

مقدمه:

ما در دورانی زندگی می‌کنیم که تغییر در آن شتاب گرفته است. رویدادهای بزرگ سیاسی تصور ما را درباره جهان دگرگون کرده و تغییرات بنیادی جامعه زندگی‌های ما را از نو می‌سازد. تکنولوژی جدید به معنای آن است که محال، ممکن و عادی می‌شود. تغییر در همه اطراف و پیرامون ما جریان دارد و قابلیت اداره تغییر به گونه‌ای اثر بخش مهم‌ترین صفت مدیر موفق در سازمانهای امروزی است.

در این مقاله ابتدا تعریفی از تغییر ارائه می‌شود، سپس منشأ مقاومت کارکنان در برابر تغییر و همچنین دلایل مقاومت و در آخر نیز به تکنیکهای مؤثر برای غلبه بر مقاومت کارکنان پرداخته می‌شود.

«تغییر واکنشی است در برابر خواسته‌هایی که به وسیله افراد نینفع داخلی و خارجی سازمان ایجاد می‌شود.» یعنی تغییر حالت واکنشی دارد به جای این که پیش بینی داشته باشد. سازمانها و افراد در مقابل این حالت، واکنش نشان می‌دهند سازمانها با توجه به ماهیت‌های مختلفشان محافظه کار هستند. آنها فعالانه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. شما نمونه‌های زیادی را از آنها مشاهده کرده‌اید. مؤسسات دولتی می‌خواهند فعالیتهایی را که در حال انجام آن هستند، کماکان ادامه دهند، روشهای متشکل در طول تاریخ به شدت خود را حفظ کرده‌اند. مؤسسات آموزشی که خود موجب تنویر اذهان و زیر سؤال بردن اصول معمول می‌باشند، خودشان شدیداً در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. سیستم‌های آموزشی اکثر مدارس همان تکنولوژی کاربردی پنجاه سال پیش است. اکثریت شرکتهای بازرگانی به شدت در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

چرا مقاومت؟

چرا سازمانها در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند؟ حداقل به چهار دلیل چنین می‌کنند. نخست این که اعضاء می‌ترسند آن چه را که دارند از دست بدهند. ثانیاً، بیشتر سازمانها طرح ساختاری بوروکراتیک (دیوان سالاری) دارند. ساختارهای چنین سازمانهایی دارای مکانیزمهایی هستند که مانع تغییر می‌شوند. ثالثاً بسیاری از سازمانها خودشان را در برابر تغییر ایمن سازی می‌کنند. نهایتاً فرهنگهای سازمانی در برابر تغییر مقاومت ایجاد می‌کنند.



مقاومت کارکنان

در برابر

تغییر و روشهای غلبه بر آن

حسین زارعی

تغییر افراد را می‌تواند، افراد گرایش دارند که امنیت را در روشهای سنتی بیابند، زیرا با روشهایی که به آنها آشنایی دارند، راحت‌تر کار می‌کنند. ورود فن آوری جدید، رویه‌های جدید و مدیران جدید می‌تواند امنیت فوق را تهدید کند بنابراین موجب مقاومت می‌شود.

هر نوع تغییر می‌تواند تهدیدی واقعی علیه رفاه اقتصادی، امنیت، وابستگی‌های اجتماعی یا موقعیت اجتماعی برخی از کارکنان باشد. تغییر می‌تواند منجر به از دست دادن پول، دوستان و روابط کار گروهی شود. چون کارکنان سرمایه‌گذاری بالایی در مهارت‌های خاص دارند، تغییر می‌تواند منافع شخصی آنها را تهدید کند. محدود افرادی هستند که برای کناره‌گیری از تجارت و آمادگی شغلی فعلی، حاضر باشند. از این رو احتمالاً بزرگترین ترس، از دست دادن پست و امتیاز ویژه‌ای است که در رتبه‌های مدیریتی وجود دارد. مدیریت عالی می‌تواند از لحاظ قانونی ادعا کند که وی بیشتر از دیگران آن چه را که دارد از دست می‌دهد. یکی از صاحب‌نظران مطرح کرده است که چرا مدیران ارشد، هم در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و هم سعی دارند علائم تغییر را مخدوش سازند.^(۱)

