

رابطه فرهنگ با مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن

نوشته دکتر سیدمحمد میرکمالی

تغییر سریع جوامع به علت دانش و تکنولوژی، تغییر نگرشها و نیازهای مردم، تغییر در روابط انسانی، و تغییر در تمام جنبه‌های زندگی و تمدن سبب پیدایش تغییرات زیادی در سازمانها شده است؛ به علت همین تغییرات سریع، بنیس^۱ سازمانها را سیستمهای موقت^۲ می‌نامند. آنها امروز مانند آنچه دیروز بودند نیستند و فردا نیز مانند آنچه امروز هستند نخواهند بود. این پیشرفت و تغییر نیاز به دانش و آمادگی کافی از جانب مدیران سازمانها برای هماهنگی با سیستمهای در حال تغییر دارد. آنها باید قصادر باشند نگرش پرسنل، تکنولوژی، ساختار، تولید و به‌طور کلی کل سازمان خود را در صورت لزوم برای هماهنگی با سیستمهای مربوطه و بالاخص سیستم فراتر یعنی جامعه تغییر دهند. مطالعه جریان تغییر، تغییر سازمانی، تغییر اجتماعی، مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن و غیره برای مدیران به عنوان عاملان تغییر^۳ مفید خواهد بود. در این رابطه، مقاله حاضر سعی دارد، در میان علل مختلفی که باعث مقاومت در مقابل تغییرات پیشنهاد شده می‌شوند، فرهنگ را به عنوان عامل مقاومت یا پذیرش مورد بررسی قرار دهد.

1 - Bennis

2 - Temporary Systems

3 - Change Agents

الوین زندر^۴ مقاومت در مقابل تغییر را «رفتاری به منظور حفاظت فرد از آثار یک تغییر واقعی یا خیالی»، تعریف می‌کند. و اتسون مقاومت را نیرویی در درون شخصیت می‌داند که می‌کوشد سبب ثبات یا پایداری ارگانیزم یا سیستم گردد.^۴ از نظر ما مقاومت عبارت از وجود ایستادگی و یا عدم تمایل نسبت به اعمال یک تغییر پیشنهادی است که این عدم تمایل و یا ایستادگی ممکن است دلایل مختلفی مانند علاقه به ثبات، عادت، بازگشت به دوران کودکی، نگرش، وابستگی، عدم اعتماد، منافع شخصی، عدم آگاهی از عواقب، ناشناسا بودن موضوع تغییر، عدم احساس نیاز به تغییر، برهم زدن موقعیت اجتماعی و غیره باشد که به بحث و مقال جداگانه‌ای نیازمند است. در مقابل، پذیرش تغییر یعنی وجود همکاری و یا میل باطنی نسبت به انجام یک تغییر پیشنهادی که خود دلایل فراوان روانی، اجتماعی و غیره دارد.

بسیاری از مردم، مقاومت در مقابل تغییر را پدیده‌ای منفی و زیان‌آور به حساب می‌آورند. مدیران نیز معمولاً از مقاومت در مقابل تغییر و پی‌آمدهای آن ترسان هستند. اما، باید توجه داشت که مقاومت یک جریان طبیعی و وابسته به تغییرات و نیروی آن از محیطی تا محیط دیگر تفاوت دارد. مقاومت می‌تواند معیاری برای ارزشیابی تغییر پیشنهاد شده باشد. مقاومت ممکن است جلوی بسیاری از اشتباهها، تهدیدها و خطرهای پیش‌بینی نشده را بگیرد. بالاخره، کمترین فایده مقاومت این است که سازمان را از تغییرات اتفاقی، بدون برنامه و بر مبنای امیال فردی باز می‌دارد و مدیران را وادار می‌کند که با دقت و تفکر بیشتری دست به تغییر بزنند.^۵

وقتی سخن از فرهنگ می‌گوئیم، منظور ما تمام الگوهای قابل تشخیص فکری و رفتاری بر پایه اعتقادات، ارزشها، عاداتها و رسوم است که تحت تأثیر عواملی به وجود می‌آید و به نوبه خود بر چیزهای دیگر تأثیر می‌گذارد. سبک زندگی، تجربیات عاطفی، بیان اندیشه‌ها، و واکنش فرد نسبت به چیزها و افراد به محیط فرهنگی او بستگی دارد. به همین دلیل، از میان عوامل مختلفی که بر مقاومت در مقابل تغییر تأثیر می‌گذارد، فرهنگ یک عامل قابل توجه می‌باشد و شدت آن از فرهنگ تا فرهنگ دیگر فرق می‌کند.

