

تغییر، سرچشمه بالندگی سازمانی

از: سید محمد باقری زاده

«دانش ... قدرت است» و فردوسی هزار سال پیش فرموده: «توانا بود هر که دانا بود». و سرعت اکتساب دانش، که سوخت موتور بزرگ تکنولوژی را فراهم می‌کند، به معنی تغییر سریع و شتابان است.

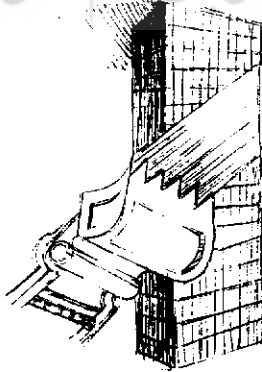
در چنین شرایطی بقا و پویایی («بودن» و «شدن») و موفقیت سازمانها به توانایی پذیرش، سازگاری و انطباق آنان با تغییر وابسته است.

ضرورت تغییر

هر روز نیروهای جوان و تحصیلکرده بیشتری به نیروی کار اضافه می‌شود. هم چنین سبک زندگی، انتظارات و ارزشهای فکری کارکنان نسبت به نسلهای گذشته تغییر کرده است. یکی از صاحب نظران، ارزشهای انسانی را از لحاظ کار به شرح زیر معرفی کرده است:

انسان امروزی طالب:

- استقلال و آزادی عمل بیشتر در کار است.
- حق انتخاب وسیع تر است.
- اوقات فراغت است.



ای برادر عقل یکدم با خود آر
دمبدم در تو خزان است و بهار
هر نفس نو می شود دنیا و ما
بی خبر از نو شدن اندر بقا

«مولوی»

آهنگی که انسان با آن به ذخیره دانش مفید درخصوص خود و جهان پرداخته است، مدت ۱۰۰۰۰ سال قوس صعودی پیموده است. این آهنگ با اختراع خط، خیز بلندی برداشت. با وجود این، طی قرن‌ها به گونه‌ای دردناک کند و آهسته باقی ماند. جهش بزرگ بعدی در اکتساب دانش به جلو، با اختراع حروف متحرک چاپ توسط گوتنبرگ و دیگران در قرن پانزدهم به وقوع پیوست. پیش از سال ۱۵۰۰ میلادی، بنا بر خوشبینانه‌ترین برآوردها، اروپا سالانه ۱۰۰۰ عنوان کتاب بیرون می‌داد. این بدان معنا است که با قدری کم یا زیاد، یک قرن وقت می‌گرفت تا کتابخانه‌ای با ۱۰۰۰۰۰ عنوان به وجود آید. در سال ۱۹۵۰، چهارونیم قرن بعد، این آهنگ چنان سرعت شتابانی داشت که اروپا سالانه ۱۲۰۰۰۰ عنوان کتاب چاپ می‌کرد. آنچه که زمانی یک قرن وقت می‌گرفت در دهه ۱۹۶۰ در هفت ماه و نیم کامل می‌شد.

کامپیوتر که حدود سال ۱۹۵۰ در صحنه ظاهر شد، با قدرت بی‌سابقه خود برای تجزیه و تحلیل و اشاعه انواع بسیار متفاوت داده‌ها در کمیت‌های باورنکردنی و با سرعت‌های سرسام‌آور، نیروی عمده، در تقویت آخرین شتاب برای اکتساب دانش بوده است. همراه با دیگر ابزارهای تحلیلی، کامپیوتر با نیرومندی فزاینده‌ای برای مشاهده جهان نامرئی پیرامون، آهنگ اکتساب دانش را با سرعتی شگفت‌انگیز بالا برده است. فرانسیس بیکن اظهار داشت که:

- ارضای مراتب بالاتر نیازها است.
- تامین امنیت است.
- تامین نیازهای فردی در الزامات سازمان است.
- مدیریتی با رفتار مناسب و اعمال و افکار برانگیزاننده است.
- سازماندهی متناسب برای کار همراه با پاداش مادی و معنوی است.