آنها منافع تضمین شده مهمی دارند که در جریان تغییر ممکن است از دست بدهند. بنابراین در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. اما شاید عمده مقاومت از سوی کارکنان باشد زیرا که در فرآیند تغییر اکثر کسانی که تغییر بر آنها اثر می‌گذارد کارکنان هستند و کارکنان هستند که در صورت اعمال ناصحیح تغییرات، قربانی سیاست‌های غلط خواهند شد. در بخش بعدی منشأ مقاومتها را متذکر می‌شویم:

۱- منشأ مقاومت کارکنان^(۲)

افراد به دلایل مختلف در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند. تعدادی از این دلایل به شرح ذیل است:

۱- از دست دادن امنیت

Loos of security

تغییر افراد را می‌ترساند، افراد گرایش دارند که امنیت را در روش‌های سنتی بیابند، زیرا با روش‌هایی که به آنها آشنایی دارند، راحت‌تر کار می‌کنند. ورود فن آوری جدید، رویه‌های جدید و مدیران جدید می‌توانند امنیت فوق را تهدید کنند بنابراین موجب مقاومت می‌شوند.

۲- ترس از دست دادن درآمد

Fear of Economic Loos

برخی اوقات افراد به دلیل این که پیش بینی می‌کنند یا می‌ترسند از این که درآمدها را از دست بدهند در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. کارگران ممکن است فرآیندهای جدید را رد بکنند و قبول نداشته

باشند زیرا آنها احساس می‌کنند که نتیجه تغییر باعث بیکاری آنها خواهد شد و یا دستمزد آنها را کاهش خواهد داد.

۳- از دست دادن قدرت و کنترل

Loos of power and control

تغییرات اغلب مشکلات مربوط به قدرت و کنترل را مطرح می‌کنند. «آیا نفوذ من هنوز وجود دارد؟»، «کجا سلسله مراتب اهمیت و اقتدار من به پایان خواهد رسید؟» این سئوالات انعکاس دهنده اضطرابی است که از تغییرات ناشی می‌شود. (Nadler 1978). بعضی سازمانهایی که بررسی مجدد شده‌اند، آشکارا نشان داده‌اند که افراد خاصی قدرتشان را از دست داده‌اند. این افراد احتمالاً تمایل دارند که موقعیت قبلی حفظ شود.

۴- عدم تمایل به تغییر عادات قبلی

Reluctance to change old habits

عادات یک روش برنامه ریزی شده برای تصمیم‌گیری و عملکرد ارائه می‌دهند. برخی افراد که نیازی به ابتکار برای حل مسائل ندارند ممکن است فکر کنند که، «من این شغل را چشم بسته می‌توانم انجام دهم.» یادگیری فرآیندهای جدید مستلزم دوباره فکر کردن یا یادگیری برای فکر کردن دوباره - که «آن کار سخت است» می‌باشد.

۵- ادراک منتخب

Selective perception

شخصی که یک تعبیر تعصبی از واقعیت دارد، مرتکب ادراک منتخب شده است. برای بعضی افرادی که دارای ادراک منتخب هستند، واقعیت همان چیزی است که آنها فکر می‌کنند، کارکنانی که تمایل به ادراک منتخب دارند، معمولاً گرایش دارند که به صورت کلیشه‌ای کار کنند و این کلیشه‌ای

در دنیای حاضر زندگی بدون تغییر

محال است و در مقابل این تغییر وجود

بعضی مقاومتها نیز حتمی می‌باشد، لذا

مدیر موفق کسی است که برای انجام

تغییرات حتمی و احتمالی برنامه ریزی

مناسبی داشته باشد و در جهت کاهش

مقاومت کارکنان حیطه نظارتش تلاش

و آفری را داشته باشد.

