

پیش‌آغاز

زندگی با تغییر و تحول پیوندی ناگسستنی دارد. در موجود زنده تا هنگامی می‌تواند به زندگی ادامه دهد که توانایی تغییر و قابلیت سازگاری با دیگر گونیهای درونی و برونی را داشته باشد. رکود و سکون اگر با مرگ و نیستی یکی نباشد با آن شباهت زیادی دارد. مراحل مختلف رشد در آدمیان و دیگر موجودات زنده، نمودهایی از غرآیند مداوم تغییر و تحول می‌باشند. بنابراین، تغییر را باید لازمه زندگی دانست. هر انسان بهنجار، ضمن علاقه به حفظ زندگی و ثبات و آرامش، به تغییر هم گرایش نشان می‌دهد. این دو گرایش، یکی به ثبات و دیگری در جهت دیگرگونی، در حالت طبیعی لازم و ملزومند و بقا و ادامه زندگی را موجب می‌گردند. سازمانها نیز ضمن تمایل به ثبات و آرامش به تغییر و تحول نیازمندند.

گاهی فرآیند تغییر، چه در فرد و چه در سازمان، خود خواسته نیست و جنبه تعمیلی دارد و در نتیجه مقاومت را برمی‌انگیزد. تحقیق پیرامون دلایل مقاومت در برابر تغییر، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، می‌تواند راهگشای حل مسایل نظری و عملی متعددی باشد.

تغییر را می‌توان واژه و مفهومی سحرآمیز دانست. تغییر برای بسیاری از افراد همچون روزنه امید است و برای برخی دیگر که از وضع موجود دفاع می‌نمایند، موجب سردرگمی و دشواریهای بیش از حد می‌باشد. با این وجود، صرف نظر از طرز تفکر فرد در مورد تغییر، واقعیت عینی این است که وجود تغییر در سازمانها، ضروری است (۷-۳۲۶: ۴ یا صفحات ۳۲۶ و ۳۲۷ منبع شماره ۴). تغییر و تحول نه تنها در دستگاهها و وسایل و تکنولوژی، بلکه حتی در معنی و اهمیت کار و انگیزش نیز روی می‌دهد. بنابراین، مدیران سازمانها ناگزیر از برخورد و مقابله یا سازگاری با این هنجارهای متحول می‌باشند. (۳-۴۷۲: ۲). حتی در هویت فرد، ضمن تجارب حرفه‌ای یا شغلی وی، تغییر صورت می‌پذیرد (۵۰: ۱۲).

مقاومت در برابر

تغییر و شیوه‌های

برخورد با آن

نوشته دکتر ابوالقاسم نوری

ضرورت ایجاد تغییر در سازمانها نه تنها برای مدیران و برنامه‌ریزان، بلکه برای پژوهشگران نیز مطرح می‌گردد. به قول «کورت لوین»^۱ اگر کسی بخواهد از نحوه کارکرد سازمان اطلاعی بدست آورد، لازم است آن را تغییر دهد» (۴:۳۳۶).

تعریف، انواع، شیوه‌ها، و اهداف تغییر

برای یک نظام یا سیستم - خواه فرد، گروه، یا سازمان تغییر عبارت است از حرکت از یک حالت ایستا به حالتی دیگر (۶:۱۶۱۴) تغییر در فرد را می‌توان فرآیند دگرگونی در نگرشها، عقاید، اهداف، رفتارها و دیگر ویژگیهای وی دانست. تغییر در سازمان را نیز می‌توان فرآیند تحول و دگرگونی در رفتارها، خط‌مشیها، منظورها، و بازدهها یا به عبارت دیگر، فرآیند بکار بستن یک نوآوری در سازمان شمرد. (۴:۳۳۱)