جریان اجتماعی شدن افراد از فرهنگی تا فرهنگ دیگر تفاوت دارد. در بعضی از جوامع، اولیاء کوشش می‌کنند هنجارها و آنچه را بدان اعتقاد دارند با روشی خودکامه به فرزندان خود بقبولانند. اینگونه کودکان آزادی کمتری برای اظهار عقیده و انتخاب راهها

دارند. آنها به اطاعت از خواسته‌های والدین خود خود می‌گیرند.^۴ این افراد احتمالاً نسبت به تغییرات پذیراتر بوده و وقتی تحت سرپرستی مستقیم قرار دارند، به منبع قدرت وابستگی بیشتری نشان می‌دهند. با این همه، ممکن است هنگامی که احساس آزادی کنند، در مقابل تغییر از خود مقاومت بروز دهند.

لوین^۵ از کلمه فرهنگ به عنوان «پیکره‌ای سازمان یافته از قوانین» استفاده می‌کند که به فرد یاد می‌دهد که چگونه با دیگران ارتباط برقرار کند، چگونه درباره خودش و محیط فکر کند، و چگونه نسبت به اشیاء و دیگران رفتار نماید. این قوانین به وسیله همگان مورد پذیرش قرار می‌گیرد و در نتیجه الگوی عقیدتی، رفتار اجتماعی، ارتباطی، و ارزشی در آن محیط می‌شود. هنگامی که ارزش و موقعیت این الگوها در یک محیط فرهنگی اجتماعی شناخته شد، الگوها نهادی و درونی می‌شوند. نهادی شدن یعنی قبول قانونی بودن الگوها که رفتار و اعمال انسانها در جامعه را به صورت استاندارد یا یکسان درمی‌آورد. هر کس مطابق قوانین و هنجارهای فرهنگ عمل می‌کند، و دور شدن از این قوانین نادرست و غیرقابل قبول است.^۶

بارنت^۷ معتقد است که پذیرش یک نوآوری با هماهنگی یا همخوانی تغییر با الگوهای فرهنگی همبستگی دارد. یک شخص آن دسته از تغییراتی را می‌پذیرد که با عادات و رفتارهای گذشته او هماهنگی بیشتری داشته باشد. یک تغییر موقعی پذیرفته است که میان چیز جدید و قدیم تعادلی وجود داشته باشد. مردم از پذیرش تغییراتی که با تجربیات و عاداتهای آشنای گذشته آنها همخوانی نداشته باشد می‌پرهیزند.^۸

لوین می‌گوید که سطح مقاومت نسبت به تغییر به طور مثبتی با ارزشهای اجتماعی و استانداردهای گروهی ارتباط دارد.^۹ هر یک از اعضای سازمان، شخصیت، رفتار، نگرشها، و زمینه‌های فرهنگی گذشته خود را به سازمان می‌آورد و همه این خصوصیات در سیستم وارد عمل می‌شوند.^{۱۰}

نقشهای اجتماعی و هم‌چنین قلمرو نهادی افراد از یک فرهنگ تا فرهنگ دیگر تفاوت دارد. انتظاری که از یک نقش اجتماعی مانند شوهر، زن، سرپرست، روحانی و غیره در یک جامعه می‌رود با انتظارات نقش اجتماعی در جامعه دیگر فرق می‌کند. نگرشها نسبت به نقشها و اهداف سازمانی با توجه به زمینه‌های فرهنگی تفاوت پیدا می‌کند، این تفاوتها منتهی به پیدایش تئوریهای مربوط به برجستگی و نفوذکنندگی نقشها در مطالعات

بین فرهنگی می‌شود. نقش‌ها بر نگرشها، اعتقادات، شناخت، شخصیت و رفتار افراد اثر می‌گذارد. قوت درک یک نقش بستگی به برجستگی و نفوذ آن نقش در یک ساختار اجتماعی دارد. مذهب در فرهنگ الف ممکن است برجسته‌تر از مذهب در فرهنگ ب باشد. یک نقش برجسته از نظر روانی نفوذ کننده است و بر تمام جنبه‌های شخصیت فرد و روش زندگی او تأثیر می‌گذارد.

در رابطه^{۱۲} با برجستگی نقشها، دو نوع محیط فرهنگی وجود دارد. در یک محیط، نقشها از «خود»^{۱۳} و سایر نقشها متمایز است. در محیط دیگر، نقشها از رفتار فرد و سایر نقشهای متمایز نمی‌شود، بلکه شخصیت فرد را زیر تأثیر قرار می‌دهد و با سایر نقشهای او تداخل پیدا می‌کند.^{۱۴} منظور اساسی این بیان این است که بعضی از فرهنگها نقش‌های آنچنان نافذی دارند که آثار آنها در تمام نگرشها، افکار و رفتار افراد آن فرهنگ قابل مشاهده است. در یک تحقیق بین فرهنگی، چهار گروه با زمینه‌های مذهبی متفاوت از چهار کشور پاکستان، جاوه، تایلند و فیلیپین به منظور بررسی میزان برجستگی نقش اجتماعی آنها مورد مصاحبه قرار گرفتند. از آنها خواسته شد که خودشان را با تکمیل ده جمله به صورت «من هستم.» توصیف کنند. نتایج تحقیق تفاوت‌های معنی‌داری را نشان داد. محققان نتیجه‌گیری کردند که نقش مذهبی اسلام برجسته‌تر از نقش مذهبی مذاهب بودائی و کاتولیک است. در نتیجه، در اسلام نقشها از شخصیت، رفتار و سایر نقشهای فرد کمتر قابل تمیز هستند.^{۱۴}