این عوامل شمه‌ای از تغییرات بی‌شماری است که مدیران با آن مواجه هستند. این تغییرات با چنان سرعت فزاینده‌ای حادث می‌شود و آن چنان متعدد و متنوع است که گاه نظامهای اجتماعی و اداری قادر به همگامی و انطباق با آنها نیستند و به همین دلیل بزرگترین مسئله‌ای که هر سازمان با آن روبروست، تغییر و دگرگونی است. با این لحاظ است که مدیریت تغییر^(۱) یکی از مهمترین مباحث علم مدیریت به شمار می‌رود. از طرف دیگر قبول تحول و تحقق بخشیدن به آن یکی از مهم‌ترین لازمه‌های بقا و رشد و بالندگی هر سازمان است. زیرا هر سازمان خود یک نظام فرعی^(۲) از یک نظام اجتماعی^(۳) و یک نظام بزرگتر جهانی است. هنگامی که مجموع یک نظام در حال تحول و پیشرفت است، نظامهای فرعی هم ناگزیر باید خود را با تحولاتی که در نظام بزرگتر پدید آمده و همواره استمرار دارد، همگام و هماهنگ کند. بنابراین مدیران با دو مسئله اساسی مواجه هستند:

- ۱- چگونه سازمان خود را در جهتی توسعه دهند که بهتر بتوانند با تغییرات و تحولات محیط هماهنگ شوند.
- ۲- چگونه منابع انسانی و انرژی سازمان را هدایت کنند که ضمن انجام مأموریت‌های سیستم و تحقق هدفهای سازمان، نیازهای کارکنان نیز تامین شود.

در سالهای اخیر، مدیران بیشتر متوجه این حقیقت شده‌اند که کوششهای پراکنده برای حل مسایل پیچیده سازمانی کافی نیست و محتاج برنامه‌ریزی همه جانبه وسیع‌تری است. به نحوی که استراتژی‌های هماهنگ شده را برای پرورش فضای سازمانی^(۴)، روش کار، روابط افراد، نظامهای ارتباطی و اطلاعاتی در برداشته باشد و با الزامات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی سالهای آینده سازگار باشد. به سبب این نیاز است که بهبود سازمان یا بالندگی سازمان^(۵) و یا به عبارت دیگر، مساعی سیستماتیک برای تغییر برنامه‌ریزی شده پا به عرصه وجود نهاد، و از اهمیت ویژه‌ای در علم مدیریت برخوردار شد.

اهداف تغییر برنامه‌ریزی شده

بطورکلی دو هدف اساسی به شرح زیر وجود دارد:

۱ - بالابردن توانایی سازمان برای سازگاری با دگرگونیهای محیطی

۲ - تغییر رفتار پرسنل

اگر یک سازمان می‌خواهد ادامه حیات دهد باید به تغییرات محیطی پاسخ دهد. وقتی رقبا کالا و خدمات جدید ارائه می‌کنند، یا سازمانهای دولتی قوانین جدید وضع می‌نمایند، یا منابع مهم پشتیبانی حذف می‌شود، یا اتفاقی مشابه به وقوع می‌پیوندد، سازمان بایستی با آن سازگاری یابد. برای دستیابی به اهداف تغییر به طور اساسی به تغییر در سه مسئله می‌توان اشاره کرد.

- تغییر ساختار

- تغییر تکنولوژی

- تغییر مردم

تغییر ساختار شامل به وجود آوردن یک جایگزین در ارتباط قدرت، مکانیسم‌های هماهنگی، طراحی مجدد شغل یا تنوع ساختاری است. دگرگونی تکنولوژی، شامل تغییر در روال کار و تغییر روشها و وسایل مورد نیاز است. و بالاخره تغییر در مردم به تغییرات در دیدگاههای کارکنان، مهارتها، انتظارات، ادراکات و شاید رفتار آنها به منظور کار موثر یا یکدیگر می‌باشد.

عاملان تغییر

عاملان تغییر^(۹) نقشی اساسی در پدیدآوردن تغییرات دارند. این عاملان هم در داخل و هم در خارج از سازمان هستند. در داخل سازمان مدیران و کارشناسان معمولاً مهمترین نقش را در ایجاد تغییر ایفا می‌کنند. سایر کارکنان نیز می‌توانند در تغییر نقش داشته باشند. براساس یک نظریه چهار نوع عامل تغییر به شرح زیر شناسایی شده‌است:

۱ - فشارهای بیرونی: فشارهایی است که خارج از محیط سازمان، برای ایجاد تغییر به سازمان فشار می‌آورد. مانند دخالت دولت در زمینه رعایت شرایط ایمنی کار، رعایت استاندارد در تولید و مرغوبیت محصول.

۲ - فشارهای درونی از طریق برنامه‌های بهبود سازمان: این فشارها معمولاً برای ایجاد تغییر در جهت بهبود سازمان وارد می‌شود و در درون سازمان تدریجاً به وجود می‌آید. تغییرات داخل سازمان ممکن است شامل تعریف مجدد هدفها و هدف‌گذاری به صورت مشارکتی، تجدیدنظر در طرح و بافت کار، تیم‌سازی و

● بقا و موفقیت سازمانها به توانایی پذیرش، سازگاری و انطباق آنها با تغییر وابسته است.