انواع تغییر

حداقل از سه نوع تغییر سازمانی بحث به میان آمده است:^۱ تغییر برنامه‌ای^۲ یا کوششی آگاهانه و عمدی برای اداره رویداد به منظور رسیدن به نتایجی که از پیش تعیین گردیده است،^۳ تغییر خودجوش یا نوعی دگرگونی که در کوتاه‌مدت به علت رویدادهای طبیعی و پیش‌آمدهای تصادفی ظاهر می‌گردد،^۴ تغییر تدریجی یا تکامل تدریجی^۵ که شامل مجموعه دگرگونیهای بزرگ و کوچکی است که در درازمدت در یک سازمان روی می‌دهد (۴:۳۳۱-۲) به عبارتی دیگر، تغییر می‌تواند حالت تکاملی تدریجی، انقلابی،^۶ و تکامل منظم یا سیستماتیک یا مبتنی بر نظام^۷ باشد. در تغییر مبتنی بر نظام، دگرگونی براساس منطق و برنامه‌ای منظم طرح‌ریزی، اجرا و هدایت می‌شود. (۱۰:۲)

انواع تغییر، واکنشهای متفاوتی را پدید می‌آورند. در تغییر تکاملی تدریجی و همچنین در تغییر انقلابی و خودجوش، واکنشهای کارکنان می‌تواند به صورت غیرفعال و منفعل^۸ یا مقاوم^۹ باشد. در تغییر تکاملی منظم و سیستماتیک که طرح‌ریزی و اجرای تغییر براساس برنامه‌ای منطقی انجام می‌پذیرد و کارکنان در مراحل مختلف و نتایج موفقیت‌آمیز آن سهم عمده‌ای دارند، حمایت و پشتیبانی افرادی که خود تحت‌تأثیر برنامه تغییر قرار می‌گیرند، نیز جلب می‌شود (۴:۱۰).

شیوه‌های تغییر

به طور کلی، سه شیوه اصلی برای شروع یا ایجاد تغییر در هر سازمان را می‌توان مشخص ساخت:

- تغییر افراد شاغل در سازمان
- تغییر نظامها و ساختارهای سازمانی
- تغییر دادن سبک روابط اجتماعی و جو کلی سازمان به‌طور مستقیم

هریک از این شیوه‌ها مستلزم استفاده از یک یا چند برنامه و روش متفاوت و کاربرد تکنیکهای مداخله متفاوت است و بر اهداف کوتاه مدت متفاوتی تأکید دارد، و به طور تلویحی متضمن مفروضات گوناگونی پیرامون این نکته می‌باشد که چه عواملی بیشترین اهمیت را در تعیین آنچه در درون سازمانها روی می‌دهد، داراست؟ (۱۴:۴۳۹).

یکی از معروفترین برنامه‌ها و فنونی که به منظور ایجاد تغییر در سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد، برنامه گسترش یا تکامل سازمانی^۹ می‌باشد.

هدفهای تغییر

می‌توان از اهداف فردی و اهداف سازمانی تغییر

1 - K. Lewin 2 - Planned change 3 - Spontaneous change 4 - Evolutionary change 5 - Revolutionary change
6 - Systematic development 7 - Passive 8 - Resistant 9 - OD = Organizational Development

بحث به میان آورد. هدفهایی که برای تغییر افراد در نقشهای سازمانی آنان در نظر گرفته می‌شوند، شامل موارد ذیل می‌باشند:

- کسب تسلط یا تبحر در رفتار اجتماعی^۱
- رعایت خود کنترلی یا نظارت بر خود
- خود رهبری^۲ که مسئولیت مشترک یکایک کارکنان و کل سازمان می‌باشد.
- رشد فردی یا استفاده از تمامیت و همه امکانات فرد که می‌توان آن را با مفهوم خودشکوفایی^۳ «مازلو»^۴ مشابه دانست.
- آماده ساختن فرد برای پذیرش تغییر (۶-۴۹۰:۱۴).

هدفهای مربوط به بقایای حفظ حیات و سلامت سازمان نیز که معمولاً در روشهای تکامل سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند، عبارتند از:

- ۱ - تکامل سطح بالایی از اعتماد در سازمان
- ۲ - حصول ارتباطات باز یا آزاد^۵
- ۳ - روبرو شدن و مقابله با تعارضات و رفع آنها
- ۴ - تشریک مساعی و کار گروهی
- ۵ - احیا یا نوسازی سازمان^۶ که مهمترین هدف سازمانی محسوب می‌گردد (۵۰۴-۴۹۶:۱۴).