کنیس^{۱۵} شخصیت سرپرستان خط اول امریکایی و ترک را در سطح شعبه‌های مؤسسات بانکی، از نقطه نظر خودکامگی و نیاز به استقلال مورد مقایسه قرار داد. این تحقیق اثر شخصیت بر نگرشها را در مفهوم تفاوت‌های فرهنگی مورد مطالعه قرار می‌دهد. پرسشنامه‌های مختلفی برای اندازه‌گیری همانندیها و تفاوتها در زمینه‌های مشارکت، رابطه‌مداری، کارمداری، نگرشها، رضایت‌شغلی، شخصیت، و نفوذ شخصیت بر نگرشها پخش گردید.^{۱۵}

تفاوت‌های بین رفتار رهبری ادراک شده و نگرشها نسبت به رهبری معنی‌دار نبود. به‌طور کلی، امریکائیان شرکت‌پذیری بیشتری در تصمیم‌گیریها داشتند، در وقایع و رویدادهای شغلی خودشان دخالت و نفوذ بیشتری می‌کردند، و نسبت به تغییرات پیشنهاد شده مقاومت کمتری نشان می‌دادند. در زمینه مقایسه شخصیتها و تأثیر شخصیت بر نگرشها

نسبت به رهبری، تفاوت‌های معنی‌داری بین دو گروه وجود داشت. به‌طور کلی سرپرستان ترک تمایلات خودکامه بیشتری داشتند، محافظه‌کارتر بودند، و احساسات قوی‌تری نسبت به ارزشها و استانداردها از خود نشان می‌دادند.^{۱۶}

در تحقیق دیگری رابطه فرهنگ و مقاومت در مقابل تغییر به‌وسیله نویسنده مورد مطالعه قرار گرفت. هدف اساسی تحقیق بررسی مسائل زیر بود:

الف — آیا تفاوت معنی‌داری در زمینه مقاومت در مقابل تغییرات پیشنهاد شده بین دانشجویان ایرانی و آمریکایی وجود دارد؟

ب — آیا دو گروه در ارتباط با تغییرات مختلف باهم تفاوت دارند؟

ج — آیا هر دو گروه، نسبت به تغییراتی که با ارزشهای فرهنگی آنها هماهنگی داشته باشد پذیرش نشان می‌دهند؟

ابزار جمع‌آوری اطلاعات یک پرسشنامه شش گزینه‌ای مشابه طیف لیکرت با سی‌و‌دو سؤال در زمینه تغییر بود. پرسشنامه برای اندازه‌گیری سطح مقاومت و پذیرش پاسخ‌دهندگان نسبت به تغییرات مربوط به چهار زمینه ساختار، تکنولوژی، مذهب، و ارزشهای اجتماعی در سازمانهای آموزشی طراحی شده بود. از تجزیه واریانس برای تحلیل آماری داده‌ها استفاده شد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سطح مقاومت نسبت به تغییرات بین دو گروه ایرانی و امریکائی کاملاً معنی‌دار بود. دانشجویان ایرانی و امریکائی در زمینه تغییرات مختلف، مقاومت متفاوتی نشان دادند. آشکار شد که دانشجویان نسبت به تغییراتی که با ارزشهای فرهنگی آنها هماهنگی داشت پذیرش نشان می‌دهند. به‌طور کلی، گروه امریکائی نسبت به تغییرات پیشنهاد شده در تمام زمینه‌های تغییر از گروه ایرانی مقاوم‌تر بود. بالاترین سطح مقاومت برای هر دو گروه در زمینه تغییرات ساختاری بود. تغییرات مربوط به مذهب، ارزشهای اجتماعی، و تکنولوژی به ترتیب در مراتب دوم، سوم و چهارم مقاومت برای هر دو گروه قرار می‌گرفت. ایرانیها نسبت به تغییراتی که با ارزشهای فرهنگی آنها هماهنگ بود پذیرا بودند و بالعکس نسبت به تغییراتی که در مذهب آنها جایز نبود مقاومت نشان می‌دادند.^{۱۷}