● بزرگترین مسئله‌ای که هر سازمان با آن روبروست، تغییر و دگرگونی است.

● اگر سازمان می‌خواهد ادامه حیات دهد، باید به تغییرات محیطی پاسخ دهد.

تشکیل گروه کار و نظایر اینها باشد.

۳ - تغییر فردی: چنانچه افراد متقاعد شوند که از طریق تغییرات سازمانی و محیطی، هدفهای شخصی آنان بهتر تامین خواهد شد. در این صورت ممکن است ضمن تغییر رفتار فردی، تغییر را تبلیغ و تعقیب کنند.

۴ - تغییرات ناشی از مدیریت عالی سازمان: چنانچه مدیریت عالی سازمان متقاعد شود که تغییر ساخت یا فرایندها و با تکنولوژی به نفع سازمان و کارشناسان است. در این صورت ممکن است چنین تغییراتی را دنبال کند.

نیروهای مداخله‌گر در تغییر^(۷)

شش نیروی اختصاصی به عنوان محرک تغییر عمل می‌کنند که عبارتند از:

۱ - نیروی کار

۲ - تکنولوژی

۳ - تکانه‌های اقتصادی

۴ - تمایلات یا روندهای درحال تغییر اجتماعی

۵ - سیاستهای جهان «نو»

۶ - خصیصه درحال دگرگونی رقابت

۱ - طبیعت نیروی کار^(۸)
در نظر نسلهای مختلف، ارزشهای گوناگونی وجود دارد. کارکنان دارای سنین بالا دارای روحیه وفاداری، کارکنان با سن میانه اصولاً به خودشان وفا دارند و کارکنان جوان انسانهای عملگرایی هستند که برای زندگی خودشان ارزش قایل هستند. تازه واردان به نیروی کار، ارزش بیشتر برای قابلیت انعطاف ارضای شغلی و ارتباطات قائل هستند.

بطورکلی نیروی کار درحال دگرگونی است، دگرگونی از نظر سن، جنس و کیفیت تحصیلات. بخش مهمی از نیروی کار تازه وارد فاقد مهارتهای قابل ارائه است این موضوع سازمانها را وادار می‌کند که برنامه‌های آموزشی تربیت دهند تا در بعضی موارد سطح مهارتها را بالا ببرند.

۲ - تکنولوژی^(۹)

تغییرات تکنولوژی باعث دگرگونی نیروی کار می‌شود. به کارگیری کامپیوترها، سیستم ارتباط راه دور، «روباتها» و عملیات قابل انعطاف ساختارسازی، تاثیر عمیقی بر سازمانهای به کار گیرنده دارد. اینها قوه محرکه تغییرات گسترده‌ای را در سطح مهارتهای مورد نیاز کارمندان، فعالیتهای روزمره مدیران و توانایی سازمان دارند.

۳ - تکانه‌های اقتصادی^(۱۰)

ما در عصر گسستگی زندگی می‌کنیم. در سالهای نه چندان دور، گذشته، مقدمه خوبی برای آینده بود اما این امر حالا دیگر واقعیت ندارد. غیر از مسایلی جهانی مثل تغییرات شدید قیمت نفت، می‌توان تغییرات سیاستهای پولی، سیاستهای مالی، سیاستهای ارزی و تکانه‌های شدید نوسانات نرخ ارز را به عنوان تکانه‌های اقتصادی داخلی ذکر کرد. حتی برای باقی مانده دهه ۱۹۹۰ می‌توان به طور قطع یک یا چند تکان اقتصادی بین‌المللی و داخلی را پیش‌بینی کرد. اما مسئله این است که نمی‌توان پیش‌بینی کرد که این تکانه‌ها در کجا و کی اتفاق خواهد افتاد. این همان طنز موجود در عصر گسستگی است که می‌گوید: ما تقریباً به طور یقین می‌دانیم که فردا مثل امروز نخواهد بود، ولی نمی‌دانیم که چه تفاوتی با امروز خواهد داشت.

۴ - تمایلات در روندهای اجتماعی^(۱۱)

نگاهی به روندهای تغییر در دو دهه اخیر، نشانگر تغییراتی برای دهه حاضر است که سازمانها بایستی با آنها هماهنگ شوند. تحویلات عالی یکی از محصولات انبوه بازار را تهیه می‌کند. دانشجویان از نظر تعداد، رشدی فزاینده دارند. همچنین سن دانشجویان درحال افزایش است. زنان بیشتری علاقمند به حضور در صحنه‌های تحصیلی، اجتماعی و کار هستند. درخصوص ازدواج و طلاق روند روشنی در سه دهه اخیر مشاهده می‌شود. به طوری که سن ازدواج بالا رفته و جوانان در امر ازدواج تعلل می‌کنند. تمایلات خرید و بطورکلی انتظارات مردم از زندگی تغییر کرده است.

