باشد که از مرزهای خود فراتر رود، بدین ترتیب:

- در محیط گرداگرد خود از مرزها فراتر رود (قانون رقابت).
 - با سایر نظامهای همسان، شرایط محیطی را تغییر دهد (قانون همکاری و تجدید حیات).
 - در محیط تغییر یابنده میان دو امکان یکی را برگزیند:
 - یا تغییر کند و از این طریق کارآیی و هدف عملیاتی خود را حفظ کند.
 - یا بدون تغییر باقی بماند و توانایی و هدف خود را از دست بدهد (قانون کنترل).^(۵)
- امروزه نیاز مبرم این است که افراد سازمانی را برای جهانی که با تسندی در حال دگرگونی است پرورش دهیم زیرا این دگرگونی چنان تند است که تا بخود آییم نوترینها کهنه شده است و از این رو افراد را باید به گونه‌ای آموزش داد که خودشان بتوانند چیزهای نوی فردا را فراگیرند و در این راستا بر آموزش شیوه‌های تحلیل و رو به رو شدن با مسایل نو باید به طور پیاپی پا فشرد. و این نکته را فراموش نکرد که وقتی مجموع یک نظام درحال تحوّل می‌باشد نظامهای فرعی هم خواه ناخواه باید با تحولاتی که در مجموعه نظام ایجاد می‌شود هماهنگ گردند، در غیر این صورت نظام محکوم به فنا خواهد بود.

روشن است هر دگرگونی که بر پایه آگاهی و همسو کردن افراد جامعه صورت نگیرد با پایداریها و مقاومتهای شدیدی از سوی آنها رو به رو خواهد گردید. «اسپینوزا فیلسوف بزرگ را سخنی است که آوردن آن در اینجا بی‌مناسبت نیست.

«هر چه دولت در منع آزادی گفتار بیشتر سعی می‌کند، لجاجت و پافشاری مردم در مقاومت بیشتر می‌گردد، این مقاومت از طرف مردم لئیم و ممسک نیست بلکه از طرف صاحبان اخلاق عالی و قوی و مردم با فضیلت است که به علت داشتن این صفات آزادی بیشتری بدست آورده‌اند. بطور کلی طبیعت مردم چنان است که اگر چیزی را حق دانستند ولی دولت آنرا مخالف قانون شمرد، با بی‌صبری و سرسختی در برابر دولت مقاومت می‌کنند. در چنین حالتی مردم نقض قانون و بی‌احترامی به آن را زشت نمی‌شمرند و بلکه جائز می‌دانند و آنچه از دستشان در مخالفت با دولت برآید کوتاهی نمی‌کنند.»^(۶)

امروزه سازمانهای ما وارث شش اصل و قاعده سرچشمه گرفته از موج دوم و به تعبیر الوین تافلر، انقلاب صنعتی می‌باشد که ذکر آنها برای شناخت ویژگیها و مشخصات این سازمانها ضروری است تا با آگاهی بیشتر خود را برای سازگاری با دگرگونیهای پیاپی و زودگذر زمان خویش آماده سازیم:

۱- استاندارد کردن یا همسان کردن^(۷) که امکان تولید میلیونها عدد از یک نوع جنس و کالا را بطور یکسان فراهم ساخت.

۲- تخصص‌گرایی^(۸) با تقسیم روزافزون کار، تخصص و انجام کار ویژه مطرح شد.

۳- همزمانی^(۹) تقسیم کار مستلزم انجام همزمان و هماهنگ کارهای متفاوت با یکدیگر بود.

۴- تراکم^(۱۰) که موجب تراکم در شهرها و نیز ادغام واحدهای صنعتی و ایجاد غولهای صنعتی گردید.