فکر کردن می‌تواند در منطق آنها نفوذ کند. یک کارمند هنگامی که با تغییر در سر کار مواجه می‌شود ممکن است فکر کند که، «این نقشه مدیریت است که ما را دور نگه دارد» برای مدیر مشکل است با کارمندی که چنین نگرشی دارد، کار بکند. اگر دیدگاه‌های فردی خیلی زیاد نباشد، او به تمام اعمال مدیرین به دیده مظنون می‌نگرد.

۶- آگاهی از ضعف در طرح تغییر

Awareness of weaknesses in the proposed change

برخی اوقات کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند برای این که آنها می‌بینند که تغییر ممکن است موجب مشکلاتی شود. این نوع مقاومت می‌تواند فشار آور باشد. با گوش دادن به اعتراضات این کارکنان مدیران می‌توانند در جلوگیری از بروز مشکلات، صرفه جویی در وقت، پول و انرژی به سازمان کمک کنند. برای کارکنانی که اثر تغییر، فشار آور است آنها باید به طور مؤثر و به موقع با کارشان ارتباط برقرار کنند.

مواردی که در بالا به آنها اشاره شد، تمام دلایل مقاومت بود که در قسمت بعدی مقابله به تکنیک‌های غلبه بر آن اشاره خواهد شد اما قبل از بیان این تکنیکها، به دسته بندی آقای کیت داویس (Keith Davis) برای علل مقاومت در برابر تغییر اشاره خواهیم نمود. وی مهم‌ترین علل مقاومت را به سه دسته، دلایل اقتصادی، دلایل شخصی و دلایل اجتماعی تقسیم بندی نموده است.^(۳)

الف- دلایل اقتصادی

۱- ترس از بیکاری به خاطر فن آوری (نوعی بیکاری که ورود فن آوری باعث آن می‌شود).

۲- ترس از کاهش ساعات کار.

۳- ترس از تنزل و کاهش دستمزدهای اصلی.

۴- ترس از حذف و کاهش دستمزدهای اصلی.

ب- دلایل شخصی

۱- اظهار تنفر از انتقاد و خرده‌گیری ضمنی که روش فعلی نامناسب است.

۲- ترس از این که در حین تغییر مهارت و مباحث شخصی فرد تنزل یابد.

۳- توقع بیشتر از تخصص، به نلتنگی و خستگی منتج شدن، یکنواختی و کاهش

حس ارزشمند بودن.

۴- عدم تمایل به تلاش لازم برای یادگیری مجدد.

۵- ترس از این که ممکن است کار سخت‌تری لازم باشد.

۶- ترس از ناآگاهی فرد و این که نسبت عدم فهمیدن به او داده می‌شود.

ج) دلایل اجتماعی

۱- بی میلی به انجام اصلاحات اجتماعی جدید.

۲- عدم تمایل به تغییر ناگهانی علایق اجتماعی فعلی.

۳- ترس از این که موقعیت اجتماعی جدید، کاهش رضایت را همراه خواهد داشت.

۴- عدم تمایل به دخالت از بیرون یا بعضی از افرادی که تغییر را ایجاد می‌کنند.

۵- اظهار تنفر از عدم مشارکت در ایجاد تغییر.

۶- تصور این که سازمان در مقایسه با فرد، کارگران همکار با او و یا عموم مردم، از تغییر بیشتر منفعت می‌برد.