۵ - سیاست‌های جهانی^(۱۲)

هیچ کس، حتی قوی‌ترین نظریه‌پردازان نیز قادر به تصور تغییراتی نبودند که در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی در سیاست‌های جهانی اتفاق افتاد. برای مثال سقوط دیوار برلین و اتحاد مجدد آلمان، اعلام استقلال برخی جمهوریهای اتحاد جماهیر شوروی سابق، اتحاد اروپا و همچنین موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت «گات»^{*} از جمله مصادیقی است که تاثیر

عمیقی برای تغییرات دارد. به گونه‌ای که پیش‌بینی در مورد میزان تاثیر برخی از آنها هنوز خیلی زود است. بنابراین شاید بد نباشد مدیران و کارکنان حتی مهارت‌های خود را برای زبان‌های خارجی افزایش دهند.

۶- رقابت (۱۳)

وقتی رقبا کالا و خدمات جدید ارائه می‌کنند و یا سازمان‌های دولتی قوانین جدید وضع می‌کنند، یا منابع مهم پشتیبانی (مانند اجرای سیاست تعدیل اقتصادی) از دور خارج می‌شود، سازمان بایستی با آن سازگاری یابد. سازمان‌های موفق آنهایی خواهند بود که در پاسخ به رقابت تغییر روش دهند. یا به عبارت دیگر بایستی برای جریان مداوم نوآوری و فرآورده‌های نو قابل انعطاف باشند. بنابراین نیازمند نیروی کاری خواهند بود که قدرت انعطاف و پاسخگویی به موفقیت‌های بسیار متغیر را داشته باشد.

مقاومت در مقابل دگرگونی یا تغییر (۱۴)

یکی از ادراکاتی که از مطالعات راجع به فرد و رفتار سازمانی بدست آمده آن است که سازمانها و اعضای آن در مقابل دگرگونی یا تغییر مقاومت می‌کنند. از یک نظر این نکته قابل تامل است، زیرا باعث ایجاد نسات و پیش‌بینی رفتار پرسنل می‌شود. چنانچه این ایستادگی وجود نمی‌داشت، رفتار سازمانی حالت پراکنده و بی‌نظمی را به خود می‌گرفت. اما وضعیت مشخصی در مورد ایستادگی در مقابل تغییر وجود دارد که مانع هماهنگی پیشرفت می‌شود.

مخالفت با تغییر به صورت سطحی و روش‌های مشخص آشکار نمی‌شود، ممکن است آشکار یا مخفی به صورت سریع یا با تاخیر باشد. مقابله با مخالفت آشکار و سریع برای مدیریت بسیار آسان است. لیکن مقابله با مخالفت غیرآشکار با تغییر آسان نیست. لذا به منظور فراهم شدن امکان تحلیل اهداف کلی در بحث مقاومت و مخالفت با تغییر، آنها را به طور کلی به منابع مقاومت فردی و مقاومت سازمانی دسته‌بندی می‌کنیم. هرچند در دنیای واقعی، اغلب منابع مقاومت دارای مشترکاتی هستند. قابل توجه است که این منابع مقاومت غیراز موانع فرهنگی است که فزاینده تغییرات است و در کلیه جوامع مشترک می‌باشد. علت روشن موانع فرهنگی این است که نشانه‌های وقوع یک تحول، عادت‌ها، سبک و سیاق زندگی، باورها و پیشداوری‌های اجتماعی موجود را تهدید می‌کند.

مقاومت فردی (۱۵)

منابع فردی مخالفت با دگرگونی یا تغییر از اختصاصات انسان مانند، بینش، شخصیت و نیازها منبعث می‌شود. این منابع را در پنج علت به شرح زیر می‌توان خلاصه کرد:

عادت	مقاومت فردی
امنیّت	ترس ناشناخته
	عوامل اقتصادی

عادت (۱۶)

ما به عنوان موجود انسانی مخلوق عادت خود هستیم. زندگی به اندازه کافی پیچیده است. احتیاج نداریم برای صدها تصمیمی که روزانه اتخاذ می‌کنیم همه جوانب امر را مورد توجه قرار دهیم و برای مقابله با این پیچیدگی، از عادت و پاسخ‌های برنامه‌ریزی شده استفاده می‌کنیم. ولی وقتی با یک تغییر روبرو می‌شویم، این تغییر پاسخ- به روش‌های براساس عادت - منبع مخالفت می‌شود.

