



فرایند تغییر سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر آن

ابراهیم عباسی نسب / کارشناسی ارشد ۸۲

مقدمه

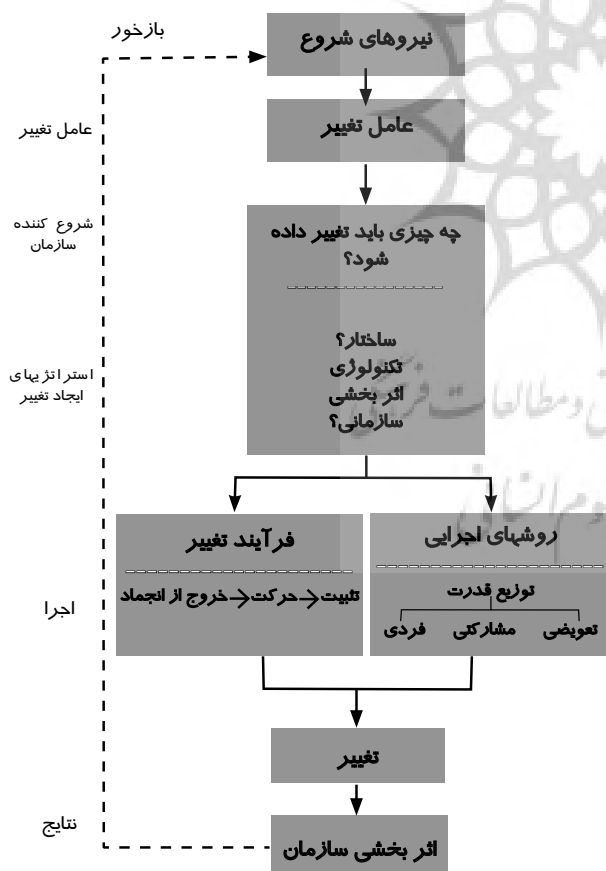
هوشیاری زیاد انجام داده و تعادلی منطقی را بین آنها برقرار سازد: الف) مدیریت باید ابتکار و نوآوری داشته باشد (در زمینه‌های بهبود یا نوسازی محصولات، روش‌های کاری، ساختارهای سازمانی، سطح دانش و مهارت‌های کارکنان). ب) مدیریت باید دستاوردهای خود را حفظ کند (یعنی باید ثبات و تفوق خود را ایجاد و تحکیم کند). اگر بر وظیفه‌نگهداری دستاوردها تاکید بیش از حد شود، سازمان محافظه کار خواهد شد و در تحقق نیازهای آینده دچار مشکل می‌شود، به طوری که بعد از مدتی به شکل غیر قابل انعطاف و حتی دیوان سالار در خواهد آمد. اما اگر عملکرد نوآورانه غالب شود، سازمان سردرگم

هر کسب و کار از هنگامی که بنیاد گذاشته می‌شود، پیوسته محصولات خود را بهبود می‌بخشد و خدمات بیشتری عرضه می‌کند تا مشتریان بیشتری جذب کند؛ رقابت کنندگان جدید در بازار به شیوه‌های نوین فروش نیاز دارند، تجهیزات جدید جایگزین ماشین‌های قدیمی می‌شوند و کارکنان باید مهارت‌های خود را برای حضور در صحنه رقابت بهبود دهند. تغییرات در بازاریابی، فن آوری و کارکنان نیاز به راه‌های جدیدی در سازمان دهی و مدیریت کسب و کار دارد. این به معنای اغتشاش، ناراحتی، تنش و ناامنی خواهد بود، در حالیکه بیشتر افراد ثبات و آسودگی خاطر را ترجیح می‌دهند. پس مدیریت باید دو وظیفه اصلی را با

تغییر عمل کنند، معقول تر اقدام خواهند کرد و احتمالاً دور اندیش تر یا محتاط تر خواهند بود؛ زیرا آنها شاهد نتایج عملیات خود خواهند بود.