دلایل مقاومت در برابر تغییر و انواع آن

ایجاد تغییر در یک سازمان هرگز کار ساده‌ای محسوب نمی‌شود؛ حتی اگر موقعیت جدید مستلزم وارد کردن یا استفاده از کارکنان، فرایندها و وسایلی جدید به عنوان یک واحد کامل باشد و هیچ تغییر رسمی در واحدهای مشخص و موجود را ایجاد ننماید، باز هم نوعی اختلال با آشنفتگی در پویایی و فرایندهای اجتماعی سازمان مورد نظر بوجود می‌آورد، حتی اگر هر یک از

اعضای سازمان که رسماً در برنامه تغییر دخالت داده خواهند شد، از وقوع تغییر آگاه شده باشند نتیجه امر مزبور این نیست که آنان اطلاعات دریافتی را چه از نظر شکل ظاهری و چه از نظر محتوی، مطلوب تلقی نمایند. همچنین در برخی سازمانها با افرادی روبرو خواهیم شد که هیچ اطلاع رسمی درباره تغییر مورد نظر دریافت نمی‌کنند زیرا آنان را به عنوان افرادی که به تغییر مزبور علاقه یا توجهی داشته باشند، در نظر نمی‌گیرند. البته این مطلب بدین معنی نیست که افراد مزبور خود را از فرآیند تغییر مصون می‌پندارند. عموماً، چنین موقعیتهایی به این علت پدیدار می‌شود که سازمان می‌کوشد با موقعیتهای مورد نظر برای تغییر با شیوه‌های منطقی و اداری روبرو شود و عوامل مؤثری نظیر اضطراب و احساس عدم اطمینان یا ناایمنی کارکنان را نادیده بگیرد. (۱۱:۱۰۵).

اگرچه تغییر یکی از مشخصات ویژه سازمانها شمرده می‌شود؛ ولی میزان تغییر در صنعت به علت تحول فزاینده علمی و تکنولوژیکی افزایش قابل توجهی را نشان می‌دهد. این تغییرات در صنایع و سازمانهای مختلف طیف وسیعی را در بر می‌گیرد که از جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد. ایجاد یا تولید محصولات و آثار جدید و منسوخ شدن یا از رواج افتادن محصولات و آثار پیشین، تغییر در روشها و تکنیکهای تولید، تأسیس شرکتهای و مؤسسات کارخانه‌های جدید با گسترش برخی و محدود ساختن یا از بین رفتن برخی دیگر و همچنین تغییر در ساختارهای سازمانی و روشهای بازاریابی و تولید و نظایر اینها (۱۶:۴۲۴).

در میان کارکنان سازمانها مخصوصاً مؤسسات صنعتی، تمایل یا گرایش زیادی برای مقاومت در برابر تغییر مشاهده می‌شود. بسیاری از افراد ضمن برخورد های شخصی و گاهی ناگوار خود به وجود گرایش مزبور پی

1 - Interpersonal competence 2 - Self - control and self-direction 3 - Self - actualization 4 - A. H. Maslow
5 - Open Communication 6 - Organizational nevitallization

چگونگی برخورد با مقاومت در برابر تغییر

گاهی در صنایع و سازمانها شرایط و موقعیتهایی فراهم می‌شود که در آنها ایجاد تغییر کاملاً ضروری یا بسیار مطلوب می‌نماید. حتی در چنین مواردی نیز باید احتمال بروز مقاومت در برابر تغییرات ضروری و مطلوب، در نظر گرفته شود. با این وجود، گاهی حتی وجود انتظار بروز مقاومت می‌تواند علائق و نشانه‌هایی را در رفتار مدیران و مسئولان ظاهر سازد که در واقع، موجب شدت بخشیدن به مقاومت‌های موجود شود. بنابراین، هنگامی که مقاومت واقعاً ظاهر می‌گردد، نباید به آن به عنوان پدیده‌ای که باید از بین برود، نگریست. برعکس، بروز مقاومت را باید به عنوان یک علامت خطر یا نشانه راهنمای مفیدی تلقی کرد که نشان می‌دهد استیاء یا خطای عمده‌ای در حال وقوع می‌باشد (۸-۱۶:۴۲۷).