۶- حسین وحیدی، پژوهشی در: منش ملی و پارسایی در ایران، دفتر دوم بهمن «نیک اندیشی» چاپخانه زندگی، ص

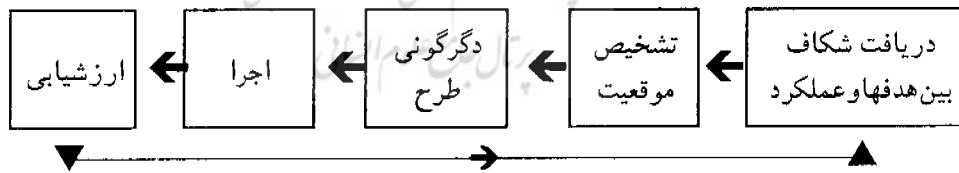
۵- به حداکثر رساندن یا بیشینه کردن^(۱۱) گرایش به تکاپو و تلاش برای بیشینه کردن افزایش بهره‌وری و کارآئی در تمام سطحها پدیدار گشت.

۶- تمرکز^(۱۲) با تراکم بیشتر کم‌تصمیمگیری هم متمرکز شد. رشد دیوانسالاری و پیچیدگی و بزرگ شدن سازمانها باعث گردید تا فراگرد تصمیمگیری روز به روز بیشتر متمرکز شود.^(۱۳)

اگر چه الوین تافلر بر این باورست که «می‌توان بطور منظم تمام کتاب قواعد تمدن موج دوم را از نو مرور کرد و مورد به مورد نشان داد که همسانسازی، همزمان سازی و تمرکز، بیشینه‌سازی، تخصص‌گرایی و تراکم یعنی قواعد پایه گذشته که بر زندگی روزمره افراد و نحوه تصمیمگیری آنها در مسایل اجتماعی حاکم بودند، چگونه با هجوم موج سوم (فراصنعتی) در آستانه تحول بنیادی قرار گرفته‌اند»^(۱۴). لیکن باید با آنهایی که معتقدند، راه علم و تکنولوژی راهی بی‌بازگشت است و این انسان است که باید از طریق آموزش خود را با آن همگام سازد. و بر آن سلطه یابد، همراه و همدستان گشت.

فراگرد دگرگونی^(۱۵)

فراگرد دگرگونی را می‌توان همچون نمودار زیر ترسیم کرد.^(۱۶)



11- Maximization

12- Centralization

۱۳- دکتر علی اسدی، تغییر و ضرورت سازگاری، اولین دوره مدیریت عالی، تهران ۱۳۶۷، ص ۶ و ۵، به اختصار.

۱۴- الوین تافلر، مورخ سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، نشر نو، چاپ دوم، تهران ۱۳۶۳، ص ۳۶۴.

15- The Change Process

16- Hampton David R. "Contemporary Management". Second Edition.

Mc Graw Hill Co. Page 537.

می‌دانیم بخاطر عامل مقاومت در مقابل تغییر لازم است نتایج مترتب بر هر شیوه رفتار از پیش روشن و مشخص شود. مادام که احتمال موفقیت و ارضای نیاز تصریح نشده آن حالت کشش و رغبت که فرد را به رفتاری به شیوه مورد انتظار برمی‌انگیزد در او ایجاد نمی‌شود. کورت لووین^(۱۷) پیشاهنگ نظریه پردازانی است که به دگرگونی همچون یک فراگرد نگریسته و سه مرحله آزاد ساختن، دگرگون کردن و دوباره بستن را مشخصه آن برای تغییر رفتار می‌داند که به جهت اهمیت موضوع هر سه مرحله توضیح داده شده و روشن می‌گردد. آزاد ساختن: مقصود از مرحله آزاد ساختن، درحقیقت، تشویق و تحریک کردن افراد و گروه به تغییر و دگرگونی است. این مرحله شبیه حالت «آب کردن یخ» است. در این مرحله نیروهایی که بر فرد اثر می‌گذارند، ترتیب جدیدی پیدا می‌کنند و در نتیجه فرد نیاز به دگرگونی را احساس می‌نماید. به نظر «ادگار شاین»^(۱۸) برخی از عوامل مشترک در مرحله «آزادسازی» از این قرارند:

- ۱- وجود جسمانی فرد از مسیر عادی، جاری و معمول زندگی خارجی می‌شود و منابع اطلاعاتی و مناسبات اجتماعی او تغییر می‌یابد.
- ۲- همه پشتیبانیهای اجتماعی وی از میان برداشته می‌شود.
- ۳- تجاربی به وجود می‌آید تا در پرتو آنها فرد وجود قدیم خویش را نامناسب بداند و بدین ترتیب برای تغییر، آمادگی احساس کند.
- ۴- با آمادگی و رغبت به تغییر، پادشهای مناسب برقرار می‌شود و بی میلی به تغییر و دگرگونی با مجازات همراه می‌گردد.