مدلی برای مدیریت تغییر سازمانی

شکل (۱)، یک مدل برای تغییر سازمانی را نشان می‌دهد. این مدل به دو مجموعه از مراحل مختلف تقسیم می‌گردد. تغییر بوسیله نیروهای خاص شروع می‌شود. این نیروها به وسیله یک عامل تغییر در سازمان عمل می‌کنند. این عامل تغییر، برنامه‌های ایجاد تغییر را انتخاب می‌کند، یعنی انتخاب می‌کند که چه چیزی باید تغییر داده شود. اجرای برنامه‌های تغییر دو قسمت را شامل می‌گردد: چه باید انجام شود و چگونه باید انجام شود. چه باید انجام شود مستلزم سه مرحله است: خروج از انجماد، حرکت به یک حالت جدید و تثبیت حالت جدید (انجماد مجدد) طوری که به صورت دائمی درآید. چگونه باید شود، به روشی مربوط می‌شود که عامل تغییر برای اجرای فرآیند تغییر انتخاب می‌کند. تغییر اگر فی نفسه موفقیت‌آمیز باشد، اثر بخشی سازمانی را بهبود می‌بخشد. البته تغییر در خلأ رخ نمی‌دهد. یک تغییر در ناحیه‌ای از سازمان، منجر به ایجاد نیروی جدیدی برای تغییرات دیگری، می‌شود حلقه بازخور در شکل (۱) به این معناست که این مدل پویاست و نیاز به تغییر اجتناب‌ناپذیر و مداوم می‌شود.



شکل (۱)

و گیج خواهد شد و افراد، جهت‌گیری و گرایش خود را از دست می‌دهند، در اثر تلاش‌های غیر متمرکز و ناهماهنگ انرژی به هدر می‌رود و طرح‌ها و پروژه‌های مهمی آغاز می‌شوند که تکمیل نخواهند شد. بنابراین هنر مدیریت مؤثر تغییر، ایجاد تعادل بین دو وظیفه اصلی «نوآوری» و «حفظ و نگهداری» است.

از آنجا که تغییر به طور مداوم صورت می‌گیرد، واضح است که به وجود مهارت‌های سطح بالا برای مدیریت تغییر برای تمام سازمان‌ها امری حیاتی است. سرعت و کارایی تغییر سازمانی عناصر مهمی در رقابت پذیری، سود دهی و بقای شرکت هستند.

تغییرات برنامه ریزی شده:

اصولاً این نوع تغییرات نوعی اقدام آگاهانه و هدفدار به حساب می‌آیند که در پی تأمین دو هدف هستند نخست می‌خواهند توانایی سازمان را بالا ببرند تا خود را با تغییرات محیط وفق دهد. دوم در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند.

اگر قرار است یک سازمان ادامه حیات بدهد و بخواهد بقای خود را تضمین نماید، باید در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد واکنش مناسب از خود نشان دهد. هنگامی که شرکت‌های رقیب، کالا یا خدمات جدیدی را عرضه می‌نمایند، سازمان‌های دولتی قوانین و مقررات تازه‌ای را تدوین و اعمال می‌کنند، شرکت‌هایی که منابع اولیه سازمانی را تأمین می‌نمودند از صحنه خارج می‌شوند یا تغییرات مشابهی در محیط رخ می‌دهد. سازمان باید خود را با این تغییرات وفق دهد.

از آنجا که اصولاً شکست یا موفقیت یک شرکت در گرو شکست یا موفقیت اعضاء و کارکنان آن در تولید یا ارائه خدمات مناسب است، از این رو تغییرات برنامه ریزی شده در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد و گروه‌های مشغول در سازمان رخ می‌دهد و سازمان می‌تواند با استفاده از آنها افراد و کارکنان خود را وادار کند رفتارهای متفاوتی در پیش گیرند و در شیوه انجام وظیفه و رابطه متقابل با همکاران تجدید نظر کنند.

در سازمان چه کسی مسئول امور و فعالیتهای است که ره آورد پدیده تغییر است؟ در پاسخ باید گفت که عامل تغییر چنین مسئولیتی را بر عهده دارد. این عامل تغییر می‌تواند مدیر، کارگر، کارمند یا از افراد غیر مدیر باشد که به عنوان یک مشاور (فردی خارج از سازمان) در آن سازمان کار می‌کند. مدیریت سازمان برای ایجاد تغییرات عمده معمولاً از خدمات مشاورینی استفاده می‌کند که در خدمت دائمی سازمان نمی‌باشند. از آنجا که آنها به خارج از سازمان تعلق دارند، می‌توانند دیدگاه‌های معقول و پیشنهادهایی بی غرضانه ارائه نمایند، که معمولاً افراد مشغول در سازمان به سبب داشتن تعصب نمی‌توانند چنین پیشنهادهایی را ارائه کنند. ولی نقطه ضعف مشاوران خارج از سازمان در این است که نیم توانند درک معقولی از تاریخ، فرهنگ، شیوه‌های عملیاتی و کارکنان (پرسنل) سازمان داشته باشند. همچنین امکان دارد که مشاورین خارجی بخواهند تغییرات بنیانی در سازمان ایجاد نمایند که نمی‌توان موفقیت آن را تضمین کرد؛ زیرا اگر این تغییرات با شکست مواجه شوند، فرد پیشنهاد دهنده در سازمان نخواهد بود تا نتایج پیشنهاد خود را ببیند. بر عکس، چنانچه مشاوران داخلی و متخصصان ستادی یا مدیران به عنوان عامل



عوامل تعیین کننده نیاز به تغییر:

الف) عوامل خارجی: از آنجا که نیروهای خارجی تغییر آثار جهانی دارند می‌تواند مورد سؤال قرار گرفتن نوع فعالیت سازمان، یا فراگردهای تولید محصول یا ارائه خدمت آن را به همراه داشته باشد.