امنیت (۱۷)

مردم نیاز شدیدی به امنیت دارند. لذا با دگرگونی مخالفت می‌کنند. زیرا احساس آسایش آنها را از بین می‌برد. وقتی در یک سازمان، فرم تازه یا ماشین جدیدی را به خدمت درمی‌آورند، بسیاری از کارکنان ممکن است احساس کنند شغلشان درخطر است.

● عواملان تغییر نقش اساسی در پدیده آوردن تغییرات دارند، این عواملان هم در داخل و هم در خارج از سازمان هستند.

عوامل اقتصادی (۱۸)

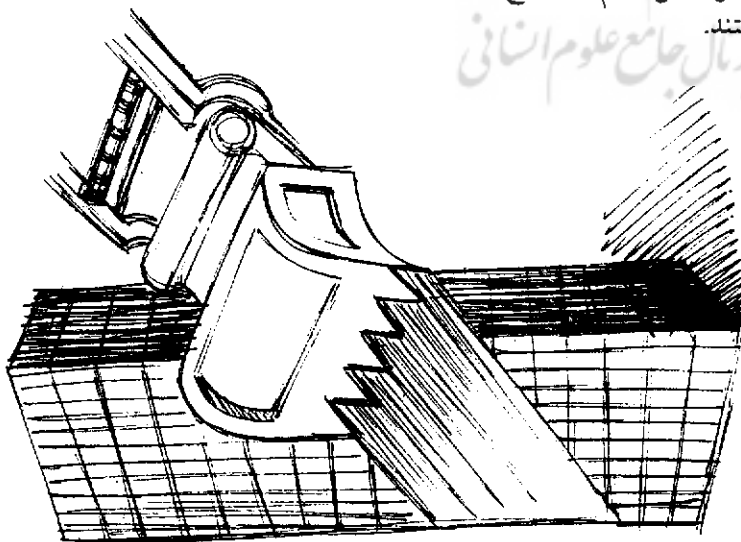
منبع دیگر مخالفت فردی آن است که تغییرات، باعث کاهش درآمد می‌شود. بخصوص اگر کسی فکر کند که نخواهد توانست مسئولیت‌ها یا روش‌های جدید را بخوبی انجام دهد. از این بالاتر هنگامی است که حقوق بستگی به تولید داشته باشد. یک ضرب‌المثل «ناشناس» می‌گوید: بسیاری از مردم از تغییری که صدای «جلینگ» پول در جیبشان شنیده نشود، متنفرند.

ترس ناشناخته (۱۹)

تغییرات، عدم اطمینان و ابهام را جایگزین شناخته شده‌ها می‌کند. کارکنان به این وضعیت یعنی عدم اطمینان و ابهام علاقه ندارند. برای مثال وقتی که در سازمان روش تازه یا تکنیک جدیدی به کار گرفته شود که کارکنان قادر به یاد گرفتن انجام آن نباشند، ممکن است دیدگاه منفی نسبت به کار با آن پیدا کنند. یا به هنگام کاربرد آن رفتار غیرعقلایی داشته باشند.

روند اطلاعات انتخاب شده (۲۰)

افراد جهان خود را از دریچه بینش‌های خود می‌سازند. وقتی دنیای درون را یافته‌اند با هر نوع تغییر مخالفت می‌کنند. بنابراین افراد در انتخاب اطلاعات برای حفاظت بینش‌های خود مقصر هستند. این قبیل کارکنان با هرگونه اطلاعات مخالف با دنیای خود مبارزه می‌کنند.



مقاومت سازمانی^(۲۱)

سازمانها بطور طبیعی محافظه کار هستند و به طور فعال با تغییر مخالفتند. شما می توانید شواهد این پدیده را در اطراف خود ببینید. مامورین دولتی می خواهند کاری را که سالها انجام داده اند، بدون توجه به نیاز یا عدم نیاز جامعه همچنان ادامه دهند. برای مثال موسسات آموزشی که برای روشنی افکار و مبارزه با ایستایی ایجاد شده اند، خود به طور گسترده ای مخالفت تغییر هستند. امروزه بسیاری از سیستم های مدارس جهان همان تکنولوژی های آموزشی را که سالها پیش استفاده کرده اند، به کار می برند. منابع اصلی مقاومت سازمانی شش مورد هستند که در نمودار زیر نشان داده شده اند.

تهدید برای تخصیص منبع ثبت شده

جبر ساختاری
تهدید برای ارتباطات
قدرت تثبیت شده

مقاومت سازمانی

دیدگاه محدود
تهدید برای کارشناسی
جبر گروهی

۱ - جبر ساختاری^(۲۲)

سازمانها، دارای مکانیسم های درون ساخت برای حفظ ثبات هستند. انسانهایی که در سازمان استخدام می شوند برای مشاغل انتخاب شده اند، سپس در سازمان شکل می گیرند و برای انجام روشهای خاص هدایت می شوند. هنگامی که یک سازمان با یک تغییر مواجه می شود، این جبر ساختاری به شکل یک تقابل برای نگهداری ثبات شکل سازمانی و روشهای خاص هدایت شده عمل می کنند.