همانند سایر مسائل مدیریت که به کارکنان مربوط می‌گردد، شیوه‌های قدم به قدم و آسانی وجود ندارد که یک فرد بتواند به یاری آنها میزان مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. با این وجود می‌توان به برخی از شیوه‌های خاص که در این مورد سودمند تشخیص داده شده، اشاره کرد:

۱- لزوم آماده ساختن افراد برای پذیرش تغییر
فرض بر این است که چنانچه کارکنان با ایجاد تغییر آسایش بیشتری احساس کنند آن را با سهولت بیشتری بپذیرند، سازمان به عنوان یک کل خواهد توانست با محیط پویا و متحول پیرامون خود بهتر تطابق یابد. افزایش میزان آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر مستلزم کاهش احساس مورد تهدید واقع شدن آنان از تغییر است. اگرچه چنین ترس‌هایی گاهی غیرمنطقی می‌باشد؛ اما ترس‌های مزبور غالباً به خاطر تجاربی که افراد در زمان گذشته بهنگام وقوع تغییرات پیشین در سازمان داشته‌اند کاملاً منطقی و معقول بنظر می‌رسد. برای مثال، معرفی یا انتصاب یک رئیس جدید از خارج سازمان ممکن است

برده‌اند و پژوهش‌های تجربی متعددی نیز وجود چنین گرایشی را مورد تأیید قرار داده است. بنابراین، افراد و سازمان‌های مختلف با درک این واقعیت تلاش‌های زیادی را بعمل آورده‌اند تا با چنان مقاومت‌هایی برخورد مناسبی داشته باشند. برخی از این تلاش‌ها با موفقیت روبه‌رو شده، ولی در بقیه موارد توفیقی حاصل نگردیده است (۱۶:۴۲۵).

متناسب با سطح تغییر، مقاومت در برابر آن نیز می‌تواند در سطح فردی، سازمانی و روابط اجتماعی یا تأثیر و تأثر متقابل میان فرد و سازمان صورت پذیرد. مقاومت در برابر تغییر در سطح فردی می‌تواند معلول عوامل ذیل باشد:

۱) منافعی که غالباً در رابطه با تسهیلات و تضمین‌های اجتماعی و شغلی مطرح و به صورت‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و روانی متجلی می‌گردند
۲) نیروها و نظام‌های روان‌شناختی افراد نظیر عادات، ادراک گسرنشینی، وابستگی به دیگران و عدم استقلال فکری، عدم مصونیت، و رجعت به اصول و بنیادهایی که حاصل تجربه‌اند. همچنین، مقاومت در برابر تغییر در سطح سازمانی معلول عوامل یا نیروهای مقاوم اجتماعی - تکنیکی می‌باشد. ولی تأثیر متقابل میان فرد و سازمان بسیار زیاد است و جداسازی نیروهای مقاوم در سطح فردی و سازمانی یا از بین بردن تأثیرات متقابل آنها، امکان‌پذیر بنظر نمی‌رسد (۵۶-۴:۳۴۳).

مقاومت در برابر تغییر به شکلهای مختلف و متنوعی در صنایع و سازمانها تظاهر پیدا می‌کند. یا آهسته‌تر کارکردن، استعفای کارکنان، روحیه ضعیف، اعتصاب یا تهدید به اعتصاب، دشمنی و خصومت شخصی، عدم همکاری و نظایر اینها نشانه‌هایی از پدیده مقاومت در برابر تغییر محسوب می‌شوند. البته، باید در نظر داشت که نشانه‌های مزبور گاهی به علت وجود سایر شرایط که ظاهراً با پدیده مقاومت ارتباطی ندارند، نیز ظاهر می‌گردند (۱۶:۴۲۵).