عوامل خارجی چهارگانه مهم عبارتند از: ۱- ویژگیهای جمعیت شناختی، ۲- پیشرفتهای فن آوری، ۳- تغییرات در بازار، ۴- فشارهای اجتماعی و سیاسی.

ب) عوامل داخلی: نیروهای داخلی تغییر از درون سازمان نشأت می‌گیرند. این عوامل می‌توانند بسیار حساس باشندمانند ضعف روحیه، یا می‌توانند به صورت نشانه‌های خارجی بروز کنند مانند بهره‌وری کم یا تضاد. عوامل درونی تغییر هم می‌تواند از مسائل نیروی انسانی و هم تصمیمها و رفتار مدیریتی ناشی شود.

نیروهای خارجی

- * ویژگیهای جمعیت شناختی :
 ۱. سن
 ۲. تحصیلات
 ۳. سطح مهارت
 ۴. جنسیت
 ۵. مهاجرت
- * پیشرفتهای فن آوری :
 ۱. خودکار شدن عملیات
 ۲. ماشینی شدن کارهای اداری
- * تغییرات در بازار :
 ۱. ادغام
 ۲. رقابتهای محلی و بین المللی
 ۳. رکود
- * فشارهای سیاسی و اجتماعی :
 ۱. جنگ
 ۲. ارزشها
 ۳. رهبری

نیروهای داخلی

- * مسائل نیروی انسانی :
 ۱. نیازهای ارضا نشده
 ۲. عدم رضایت شغلی
 ۳. غیبت و ترک خدمت
 ۴. بهره وری
 ۵. مشارکت
- * تصمیمها و رفتار مدیریتی :
 ۱. تضاد
 ۲. رهبری
 ۳. سیستم پاداش
 ۴. تغییر ساختار

نیاز به تغییر و عوامل

شکل (۲) - عوامل داخلی و خارجی تغییر

فرآیند تغییر:

تغییر موفقیت‌آمیز، مستلزم خروج از انجماد از حالت فعلی، حرکت به حالتی جدید و تثبیت مجدد حالت ایجاد شده است. آنچه در این فرآیند تغییر^۱ سه مرحله‌ای نهفته است، شناخت این موضوع است که صرفاً ایجاد تغییر اطمینان نمی‌دهد که وضعیت نامطلوب از بین رفته و اینکه تغییر برای مدتی، دوام وضعیت جدید ایجاد شده را تضمین می‌کند.

وضع موجود می‌تواند به عنوان حالت تعادل مورد توجه قرار گیرد. حرکت از این تعادل (برای غلبه بر فشارهای حاصله از مقاومت فردی و سازگاری گروهی) مستلزم خروج از انجماد^۲ است. این حالت به یک الی سه روش ممکن است. یا نیروهای وادارنده که رفتار را از حالت موجود خارج کنند، می‌توان افزایش

داد. و یا نیروهای بازدارنده، که حرکت از تعادل موجود را کند می‌کنند. می‌توان کاهش داد. راه کار سوم ترکیبی از این دو روش است.

سازماندهی مجدد از جمله مواردی است که انتظار می‌رود کارکنان برای مقاومت در برابر آن با هم متحد شوند. برای غلبه (برخورد) با این مقاومت، مدیریت می‌تواند با استفاده از طرحهای تشویقی کارکنان را به پذیرش تغییر وادار کند. برای نمونه، افزایش در پرداخت می‌تواند به افرادی که بپذیرند از یک دایره به دایره دیگری انتقال یابند، پیشنهاد شود. شرکت می‌تواند هزینه‌های خیلی گزافی پرداخت کند. مدیریت ممکن است، منازل سازمانی با اجازه بهای کم به کارکنان واگذار کند. البته مدیریت ممکن است برای پذیرش خروج از انجماد به برنامه‌های آموزشی مجدد جهت کارکنان رو آورد. با کارکنان می‌توان بصورت انفرادی مشاوره انجام دهد. با فرض اینکه بیشتر ترس کارکنان از تغییر بی‌مورد است، مشاور می‌تواند به کارکنان اطمینان دهد که جای هیچ گونه ترسی نیست و سپس استدلال نماید (با مدارک ملموس و محسوس) که آینده نیروهای بازدارنده تغییر تضمین نخواهد شد. اگر مقاومت بینهایت بلاست، مدیریت ممکن است هم متوسل به کاهش مقاومت شود و هم جذابیت وضعیت جدید جایگزین وضعیت موجود را، اگر خروج از انجماد موفقیت‌آمیز باشد، افزایش دهد.