تکنیکهای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر

مدیران و دیگر عوامل تغییر برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌توانند از تکنیکهای زیر استفاده کنند:

۱- مشارکت (Participation)

مشارکت را می‌توان به سادگی چنین تعریف نمود که به جای این که گفته شود «آنها تغییر یافتند» گفته شود «ما تغییر یافتیم» فردی که در فرآیند تغییر مشارکت می‌کند نسبت به فردی که مشارکت نمی‌کند، هدف از تغییر را می‌داند و احساس قوی از درگیر شدن در تغییر را دارد. سازمانها باید این افراد را شناسایی کرده و با اجرای تیم‌های چند وظیفه‌ای به آنها پاسخ دهند.^(۴)

برای افرادی که خود در فرآیند تغییر مشارکت دارند، مشکل است که در برابر آن مقاومت کنند. قبل از اعمال یک تغییر بایستی مخالفان، در فرآیند تصمیم راجع به آن مشارکت داده شوند. فرض کنید که مشارکت کنندگان تخصص لازم برای ایفای نقش مفید در فرآیند تصمیم‌گیری را دارند، این امر می‌تواند مقاومت آنها را کاهش داده، آنها را نسبت به تغییر متعهد نموده و کیفیت را افزایش دهد، به هر حال در برابر این مزیت‌ها، معایبی نیز وجود دارد: ارائه راه حل ضعیف و صرف زمان زیاد.^(۵)

۲- آموزش و ارتباطات

(Education and communication)

از طریق برقراری ارتباط با کارکنان به منظور کمک کردن به آنها جهت آشنایی و درک دلایل یا منطق تغییر، مقاومت آنان می‌تواند کاهش پیدا کند. این تاکتیک فرض می‌کند منشاء مقاومت کارکنان اساساً ناشی از دادن اطلاعات نادرست و گمراه کننده و ارتباطات ضعیف است. اگر کارکنان واقعیت‌ها را ببینند و سوء تفاهم‌ها روشن شود، مقاومت فروکش خواهد کرد. این امر می‌تواند از طریق بحث‌های رو در رو با تک تک افراد، ارائه اطلاعات مکتوب، جلسات گروهی یا گزارشها صورت گیرد. آیا این تاکتیک مؤثر است؟ بله مؤثر است، وقتی که منبع مقاومت ارتباطات ناکافی باشد و روابط کارمند و مدیریت به وسیله اعتماد و اعتبار مقابل شناخته شود. اگر این شرایط موجود نباشد، احتمال موفقیت این تاکتیک وجود ندارد. مزیت‌های حاصله از اجرای این تاکتیک باید در برابر تلاش و زمان مصرفی برای اعمال این تاکتیک مد نظر قرار گیرد، خصوصاً جایی که اثرات تغییر تعداد زیادی از افراد را در بر می‌گیرد.^(۶)

وقتی که بین رئیس و مرئوس اعتماد وجود نداشته باشد، عدم اطمینان بیشتر می‌گردد. مدیران می‌توانند با تهیه اطلاعات به موقع، کامل و صحیح این عدم اطمینان را کاهش دهند. بنابراین مانع انتشار اطلاعات شدن، اعتماد را از بین می‌برد.

۳- آگاهی‌زیاد (Advance warning)

تغییر ناگهانی می‌تواند همان اثری را داشته باشد که زلزله دارد. افراد اگر از قبل برای تغییر آماده شده باشند آن را بهتر می‌پذیرند. مدیران به محض این که احساس بکنند به تغییر نیاز دارند یا بدانند که انجام تغییرات قریب الوقوع است، باید به کارکنانی که این تغییر بر آنها اثر می‌گذارد، اطلاع بدهند. آموزش و پرورش پیوسته به افراد کمک می‌کند که برای تغییر آماده شوند، یادگیری مداوم نیز به نظر می‌رسد که قابلیت توان را افزایش می‌دهد.^(۷)

۴- تسهیل و حمایت

Facilitation and support

عوامل تغییر می‌تواند برای کاهش مقاومت، یک سلسله اقدامات حمایتی ارائه دهد. موقعی که ترس کارکنان و اضطراب آنها بالا برود، مشاور درمسانی کارکنان،