به عبارت ساده‌تر مرحله آزادسازی درهم شکستن رسوم و آداب و قواعدی است که فرد به آنها خو گرفته است و براساس آنها به اجرای اعمال روزانه اقدام می‌کند. با سست کردن بنیان این قواعد و رسوم، فرد برای پذیرش راههای جدید آماده می‌شود. از نظر تجزیه و تحلیل میدانی نیروها، مرحله آزادسازی ممکن است زمانی به وقوع بپیوندد که یا نیروی محرک افزایش پذیرد یا نیروهای بازدارنده که تغییر و دگرگونی را مانع می‌شود، کاهش

دگرگون کردن: هنگامی که فرد برای پذیرش تغییر آماده شود، درحقیقت برای قبول یک الگوی رفتاری جدید آمادگی پیدا کرده است این فرآیند احتمالاً از یکی از دو طریق «همانندسازی» و «درونی کردن» حاصل می‌شود. «همانندسازی» هنگامی دست می‌دهد که نمونه‌های گوناگون رفتاری پیرامون فرد ایجاد می‌شود و فرد از طریق گزینش یک الگوی مناسب خود را با آن مشابه می‌سازد و براساس آن عمل می‌کند. «درونی کردن» هنگامی حاصل می‌شود که فرد در وضعی قرار می‌گیرد که بروز رفتار جدید برای توفیق وی در آن وضع الزامی است. فرد الگوهای رفتاری را نه تنها از جهت لزوم آنها بلکه به سبب نیاز شدیدی که برای ادامه زندگی در پیرامون وضع موجود دارد بر می‌گزیند. همانندسازی و درونی کردن مانع‌الجمع نیستند، پاره‌ای از مواقع دگرگونی مؤثر نتیجه ترکیب این دو شیوه است.» (۱۹)

دوباره بستن: فرایندی را که براساس آن رفتار جدید آموخته می‌شود و در مجموعه الگوی رفتاری فرد قرار می‌گیرد جزئی از شخصیت و مناسبات عاطفی وی می‌شود، مرحله «دوباره بستن» می‌نامیم، همانطور که «ادگار شاین» نظر داده است هرگاه رفتار جدید بهنگام آموختن، به صورت طبیعت ثانوی فرد درآید، امر دوباره بستن خودبه‌خود صورت می‌گیرد، زیرا، رفتار آموخته شده جزء تار و پود وجود و شخصیت فرد می‌شود. هرگاه رفتار جدید از طریق همانندسازی کسب شود، بقای آن تا زمانی است که قدرت و نیروی جاذبه الگوی رفتاری جدید حاکم باشد و پشتیبانیهای اجتماعی و نیروهای تقویتی برای بروز رفتار جدید فراهم گردد.

۱۹- پال هرسی و کنت بلانچارد، مدیریت در خدمت تحول (قسمت سوم). برنامه ریزی و عملی ساختن دگرگونیها، ترجمه دکتر محمد علی طوسی، مدیریت امروز، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰، دوره سوم، پائیز ۱۳۵۱ ص ۱۴ و ۱۵.

باتوجه به مراحل فراگرد دگرگونی ممکن است این اشتباه پدید آید که دگرگونی و تغییر باید تنها از دیدگاه علوم رفتاری مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد حال آنکه نباید محیط فنی و عوامل مربوط به آنرا که نقشهای افراد را محدود و یا اصولاً تعیین می‌کند نادیده انگاشت. سطحهای دگرگونی: در حقیقت چهارسطح از دگرگونی و تغییر را می‌توان مشخص ساخت.

ا- تغییرات دانش

ب- تغییرات طرز تلقی افراد

ج- تغییرات رفتار

د- تغییرات رفتارجمعی یا سازمانی.