نتیجه‌گیری — با توجه به تغییرات سریع جهان، سازمانهای اداری و آموزشی نیز همیشه در حال تغییر و تحول هستند. بسیاری از سازمانها باید برای تطبیق با نیازهای آتی جامعه تغییر پیدا کنند و به همین دلیل دانشمندان و تحصیل‌کردگان دوست دارند که نتیجه تحقیقات و مطالعات خود را در جامعه خود به‌کار بندند و تغییراتی را در سیستمهای اداری جامعه بوجود آورند. مدیریت به عنوان عامل تغییر همیشه با مسئله تغییر سروکار دارد و به

قول یکی از صاحب نظران، تغییر امری اجتناب ناپذیر است.^{۱۸}

اما همیشه اعمال تغییرات به سادگی انجام نمی شود و با موفقیت همراه نیست. دلیل آن عدم تمایل، آماده نبودن، و درک نکردن و سرانجام مقاومتی است که کارکنان، مردم و مصرف کنندگان نسبت به تغییر نشان می دهند. بر مدیریت لازم است بر اساس تحلیل میدانی نیروهای لوین^{۱۹}، نیروهای همراه^{۲۰} و همچنین نیروهای بازدارنده^{۲۱} را بشناسد و تا آنجا که می تواند بر نیروهای همراه و توان آنها بیفزاید و از نیروهای بازدارنده و توان آنها بکاهد.^{۲۲}

از میان عواملی که سبب مقاومت و یا پذیرش و در نتیجه انسداد یا تسریع تغییرات در سازمانها می شود، فرهنگ عامل قابل توجه و پراهمیتی می باشد. از تحقیقات انجام شده و نظر صاحب نظران چنین برمی آید که پیش از هر تغییری در سازمان باید درجه تناسب تغییرات پیشنهاد شده با فرهنگ سازمانی را که تغییر در آن می خواهد انجام شود در نظر گرفت. مردم معمولاً تغییراتی را می پذیرند که با ارزشهای فرهنگی آنان منطبق باشد و بالعکس نسبت به تغییراتی که مخالف این ارزشها باشد مقاومت نشان می دهند. شاید ضروری ترین تغییرات، به علت آنکه از نظر فرهنگی قابل درک نیست و یا عامل تغییر نمی تواند توجیه درستی از آن از نقطه نظر تطبیق با فرهنگ ارائه دهد، ناکام باقی بماند. بنابراین، بر مدیریت تغییر فرض است که پیشاپیش ارزشهای فرهنگی جامعه را در برنامه ریزی تغییر خود ملحوظ بدارد و برای موفقیت در اعمال تغییر نسبت به این تطبیق دلایل قانع کننده ای که برای مردم قابل درک باشد ارائه دهد.

فهرست منابع و مآخذ

1. Warren G. Bennis, *Organization Development: Its Nature, origins, and Prospects* (Reading, Mass.: Addison Westey publishing company, 1969), p. 30
2. Warren G. Bennis, "Organizational change: Operating in the Temporary Society," *Management Review*, August 1969, P. 9
3. Alvin zander, "Resistance to change: Its Analysis and Prevention," *Advanced Managements* 15 – 16 (January 1950): 9
4. Goodwin Watson, "Resistance to change," in *the planning of Change*, 2nd ed. eds Warren G. Bennis, Kenneth d. Winston, 1969, PP. 489 – 493.

5. David W. Johnson, *the social Psychology of Education* (New york: Holt, Rinehart and Winston, 970), P. 272.
6. Magola B. Arnold, *Feelings and Emotions* (New york: Academic Press, 1970), P. 215
7. H.G. Barnett, *Innovation: The Basis of Cultural Change* (New york: Hill Book Company, 1953), P. 357.
8. Robert A. LeVine, *Culture, Behavior, and Personality* (Chicago: Aldine Publishing Company, 1973), P. 4
9. H.G. Barnett, *Innovation*, P. 329.
10. Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science* (New york: Harperand Brothers, Publishers, 1951), P. 227.
11. Stanley Udy, Jr, "The Comparative Analysis of Organization," in *Handbook of Organizations*, ed. James G. March (Chicago: Ramd McNally and company, 1964), P. 688.
12. Stephen Bachner, "Religious Role Differentiation As An Aspect of subjective culture," *Journal of Cross - Cultural Psychology* 7 (March 1976): 3 - 9.
13. Ibid
14. Ibid
15. Izzetin Kenis, "A Cross - Cultural Study of Personality and Leadership," *Group and Organization Studies* 2 (March 1977): 49 - 60
16. Ibid
17. Sayed - Mohammad Mirkamali, "Organizational change: An Investigation into the Relationship between culture and Resistance to change in Organizations among Iranian And American University Students", (Ph. D. dissertation, George Peabody College, Nashville, 1980).
18. Craig L. Wilson et al., *Sociology of supervision* (Boston: Allyn and Bacon, 1969).
19. Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*.