نشانه‌ای از حذف نام برخی زیردستان از لیست حقوقی تلقی شده باشد. هرگونه تسخیر، در درون یا خارج از سازمان، در هر زمان که انجام پذیرد، همواره یک عامل بالقوه تهدید برای فرد را به همراه دارد. ممکن است از فرد خواسته شود که حداقل، خود را با مجموعه جدیدی از مقتضیات یا موقعیتها تطابق دهد. ولی، چنانچه وی توانسته باشد خود را به نحوی، موقعیت آمیز یا موقعیت قبل از تغییر تطابق دهد، شخصاً قادر به تضمین این مطلب نیست که توانایی ادامه تطابق در آینده را نیز داشته باشد. بنابراین، درک این مطلب دشوار نیست که چرا همواره اعضای سازمانها با گرمی و مشتاقانه از تغییر استقبال نمی نمایند. حصول پذیرش بیشتر تغییر مستلزم تلاشهایی بیشتر هم از جانب فرد و هم از جانب سازمان است. فرد باید زندگی خود را با پذیرش این اصل که «تغییر اجتناب ناپذیر است» ادامه دهد و نپندارد که هر تغییری الزاماً زیان آور خواهد بود. این امر مستلزم مد معینی از بلوغ یا تکامل در فرد است که روشهای متعدد تغییر و تکامل سازمانی می تواند آن را تسهیل نماید. از طرف دیگر، سازمان باید هم به شیوه‌های ایجاد تغییر و هم به عواقب احتمالی آن برای کارکنان توجه نماید. غالباً مدیران با دیگر مسئولانی که تغییرات را ایجاد می کنند، به تسخیرات مزبور فقط از این دیدگاه محدود می نگرند که چگونه آن تغییرات به سازمان منفعت خواهد رسانید و این احتمال را که برخی از تغییرات مزبور ممکن است در همان زمان فرصتهای ارضاء نیاز کارکنان سطح پایین تر در سازمان را کاهش دهد عمداً یا به طور ناخودآگاه به فراموشی می سپارد. اگر وضع چنین باشد، نباید تعجب کرد که چرا در برابر دگرگونیهای مزبور مقاومت نشان داده می شود و همراه یا آن در پذیرش تغییرات بعدی نیز کاهشی پدیدار می گردد. ظاهراً اگر شرایطی فراهم شود که جنبه‌های تهدیدآمیز تغییر را کاهش دهند، هدف افزایش میزان پذیرش تغییر در بسیاری از

سازمانها قابل حصول است. در واقع، رسیدن به هدف مزبور مقدور و مطلوب است و هزینه زیادی هم در بر ندارد. (۶-۴۹:۱۴)

آماده ساختن افراد برای تغییر بسیار باید قبل از تصمیم گیری و اجرای تغییرات صورت پذیرد و بسدین منظور از جلسات توجیهی و آموزشی به منظور تشریح مشکلات موجود و لزوم دادن تغییراتی در سازمان استفاده بعمل آید تا با کمتر شدن موارد مبهم امکان مشارکت واقعی کارکنان افزایش یابد و از میزان مقاومت آنان کاسته شود. در زمانی که یک طرح تازه از طرف مدیر یا مسئولان دیگر پیشنهاد می شود، باید به صورتی واقع بینانه هم به نکته‌های مثبت و هم به جنبه‌های منفی اشاره شود تا امکان بررسی همه جانبه طرح مزبور فراهم گردد و بسا جلب اعتماد کارکنان از میزان مقاومت و احتمالاً از دلسردی آنان که ممکن است بخاطر برخی نتایج نامطلوب طرح پیش آید کاسته شود (۵۰-۲۴۹:۱).

۴ = مشارکت کارکنان^۱

به طور کلی، مفهوم مشارکت بیشتر در معنای نوعی مشاوره بین مدیریت و کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد که در این صورت موقعیت مناسبی برای یسادیگری و همچنین تغییر فراهم می گردد (۱۱-۱۰۹:۱۱). مشارکت، یکی از روشهایی است که بیش از همه به منظور مقابله با مقاومت در برابر تغییر مورد استفاده قرار می گیرد (۱۱۱:۱۱ و ۷:۱۱).