به محض اینکه خروج از انجماد تحقق پیدا کرد، تغییر خود اجرا می‌شود. در اینجا است که عامل تغییر یک یا چند استراتژی برنامه تغییر را به اجرا می‌گذارد. بین مرحله خروج از انجماد و حرکت به سوی وضعیت جدید، در واقعیت، خط روشنی وجود ندارد. خیلی از تلاشهایی که برای خروج از انجماد از وضعیت موجود، صورت می‌گیرد، ممکن است خودبخود امر تغییر را محقق نماید. همینطور فنونی که عامل تغییر برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر مورد استفاده قرار می‌دهد، ممکن است بر خروج از انجماد و حرکت به سوی وضعیت جدید مؤثر واقع شود.

مقاومت در برابر تغییر:

همانطور که تغییر اجتناب‌ناپذیر است، وجود مقاومت در برابر آن نیز حتمی است. شاید تعجب آور باشد که سازمانها هم باعث ایجاد تغییر و هم باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر می‌شوند. سازمانها به عنوان عامل تغییر از مشتریان و مراجعان می‌خواهند که روش خرید فعلی خود را تغییر داده و از کالا و خدمات شرکت استفاده کنند همچنین از آنها می‌خواهند که با افزایش خرید رفتار خود را نیز تغییر می‌دهند. همزمان با آن، سازمان در برابر تغییر مقاومت می‌کند، به طوری که ساختار و سیستمهای کنترل مانع ایجاد عدم اطمینانهای محیطی در تولید کالا و خدمت می‌شوند.

از آنجائیکه سازمان بطور دائم در معرض ضربه‌های ناشی از فشار برای ایجاد تغییر قرار دارد، از این رو باید منظور جلوگیری از انعکاس عدم ثبات محیط به داخل سازمان بعضی عوامل حفظ ثبات را در اختیار داشته باشد.

از طرفی سازمان باید برای ایجاد تغییر در داخل خود، در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد، تا بتواند حضور و ارتباط خود را در بازار تداوم بخشد. شاید چنین تصور شود که تمامی مقاوتها



۱) Change process

۲) Unfreezing

در برابر تغییر باید در هم شکسته شوند، حال آنکه چنین تصویری درست نیست. مقاومتها در برابر تغییر را می‌توان به خاصیت اجسامی که در برابر عبور جریان الکتریسیته از خود مقاومت نشان می‌دهند و باعث ایجاد حرارت می‌شوند تشبیه کرد. این خاصیت را به عنوان مقاومت نیز می‌شناسند. بنابراین حذف کامل مقاومت در برابر تغییر در داخل سازمانها ضرورتی ندارد، بلکه می‌توان از این مقاومت در جهت منافع سازمان بهره‌گیری نمود. افرادی که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند از پیامدهای احتمالی تغییرات یعنی بی‌نظمی، پیچیده شدن و سردرگمی‌اوضاع واهمه دارند. هزینه‌ها و پریشانی ناشی از مسائل جاری نیز ترس و واهمه ایشان را تقویت کرده و ممکن است سبب تضعیف دیگر ابتکار عملهای ارزشمندی گردد. اگر سازمانها بخواهند تغییرات به صورتی موفق انجام پذیرد باید زیر بنایی را برای حمایت از تغییر بسازد.

۸- عدم سلیقه و نزاکت یا زمان بندی ضعیف

راهبردهای گوناگون برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر:

به مدیران توصیه می‌گردد که اقدامهای زیر را برای فائق آمدن در برابر مقاومت افراد نسبت به تغییر انجام دهند:

- ۱- تا آنجا که امکان دارد اطلاعات بیشتری درباره تغییر در اختیار کارکنان قرار دهند.
- ۲- کارکنان را نسبت به دلایل و منطق تغییر آگاه سازند.
- ۳- جلساتی را برای پاسخگویی به پرسشهای کارکنان درباره تغییر برگزار کنند.
- ۴- به کارکنان فرصت بحث درباره چگونگی تأثیر تغییرات پیشنهادی بر آنان داده شود.