آموزش مهارتهای جدید، پرداخت روزهای ایام غیبت ممکن است امر تعدیل و تطبیق کارکنان با تغییر را تسهیل کند. عمده عیب این روش به مثابه دیگر روش (مشارکت)، زمان بر بودنش است. مضافاً این که هر هزینه بوده و اجرای آن هیچ گونه تضمینی مبنی بر موفقیت آن در امر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نمی‌کند.^(۸)

۵- حساسیت (Sensitivity)

زمانی که تغییرات به اجرا در آمد، مدیران باید با آن قسمت از اثرات تغییر که برای یادگیری و پاسخگویی به تغییرات به هر فرد مربوط است کار بکنند. به عبارت دیگر مدیران باید به اثرات هر تغییری که بر هر فرد دارد حساس باشند. حساسیت مقاومت در برابر تغییر را به حداقل می‌رساند.^(۹)

۶- امنیت (Security)

اگر نتایج ترسناک تغییر بر طرف شود، افراد بسیار راحت‌تر به قبول تغییر رضایت می‌دهند و در بسیاری موارد مدیران می‌توانند به سادگی با تشریح این که تغییر بر درآمد و امنیت کارکنان اثر نمی‌گذارد و آنها را تهدید نمی‌کند، به کارکنان قوت قلب دوباره بدهند. البته چنین تعهدی فقط زمانی معنی خواهد داشت که درست باشد، هنگامی که مدیران به قولشان وفا نکردند، آنها اولین قدم را برای نارضایتی کارکنان برداشته‌اند^(۱۰). بنابراین تغییر می‌تواند تحولات عظیمی را در سازمان به وجود آورد و اگر عواقب ناگواری برای کارکنان و کسانی که انجام تغییرات بر آنها اثر خواهد گذاشت، نداشته باشد و این موارد از قبل توسط مدیریت واحد مربوط برای زیر دستان تشریح شده باشد و مدیران هم وفای به قول کرده باشند. لذا با دادن اطلاعات نادرست از نتایج تغییر، به راحتی شاید بتوان تغییر را انجام داد ولی به محض این که کارکنان احساس بکنند که امنیت آنها در خطر است در مقابل ادامه انجام تغییر، جبهه‌گیری خواهند نمود.

۷- مذاکره (Negotiation)

روش دیگری که برای غلبه بر مقاومت بالقوه در برابر تغییر، به وسیله عامل تغییر به کار گرفته می‌شود، مبادله برخی اطلاعات و مسائل ارزشی برای کاهش دادن مقاومت است. برای نمونه اگر مقاومت بیشتر، از جانب محدود افراد قدرتمند

صورت می‌گیرد، وعده یک پاداش خاص که می‌تواند نیازهای آنها را مرتفع سازد می‌تواند در مذاکرات با این گروه قلیل، مطرح شود. (۱۱)

۸- تدابیر زیرکانه و خرید افراد Manipulation and cooptation

این تدابیر اشاره به تلاش و کوششها، برای نفوذ زیرکانه دارد. تغییر دادن و تحریف واقعیت‌ها برای جذاب‌تر کردن آنها، جلوگیری از اطلاعات نامطلوب یا انتشار شایعات دروغ برای وادار کردن کارکنان به پذیرش یک تغییر، مثالهایی از تدبیر زیرکانه است. اگر مدیریت یک شرکت بزرگ، کارکنان را در صورت عدم پذیرش کاهش حقوق، تهدید به تعطیل کردن کارخانه می‌کند و اگر این تهدید واقعاً دروغ باشد، مدیریت تدبیر زیرکانه را استفاده کرده است. از طرف دیگر خریدن افراد و جلب همکاری آنها نیز شیوه‌ای مشابه برای ایجاد تغییر است. در این روش، سعی می‌شود رهبران گروه‌های مقاوم در برابر تغییر، را با دادن یک نقش کلیدی بخرند /