مجموعه آزمایشهای «لوین» در زمان جنگ جهانی، اگرچه به عادات غذایی مربوط می شد، نتایج آن در حل برخی از مسائل مدیران صنعتی مؤثر بود. ظاهراً آزمایشهای مزبور نشان داد که ایجاد تغییر در رفتار، به نحوی که مطلوب مدیریت باشد، می تواند تسهیل شود به شرط آنکه بتوان بدو گروهی از افراد راهنمایی کرد تا

گروه‌هایی که در فرآیند تغییر شرکت داشته‌اند، بیش از گروه‌های دیگر بوده است. مروری بر مطالعات مختلف در رابطه با تغییر سازمانی نشان می‌دهد که روش اشتراک قدرت که در تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی گروهی متجلی می‌شود، بهترین روش است (۹-۴۱۸:۲) البته، باید توجه داشت که اگر مشارکت به نحوی مناسب و در شرایط و موقعیت‌های مناسب اعمال شود، می‌تواند وسیله‌ای مؤثر در کاهش مقاومت در برابر تغییر باشد، با این وجود، مشارکت را نباید به عنوان تنها راه چاره یا علاج قطعی همه مسائل تلقی کرد. مشارکت، در معنای واقعی آن، نمی‌تواند داروی همه دردها، ابزار اعمال نفوذ مدیریت، یا تهدیدی علیه قدرت و منافع مدیریت باشد و چنانچه از آن به نحو عاقلانه‌ای استفاده شود، رشد و تکامل کارکنان فرو دست و تشویق آنان به پذیرش مسئولیت و در نتیجه یکپارچگی سازمان و نظارت کارکنان بر فعالیتهای خودشان را موجب خواهد شد (۱۳۱ و ۱۲۸:۱۳).

دو مورد مهم را باید در نظر گرفت: یکی اینکه، مشارکت به عنوان یک فرآیند تصمیم‌گیری قابل کاربرد در موقعیتهایی است که در آنها اتخاذ تصمیم به نحو مطلوب در گروه مقدور باشد درحالی که بسیاری از تغییرات باید بر ضرورت‌های تکنولوژیکی خاصی مبتنی گردد که اظهار نظر متخصصان حرفه‌ای نظیر مهندسان، دانشمندان، مدیران، اقتصاددانان و نظایر آنان را ایجاب می‌نماید. دیگر اینکه اگر کارکنانی که در فرآیند تغییر مشارکت داده شده‌اند، مشارکت را به عنوان نوعی بازی یا «دخل و تصرف یا اعمال نفوذ»^۴ از جانب مسئولین تلقی نمایند، شکست آن حتمی خواهد بود. مشارکت، در معنایی که مورد نظر است، نمی‌تواند صرفاً با گرد هم جمع کردن افراد و ارائه مشکل مورد نظر به آنان حاصل شود. در عوض، مشارکت واقعی فقط در موقعیتهایی صورت می‌پذیرد که شرایط و جو مناسبی وجود داشته باشد (۱۶:۴۲۸) مشارکت گروهی و

در میان خود در مورد وجود نیاز به تغییر توافق کنند و سپس به منظور بررسی میزان طرفداری یا تبعیت از الگوی تغییر، آنان را در یک جا گرد هم جمع کنند. کاربرد مفاهیم حاصل از آزمایشهای «لین» و پیروان وی، در رابطه با نقش ارتباطات و مشارکت افراد در بهتر شدن محیط با جو گروهی و روحیه افراد گروه، برای اولین بار در یک محیط صنعتی^۱ درست پس از پایان جنگ جهانی دوم، انجام پذیرفت. یک گزارش از تحقیق مزبور که توسط دو پژوهشگر در نیمه قرن حاضر و تحت عنوان «غلبه بر مقاومت در برابر تغییر» منتشر شد، یکی از اولین و معروفترین بررسیهایی است که در این زمینه انجام پذیرفته است (۳۲-۹:۵۱۲) یافته‌های بررسی مزبور نشان داد که اگر مدیران و کارکنان مشکل آفرین و ناسازگار را در برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات تکنیکی دخیالت دهند، مخالفت آنان در برابر تغییرات مزبور از بین می‌رود. در واقع، گزارش بررسی مزبور خوش بینی و عملی بودن و یکسو نگری یا جانبداری مدیریت^۲ را مطرح می‌سازد بررسی مزبور اگرچه از خطاهای روانشناختی سرکنار نیست یافته‌های آن بقدر کافی قابل قبول بنظر می‌رسد. با این وجود اطلاعات کافی درباره موقعیت محلی داده نشده است زیرا ظاهراً مدت کوتاهی پس از تصمیم‌گیری گروهی، کارگران به خاطر یک اختلاف نظر مربوط به تشکیل اتحادیه یا اتحادیه سازی^۳ که با مدیریت داشتند، اعتصاب کردند. گروه‌هایی که به نحو موفقیت آمیزی تغییر یافته بودند، مانند سایر همکاران خود با اتحادیه موافقت داشتند