شکل (۳) - راهبردهای گوناگون برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

محدودیتها	مزایا	معمولا در وضعیتهای ذیل بکار می رود	استراتژی برخورد
اگر تعداد افراد زیاد باشد بسیار وقتگیر است.	همین که افراد مورد تشویق قرار گیرند اغلب در اجرای برنامه تغییر کمک خواهند کرد.	جایی که اطلاعات وجود ندارد یا اطلاعات و تحلیل غیر دقیق است	۱. آموزش و ارتباط
اگر مشارکت کنندگان برنامه تغییر نامناسبی را طراحی کرده باشند بسیار وقتگیر خواهد بود.	افرادی که مشارکت می‌کنند متعهد به اجرای آن می‌شوند و هر نوع دانش دیگری را که دارند در برنامه تغییر بکار خواهند گرفت.	هنگامی که آغازگران طراحی تغییر تمام اطلاعات مورد نیاز را ندارند و در حالی که دیگران قدرت قابل ملاحظه‌ای برای مقاومت دارند.	۲. مشارکت و دادن مسئولیت
می‌تواند در بردارنده هزینه و وقتگیر باشد. و با این همه موفقیت آمیز باشد.	هیچ استراتژی دیگری نمی‌تواند به این خوبی با مسائل تطبیق یا با شرایط جدید عمل کند.	هنگامی که افراد به دلیل مساله تطبیق با شرایط جدید از خود مقاومت نشان می‌دهند.	۳. تسهیل و حمایت
در بیشتر موارد پرهزینه است اگر دیگران را برای انجام مذاکره هوشیار کند.	گاهی راه حل نسبتاً آسانی برای اجتناب از مقاومت عمده در برابر تغییر است.	هنگامی که فردی یا گروهی بوضوح در یک برنامه تغییر بازنده می‌شود و هنگامی که گروه قدرت قابل ملاحظه‌ای برای مقاومت دارد.	۴. مذاکره و توافق
اگر آدمها احساس کنند که مورد سوءاستفاده قرار گرفته اند می‌تواند به مسائل آتی بیانجامد.	به عنوان راه حل نسبتاً سریع و کم هزینه برای مقاومت در برابر تغییر می‌تواند مطرح باشد.	هنگامی که سایر تاکتیکها عملی نبوده و یا بسیار پرهزینه باشد.	۵. حسن استفاده و به همکاری گرفتن
اگر افراد از مبتکران برنامه تحول سخت برنجدند و خشم و کینه آنان را به دل گیرند می‌تواند بسیار مخاطره آمیز باشد.	از سرعت عمل بالایی برخوردار است و بر هر نوع مقاومتی غلبه می‌نماید.	هنگامی که سرعت ضرورت می‌یابد و مبتکران برنامه تغییر و تحول قدرت قابل ملاحظه‌ای دارند.	۶. سرکوب مستقیم و غیر مستقیم

علل مقاومت در برابر تغییر:

مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی می‌باشد. مدیران به جای اینکه در صدد حذف یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله‌ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جستجو برای پیدا کردن راههای جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود.

برای مقاومت کارکنان در برابر تغییرات در محیط کار هشت دلیل عمده را می‌توان برشمرد:

- ۱- ترس یا تعجب از ناشناخته‌ها
- ۲- جو عدم اعتماد
- ۳- ترس از شکست
- ۴- از دست دادن وجهه و اعتبار و یا امنیت شغلی
- ۵- فشار همکاران
- ۶- گسیختگی سنتهای فرهنگی و یا روابط گروهی
- ۷- تضادهای تشخیصی

منابع:

- ۱- مورهد/ گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر الوانی - سید مهدی و دکتر معمارزاده - غلامرضا، انتشارات مروارید
- ۲- رابینز، استیفن پی، مبانی رفتار سازمانی - ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی - تهران - دفترانتشارات پژوهشهای فرهنگی.
- ۳- رابینز، استیفن، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه دکتر الوانی - سید مهدی - دانایی فرد حسن - تهران - انتشارات صفار
- ۴- دکتر رضائیان - علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی - تهران - انتشارات سمت.
- ۵- گلاس - فرید ریش، مدیریت تغییر سازمانی (پیش بینی - برنامه ریزی - استراتژی توسعه) ترجمه طرح مطالعه بهره‌وری در صنعت تهران - انتشارات کارآفرینان.
- ۶- دان زرمیایک - مقاله ضرورت تغییر در سازمانهای موفق ترجمه علی پورقاسمی، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر ش ۱۵۰