نظرات این افراد ممکن است منجر به اتخاذ تصمیم بهتر بشود ولی آنها با مشارکت خود در تصمیم مربوط به تغییر، برآن صحنه می‌گذارند. تدبیر مکارانه و خرید افراد مختلف روش نسبتاً کم هزینه بوده و روش آسانی برای جلب حمایت مخالفین است، اما اگر این شیوه‌ها بر ملا شوند به علت غیر اخلاقی بودن، ممکن است به زیان مدیریت سازمان باشد. (۱۲)

۹- زور (Corcion)

آخرین تاکتیک غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تاکتیک زور است. یعنی به کار بردن تهدیدات یا زور، به طور مستقیم در برابر مقاومت کنندگان. اگر مدیریت واقعاً به مرحله‌ای برسد که کارکنان کاهش پرداخت حقوق را قبول نکنند، کارخانه را تعطیل می‌کند، در واقع در این مرحله از تاکتیک زور و اجبار استفاده کرده است. مثالهای دیگری از تاکتیک زور عبارتند از: تهدید به انتقال، لغو ترفیعات، ارزشیابی منفی از عملکرد، و یا تهدید به ندادن توصیه نامه رضایت بخش. مزیت‌ها و معایب تاکتیک زور تقریباً همان‌هایی است که برای تدبیر زیرکانه و خریدن افراد ذکر گردید. (۱۳) اما تاکتیک زور همیشه کار ساز نیست و مانند آتش زیر خاکستر خواهد

تغییر ناگهانی می‌تواند همان اثری را داشته باشد که زلزله دارد. افراد اگر از قبل برای تغییر آماده شده باشند آن را بهتر می‌پذیرند. مدیران به محض این که احساس بکنند به تغییر نیاز دارند یا بدانند که انجام تغییرات قریب الوقوع است، باید به کارکنانی که این تغییر بر آنها اثر می‌گذارد، اطلاع دهند.

مدیر موفق کسی است که برای انجام تغییرات حتمی و احتمالی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد و در جهت کاهش مقاومت کارکنان حیطه نظارتش تلاش وافر را داشته باشد. همچنین در موارد قابل پیش بینی، کارکنان را از انجام تغییرات مطلع کند و از تکنیکهای نامبرده شده و به خصوص از تکنیک مشارکت استفاده کند. زیرا کارکنان در تغییراتی که خود در انجام آن دخیل باشند مقاومت نمی‌کنند و در موارد دیگر با دادن آگاهی و اطلاعات لازم سعی در حداقل نمودن مقاومت کارکنان داشته باشد زیرا همچنان که گفته شد «مانع انتشار اطلاعات شدن اعتماد را از بین می‌برد» و عدم اعتماد در نهایت به ضرر مدیریت و سازمان خواهد بود. پس «مقاومت اجتناب‌ناپذیر است اما کاهش‌پذیر».

■ پی نوشت‌ها:

۱- استیفن رابینز، تئوری سازمان، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد - انتشارات صفار - ۱۳۷۶ - ص ۳۵۱

2: Warren R. Plunkett & Raymond F. Attner, Management, 6th Edition, (I.T.P), 1977 P.303

3: R.G.saricn, M.c.khandelwal & S.c. Sharma, Management of change, 1992 jaipur (India), p.57, 58

4: Plunkett & Attner, P.304

۵ - استیفن رابینز، تئوری سازمان ص ۳۴۲

۶- همان منبع ص ۳۴۲

7: Plunkett & Attner, P.304

۸ - استیفن رابینز، تئوری سازمان ص ۳۴۲

9: Plunkett & Attner, P.304

10: Ibid, p.304

۱۱ - استیفن رابینز، تئوری سازمان ص ۳۴۲

۱۲- همان منبع ص ۳۴۲

۱۳- همان منبع ص ۳۴۳



بود، که هر وقت فرصت مناسبی برای کارکنان پیش بیاید، کار خودشان را خواهند کرد.

نتیجه گیری

در دنیای حاضر زندگی بدون تغییر محال است و در مقابل این تغییر وجود بعضی مقاومتها نیز حتمی می‌باشد، لذا