۲ - دیدگاه محدود^(۲۳)

سازمانها از تعدادی سیستم های فرعی درونی مستقل تشکیل یافته اند. شما قادر نیستید یکی را بدون تاثیر بر دیگری تغییر دهید. برای مثال اگر مدیریت، روند تکنولوژی را تغییر دهد، بدون آنکه ساختار سازمان را برای هماهنگی با آن متعادل کند، تغییر در تکنولوژی پذیرفته نخواهد شد. بنابراین تغییرات مجدد در سیستم های فرعی به وسیله سیستم بزرگتر خنثی می شود.

۳ - جبر گروهی^(۲۴)

در مواردی افراد واقعاً علاقمند هستند تا رفتار خود را عوض کنند و با تغییرات همکاری داشته باشند، اما ابعاد نرم گروهی (عملی که گروه به صورت عادی و معمولی انجام می دهد) به عنوان یک تقابل عمل می کنند.

• **الزام در اختصاص اطلاعات برای حفاظت بیش های خود مقرر هستند، این قبیل کارکنان با هرگونه اطلاعات مخالف با دنیای خود مبارزه می کنند.**
• **برای فرد مشکل است با تغییر روی که در تصمیم گیری آن شرکت داشته است، مخالفت کند.**
• **مذاکره وقتی ضروری است که مخالفت با تغییر از یک منبع قدرتمند سرچشمه گرفته باشد.**

۴ - تهدید برای کارشناسی^(۲۵)

تغییرات در نمودارهای سازمانی ممکن است برای تخصص برخی از گروه های متخصص حکم تهدید را داشته باشد. به کارگیری کامپیوترهای «PC» غیرمتمرکز که به مدیریت امکان می دهد تا به اطلاعات از طریق کامپیوتر اصلی دسترسی پیدا کند، نمونه ای از تغییراتی است که به وسیله بسیاری از ادارات سیستم های اطلاعاتی، با آن مخالفت می شود. به خاطر آن است که سیستم غیرمتمرکز تهدیدی برای مهارتهای کسانی است که بر سیستم های اطلاعاتی متمرکز تسلط یا تسلط انحصاری دارند.

۵ - تهدیدی برای ارتباطات قدرت تثبیت شده^(۲۶)

هر نوع تجدیدنظر در وضعیت تصمیم گیری ممکن است ارتباطات قدیمی تثبیت شده قدرت درون سازمانی را تهدید کند. به کارگیری تصمیم گیری مشارکتی یا گروه های کار خودکفا، نوعی از تغییر است که برای سرپرست ها و مدیران میانی، تهدید تلقی می شود.

۶ - تهدیدی برای تخصیص منبع تثبیت شده^(۲۷)

آن دسته از گروه های درون سازمان که منابع شکل پذیر (اساسی) را کنترل می کنند، دگرگونی یا تغییر را به عنوان یک تهدید می بینند. این قبیل کارکنان از روال عادی کارها راضی هستند. برای آنان مطرح است که آیا تغییر به معنای کاهش بودجه یا افتی در اندازه کارمندی آنان خواهد بود یا نه؟

آنان که بیشترین منافع را از تخصیص جاری منابع می برند، اغلب از تغییراتی که ممکن است آینده را تهدید کند، می ترسند.

غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر^(۲۸)

توسط صاحب نظران شش تاکتیک برای

مقابله با مقاومت در مقابل تغییر پیشنهاد شده است که آنها را بطور خلاصه مرور می کنیم.

۱ - آموزش و ارتباط^(۲۹)

ممکن است از طریق ارتباط با کارکنان و تشریح منطق تغییر، مخالفت و مقاومت از بین برود. این روش هنگامی به نتیجه می رسد که مخالفت به علت کمبود اطلاع رسانی یا ضعف ارتباط باشد. در صورتی که کارکنان تمام حقایق را بفهمند و یا سوء تفاهم از میان برود، مخالفت تعدیل می یابد.

۲ - مشارکت (همکاری)^(۳۰)

برای فرد مشکل است با تغییری که در تصمیم گیری آن شرکت داشته است، مخالفت کند. قبل از انجام هر تغییر می توان مخالفین را در روند تصمیم گیری شرکت داد. فرض بر این است که شرکت کنندگان در تصمیم گیری دارای توانایی کافی هستند. در این صورت اعتماد کارکنان، کاهش مقاومت و اتخاذ تصمیم مناسب برای تغییرات بدست می آید.