(۴-۱۶۳:۱۵) ظاهراً، در این مورد و زمینه خاص، فرآیند تغییر نقش مهمی را ایفا نکرد. ولی به طور کلی، یافته‌های بررسی مزبور و پژوهشهای دیگر نقش مهم مشارکت کارکنان در تغییرات صنعتی را آشکار ساخت. ضمن پژوهشهای مزبور نشان داده شده است که میزان تولید در

1. Herwood Manufacturing company

2. Management bias

3. Unionization dispute

4. Manipulation

(۱۶:۴۲۸). وجود ارتباطهای سالم در محیط سازمانی می تواند از بروز سوء تعبیر و سوء تفاهم بین کارکنان و مدیریت و در نهایت از میزان مقاومت و مخالفت آنان بکاهد (۱:۲۵۱).

۴ - نگرشهای مدیریت

در سازمانهای صنعتی، افرادی که معمولاً مسئول پیشنهاد «تغییر» هستند مدیران و مهندسان و نظایر آنان می باشند، نگرشهای کارکنان مزبور درباره تغییرات می تواند در چگونگی ادراک تغییر از جانب افرادی که احتمالاً تحت تأثیر آن قرار خواهند گرفت اثر بگذارد، اما، در نگرشهای کارکنان مزبور می توان اصلاحات یا تعدیلهایی را بوجود آورد. مدیریت سطح بالا می تواند به کمک ارائه شواهد، راهنمایی، آموزش، و روشهای مشابه دیگر نگرشهایی را در مدیریت سطح پایین و دیگر مسئولان ایجاد نماید که با احتمال زیاد واکنشهای مناسبی را از جانب افرادی که تحت تأثیر تغییرات پیشنهادی قرار خواهند گرفت، بوجود آورد (۱۶:۴۳۰).

بنابراین، عامل اصلی را محیط یا جو محل کار که درون آن چنان تلاشهایی برای تغییر صورت می پذیرد، تشکیل می دهد. جو مزبور باید توسط مدیریت سطح بالا ایجاد شود (۱۶:۴۳۱).

۵ - انگیزه ها و نیازهای کارکنان

با در نظر گرفتن اینکه هر فرد اساساً به منظور ارضای نیازهای خود تلاش می کند، چنانچه در طرح و اجرای تغییر نیز به حفظ منافع جاری کارکنان و تأمین برخی دیگر از نیازهای مادی، روانی و اجتماعی آنان که ارضاء نشده است توجه شود، عوامل انگیزشی کافی جهت کمتر شدن میزان ترس و احساس تهدید از تغییرات و در نتیجه مشارکت بیشتر و مقاومت کمتر آنان فراهم خواهد

بهره گیری از نظرات افراد ذینفع، در زمان پیشنهاد یا اجرای برنامه تغییر یا پس از آن، حداقل دو فایده دارد: یکی اینکه تصمیمات بهتری گرفته خواهد شد و دیگر اینکه افراد گردد یا سازمان مربوط تصمیمات نهایی را انعکاسی از نظرات خود خواهند دانست و به علت تحمیلی نبودن آن مقاومت کمتری نیز نشان خواهند داد (۱:۲۴۹).