در این تغییرات تأثیر عامل زمان و میزان اشکال متفاوت است. (۲۰)

عاملهای مهم ایستادگی در مقابل تغییر و دگرگونی

نخست، نظام جدید باعث می‌شود تا مرزها و حدود اختیارات قسمتها از نو، تعریف شود. برخی از افراد باید به قسمتهای دیگر منتقل شوند. این تغییرات هر چند هم باعث افزایش کارایی شود، از سوی کارکنان با مقاومت روبرو می‌شود، زیرا باعث تغییر وضع موجود در سازمان رسمی می‌گردد.

دوم، ورود نظام اطلاعاتی ممکن است بر سازمان غیررسمی هم اثر بگذارد، تغییری که در این حوزه ایجاد می‌شود، کمتر از حوزه سازمان رسمی نیست چون با این جابجایی، شبکه روابط گروهی افراد از هم گسیخته می‌شود و این بر روحیه افراد اثر می‌گذارد.

سوم، برخی از افراد به ویژه افراد کهنسال به علت عدم توانایی در انطباق با شرایط

تازه، یا آنها که علاقه‌ای به یادگیری ندارند و یا قادر به آن نیستند، مقاومت بیشتری نشان می‌دهند.

چهارم، در بسیاری از سازمانها تغییرات بدون توجه به نظرها، عقاید و نگرش کارکنان انجام می‌گیرد و همین باعث می‌شود که تغییر با مخالفتها و ناسازگاریها مواجه شده و به شکست بیانجامد. از این جهت قبل از ایجاد تغییر باید افراد را برای آن تغییر آماده کرد. پنجم، آنچه در میزان مقاومت در برابر تغییر مهم است بیشتر شیوه ایجاد تغییر است تا خود تغییر. این بدان معنی است که برای هر تغییری شیوه‌ای مناسب وجود دارد. مدیر موفق کسی است که می‌تواند روشهای مناسب برای ایجاد تغییر را در سازمان خود پیدا کند. (۲۱)

ششم، بخطر افتادن «منافع مکتسبه» از جمله قویترین نیروهایی است که باعث جمود و تقلیل ظرفیت یک سازمان برای تغییر و تحوّل می‌شود و اینها بیماریهایی است که سازمانها و جوامع را به نابودی می‌کشاند. (۲۲)

هفتم، صاحبان تصوّراتی نیرنگ آلود و فریبکارانه که آرزوی گریز از جریان تحوّل و دگرگونی دارند با تکیه بر زمینه‌های اخلاقی و ادّعای اینکه راه و رسم کهن پیوندهای ژرف و ریشه‌داری با ملاحظات اخلاقی و معنوی دارد هرگونه دگرگونی و تحوّل را با شکست و خطر روبرو می‌سازند. و به قول جان و. گاردنر «جامعه‌ای که هنر تجدید حیات تداوم را به‌خوبی آموخته است اجازه نخواهد داد که چنین تصوّراتی قضاوت آنها را مخدوش سازد. چنین جامعه‌ای این تصوّر را که هیچ چیز از نظر اخلاقی ارزشمند نیست، مگر آن که دراز زمانی دوام و ثبات داشته باشد، رد خواهد کرد.» (۲۳)

۲۱- مأخذ قبلی، دکتر علی اسدی، تغییر و ضرورت سازگاری، ص ۱۱

۲۲- جان و. گاردنر: نوسازی خویشتن، ترجمه، فریبرز سعادت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۵۰، ص

۲۳- همان مأخذ قبلی، گاردنر، ص ۵۶.

دوره‌های دگرگونی و راههای کاهش ایستادگی و نقش مدیران

شناخت علتهای و عاملهای مهم ایستادگی در مقابل تغییر زمینه را برای دستیابی به راهکارهای مناسب برای کامیابی در امر دگرگونی فراهم می‌سازد. ناگفته نماند «هنگامی که سطوح تغییر در دگرگونی همراه با دو دوره مختلف دگرگونی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد، نتایج جالبی بار می‌آورد. این دو دوره تغییر را «دوره دگرگونی مشارکتی»^(۲۴) و «دوره دگرگونی اجباری»^(۲۵) نام می‌گذاریم.