۳ - آسان سازی و پشتیبانی^(۳۱)

عوامل تغییر می توانند یک رشته از تلاشهای پشتیبانی را برای کاهش مخالفت به عمل آورند. برای مثال وقتی ترس و نگرانی کارکنان از تغییر زیاد است، می توان با روش مشاوره و کمک به قادر ساختن کارکنان برای پذیرش تغییر یا آموزش مهارتهای جدید و یا دادن مرخصی های متناسب برای ایجاد زمینه تطبیق و سازگاری استفاده کرد. البته این روشها نسبتاً گران است.

۴ - مذاکره^(۳۲)

مذاکره وقتی ضروری است که مخالفت با تغییر از یک منبع قدرتمند سرچشمه گرفته باشد. در این صورت برای کاهش مخالفت باید مایه گذاشت. برای مثال اگر مخالفت در تعداد اندکی افراد قدرتمند متمرکز شده است، یک جایزه اختصاصی که با نیازهای فردی اشخاص مطابقت داشته باشد، می تواند باب مذاکره را بگشاید.

۵ - نفوذ و تطمیع^(۳۳)

نفوذ عبارت از مخفی نگهداشتن تلاش های به عمل آمده است. حذف اطلاعات ناخوشایند و شایعات دروغ، جهت پذیرش کارکنان، نمونه هایی از نفوذ است. تطمیع نوع دیگری از نفوذ و مشارکت است و هدف آن همراه کردن رهبران مقاومت گروهی با دادن نقش بیشتری در تصمیم گیری است. این روش چون ممکن است بازتاب خطرناکی داشته باشد، باید با احتیاط و هوشیاری صورت گیرد.

آخرین تاکتیک، اعمال فشار است و آن تهدید مستقیم و فشار بر مخالفان می‌باشد. اگر مدیریت سازمان بستن یک واحد را به علت مخالفت کارکنان با تغییر مطرح کرده باشد، نوعی اعمال فشار تلقی می‌شود. تهدید به انتقال، تهدید به عکس‌العمل از طریق ارزشیابی و هر نوع تهدید ممکن و در اختیار مدیریت را می‌توان از موارد دیگر اعمال فشار به حساب آورد.

فرایند تغییر (۳۵)

انجماد مجدد → تغییر → خروج از انجماد
کورت لوین (۳۶) مدل عام سه مرحله‌ای را که با وجود قدمت مطالب هنوز هم از اعتبار خاصی برخوردار است برای فرایند تغییر ارائه کرده است. این مراحل عبارتند از:

۱ - خارج کردن وضعیت از حالت انجماد (۳۷)

در این مرحله افراد از حالت انجماد بیرون می‌آیند و برای تغییر آماده می‌شوند. او عقیده دارد که تغییر نباید به صورت ناگهانی رخ دهد و افراد را غافلگیر کند. زیرا تغییرات ناگهانی و بی‌خبر، از لحاظ اجتماعی مخرب است. مدیریت باید از طریق خارج ساختن وضعیت از حالت انجماد، زمینه را برای تغییر به گونه‌ای آماده سازد که اعضا بسا اشتیاق و آمادگی تغییر را بپذیرند. ادکارشاین (۳۸) خارج کردن از حالت انجماد را فرایندی قلمداد می‌کند که از طریق آن آداب و رسوم، رفتار و نگرشهای کهنه کارکنان را درهم شکسته آنان را به لوحی سپید تبدیل کند. این عمل از طریق صدور اطلاعیه، تشکیل جلسات، و انتشار اندیشه تغییر در سراسر سازمان با استفاده از تابلوی اعلانات، تماسهای شخصی و کنفرانس‌های گروهی صورت می‌گیرد.

۲ - تغییر

به محض این که اعضا برای تغییر آماده شوند، می‌توان تغییر را با استفاده از طرحهای رفتاری پدید آورد. (اچ.سی. کلمن) سه طرح را برای تغییر طرزتلقی، نگرش و رفتار افراد پیشنهاد کرده که عبارتند از: الف، پذیرش - ب، احراز هویت و پ، باطنی شدن

الف، پذیرش: تغییر را می‌توان از طریق اجرای قاطعانه استراتژی تشویق و تنبیه برای رفتار خوب و یا بد به دست آورد. میل به گرفتن پاداش یا ترس از تنبیه سبب خواهد شد که افراد رفتار خود را تغییر دهند.

ب، احراز هویت: احراز هویت موقعی صورت خواهد گرفت که اعضا از لحاظ روانی آنچنان

تحت تاثیر قرار گرفته باشند که بخواهند هویت خود را با مدلها یا نقشهای رفتاری مطلوب تطابق داده و مانند آنها رفتار کنند.

پ، باطنی شدن: چنانچه تغییر در باطن افراد آنچنان رسوخ کند که جزیی از افکار عقاید آنها را تشکیل دهد و با انگیزه‌ای درونی بخواهند خود را با محیط جدید تطبیق دهند، در این صورت می‌توان گفت که تغییر باطنی شده است. در این وضعیت فرصت یادگیری و آزادی عمل داده می‌شود تا اعضا در موقعیت تازه بتوانند موفق شوند.

۳ - انجماد مجدد (۳۹)

انجماد مجدد وقتی صورت می‌گیرد که رفتار جدید، روش عادی زندگی افراد و سازمان شود برای این که تغییر با موفقیت عملی شود، باید رفتار جدید کاملاً جایگزین رفتار قبلی شود. بنابراین رفتار جدید باید پیوسته تقویت شود تا رفتارهای اکتسابی بعد موجب تضعیف و یا خاموش شدن آن نشود. بدیهی است که تغییر فرایندی نیست که فقط برای یک بار صورت گیرد. تغییر به لحاظ پویایی و تغییرات مداوم محیط، جریانی دایمی است. بنابراین، فرایند سه مرحله‌ای یک دوره را تشکیل می‌دهد که مراحل آن پیوسته تکرار می‌شود.

ارزشیابی تغییر

گام نهایی در هر فرایند تغییر باید ارزشیابی اثربخشی آن باشد. پرسش این است که آیا آنچه که تغییر یافته به افزایش خشنودی، هماهنگی میان افراد، و ایجاد کارکنان کارآمدتر انجامیده و سازمان را برای بقا و پویایی یا «بودن» و «شدن» مجهز ساخته است یا خیر؟ برنامه مطلوب تغییر سازمانی باید بر کوشش در جهت ارزشیابی منظم و عینی تغییر متمرکز باشد.

نتیجه:

توصیه مادری به فرزند خود: اگر سرنوشت خود را کنترل نکنی. دیگران می‌آیند و آنرا برای خود کنترل می‌کنند.
پانوشت‌ها:

- 1 - MANAGEMENT OF CHANGING
- 2 - SUBSYSTEM
- 3 - SOCIAL SYSTEM
- 4 - ORGANIZATIONAL ATMOSPHERE
- 5 - ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
- 6 - CHANGE AGENTS
- 7 - FORCE FOR CHANGE
- 8 - NATURE OF THE WORK FORCE
- 9 - TECHNOLOGY

- 10 - ECONOMIC SHOCKS
- 11 - SOCIAL TRENDS
- 12 - WORD POLITICS
- 13 - COMPETITION
- * GENERAL AGREEMENT ON TARIFFE AND TRADE (GATT)
- 14 - RESISTANCE TO CHANGE
- 15 - INDIVIDUAL RESISTANCE
- 16 - HABIT
- 17 - SECURITY
- 18 - ECONOMIC FACTORS
- 19 - FEAR OF THE UNKNOWN
- 20 - SELECTIVE INFORMATION PROCESSING
- 21 - ORGANIZATIONAL RESISTANCE
- 22 - STRUCTURAL INERTIA
- 23 - LIMITED FOCUS OF CHANGE
- 24 - GROUP INERTIA
- 25 - THREAT TO EXPERTISE
- 26 - THREAT TO ESTABLISHED POWER RELATIONSHIPS
- 27 - THREAT TO ESTABLISHED RESOURCE ALLOCATION
- 28 - OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGE
- 29 - EDUCATION AND COMMUNICATION
- 30 - PARTICIPATION
- 31 - FACILITATION AND SUPPORT
- 32 - NEGOTIATION
- 33 - MANIPULATION AND COOPTATION
- 34 - COERCION
- 35 - CHANGE PROCESS
- 36 - KURT LEWIN
- 37 - UNFREEZING THE SITUATION
- 38 - EDGAR SCHEIN
- 39 - REFREEZING

منابع:

- 1 - STEPHEN P. ROBBINS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PRENTICE HALL INTERNATIONAL, INC., SIXTH EDITION. 1993 CHAPTER 19.
- ۲ - ترنس آر. میچل، مردم در سازمان - زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسین شکرکن (دکتر)، انتشارات رشد چاپ اول ۱۳۷۳ فصل ۱۶ و ۱۸
- ۳ - ایران نژاد پاریزی، مهدی، (دکتر) و سامان گهر، پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات موسسه بانکداری ایران - چاپ اول ۱۳۷۱ فصل ۱۷