نتایج پژوهشهای علمی مؤید آن است هنگامی که افراد در تعیین هدفهای سازمان شرکت دارند، تعهد آنان به کوشش برای حصول آن هدفها افزایش می‌یابد. اگر فردی در کوششهای سازمانی احساس درگیری و شرکت کند تمایل او به شرکت در فعالیتهایی که به هدف سازمان منتهی خواهد شد، افزایش می‌یابد. از طرف دیگر هرگاه مدیر یا رئیس سازمان هدفها را برای افراد مشخص ننماید، آنان در طول کار ممکن است بزودی از کوشش دست بردارند، زیرا هدفهای تعیین شده را جزئی از هدفهای خود تلقی نمی‌کنند.^(۲۶) از اینرو دوره دگرگونی مشارکتی از یک امتیاز ویژه برخوردار است و آن اینست که هرگاه افراد خود دگرگونی را لازم دانسته و آنرا بپذیرند گرایش به انجام آن پیدا می‌کنند و لذا اهداف برنامه دگرگونی آسانتر و زودتر بثمر خواهد رسید.

اگر چه کُند و تدریجی بودن، شتاب نداشتن به سوی کمال و بهبودی و دست نیافتن سریع به هدفهای دگرگونی از نارساییهای دگرگونی مشارکتی به حساب می‌آید لیکن با فراهم آوردن فضای سالم و گشوده و محیطی مردمی برای آرایه نظرها و عقاید، می‌توان جامعه و سازمان را برای پرورش افرادی بالغ و رشید، خلاق و نوآور و توانمند برای قبول مسئولیت

24- Participative change cycle

25- Coerced change cycle

۲۶- پال هرسی و کنت بلانشارد، مدیریت در خدمت تحول، قسمت دوم، تغییر از طریق دگرگونسازی رفتار، ترجمه:

دکتر محمد علی طوسی، مدیریت امروز، شماره ۸

در تصمیمهای گرفته شده مشارکتی و به کار بستن شیوه‌های نو آماده ساخت.

حال آنکه خطر دگرگونی اجباری، زودگذر بوده و اتکای بیش از اندازه بر قدرت سازمانی رهبر و مدیر دارد که در نتیجه اغلب به صورت دشمنی و ستیزه‌جویی و با برداشتن گامهایی ناهمسو با دگرگونی برای واژگون ساختن آن چهره می‌نماید.

راههایی که موجب کاهش مقاومت و ایستادگی اعضای سازمان در مقابل تغییر و دگرگونی می‌شود، به اختصار بیان می‌گردد:

- از بین بردن فاصله بین طرز تلقی افراد و رفتار آنان، مشخص ساختن رهبری غیررسمی و رسمی گروه و جلب موافقت و پشتیبانی جدی آنها امر بایسته‌ای است. هرگاه موافقت رهبران رسمی و غیررسمی گروه جلب شود، بسیاری از دشواریها در راه ایجاد تغییر و دگرگونی برطرف خواهد گردید.

- مدیریت باید با واحدی که درگیر تغییر است از نزدیک همکاری کند و زمینه‌های پرورش و آموزش برای سازگاری و انطباق با تغییرات و تحولات آینده را برای آنان فراهم آورد به گونه‌ای که ضرورت دگرگونی را پذیرفته و نقش پُراهمیت آنرا به رغم نشانه‌های ظاهری ناخوشایندش برای شکوفایی و کامیابی در زندگی کاری خود تشخیص و ترجیح دهند. هم‌چنین با فراهم آوردن امکانات گردش در مشاغل مناسب و فرصتهای به کارگماری برپایه شایستگی و آموزشهای لازم در جهت نوآوری و خلاقیت شاهد بروز و ظهور استعدادهای خفته آنها گردد.

- پیش از هر نوع دگرگونی ذهن افراد برای تغییر و تحول آماده شود و برخوردار از شیوه مدیریت گشوده و مشارکتی امکان برخورداری و بهره‌گیری سازمان از برخورد اندیشه‌های افراد و در نتیجه شکار بهترین اندیشه‌ها برای تجدید حیات سازمان و توفیق و پیشرفت برنامه دگرگونی و از این طریق بالا بردن کیفیت زندگی کاری افراد ممکن گردد.