نکته مهم این است که مشارکت کارکنان محدود به یک زمان خاص، مثلاً قبل از طرح ریزی یا اجرای برنامه تغییر، نمی شود. همچنین، ارائه اطلاعات درست در مورد برنامه تغییر و دیگر فعالیتهای سازمانی و بسویژه مطلع ساختن کارکنان از نتایج کار خود آنان، یعنی بازخورد^۱ یا بازگشت دادن اطلاعات به خود کارکنان، می تواند در مشارکت مستمر و مؤثر افراد در برنامه های تغییر و دیگر فرایندها و فعالیتهای سازمانی و در نتیجه در کاهش مقاومت های غیر منطقی آنان سودمند افتد.

۳ - نقش روابط متقابل افراد و ارتباطات

غالباً نگرشها و رفتار افراد تحت تأثیر شیوه برخورد دیگران قرار می گیرد. معمولاً، در هر تغییر دو جنبه متفاوت، یکی تکنیکی و دیگری جنبه اجتماعی را می توان تشخیص داد که هر کدام واکنشهای متفاوتی را در افراد موجب می گردند. در واقع، جنبه تکنیکی تغییر غالباً تحت تأثیر جنبه اجتماعی آن قرار می گیرد. جنبه اجتماعی به این طرز تفکر افراد اشاره می کند که تغییر مورد نظر چگونه روابط عادی آنان در سازمان را دگرگون خواهد ساخت؟ ضمن مشاهدات دقیق در محیطهای کار نشان داده شده است که در دو موقعیت مشابه از نظر تکنیکی، چگونگی برخورد و رابطه متقابل سرپرست و زیردستان وی نقش تعیین کننده ای در پیشرفت و نتیجه نهایی کار خواهد داشت. بنابراین، افراد نسبت به شیوه های مختلف رفتار و برخورد دیگران، واکنشهای متفاوتی ظاهر می سازند (۳۰ -

1. Feedback

۷ - لزوم تغییر کل سازمان

تغییر نمی‌تواند فقط در یک بعد یا زمینه خاص صورت پذیرد. در طرح‌ریزی و اجرای هر برنامه تغییر باید به ابعاد مختلف فردی، تکنولوژیکی، گروهی و سازمانی چه در داخل و چه در خارج از سازمان توجه شود (۱۰:۱۱ و ۱۰:۷). چون تغییری که در هر قسمت از یک سازمان صورت می‌پذیرد بر سایر اعضا یا خود سازمان تأثیر بجای می‌گذارد، در موقع ارائه پیشنهاد تغییر در یک قسمت از سازمان باید به اثرات احتمالی آن بر بقیه سازمان نیز توجه داشت (۱۶۰).

۸ - نقش مهم عاملان تغییر

در فرآیند تغییر، مکرراً به نقش اساسی و مهم افرادی که نقش هدایت و اجرای آن را برعهده می‌گیرند اشاره شده است. تغییر و نوآوری می‌تواند توسط مشاوران متخصص و کارشناسانی که از خسارج سازمان دعوت شده‌اند، صورت پذیرد که در این صورت، به علت داشتن تخصص و بویژه بی‌غرض و عینی بودن قضاوت آنان، فرآیند تغییر می‌تواند به نحو مطلوبی هدایت شود (۱۱:۱۰۸). با این وجود تأکید شده است که مدیر یا مسئول هر شرکت و سازمان باید نقش اصلی رهبری و هدایت، تغییر را برعهده داشته باشد. در واقع، چون مدیر مسئولیت اداره و حل دشواریهای سازمان خود را برعهده دارد، باید ضمن بهره‌گیری از نظر و تخصص مشاوران مختلف، در طرح‌ریزی و اجرای هر برنامه تغییر نیز شخصاً شرکت داشته باشد.

شرکت فعال مدیر در مراحل طرح‌ریزی و اجرای برنامه تغییر، می‌تواند ادامه آن را تضمین کند و در نتیجه در کنارکنان نگرش مثبت و نیرو و انگیزه بیشتری را بوجود آورد (۱۱:۱۲ و ۱۰:۱۱). (۱۱:۱۰۸)

آمد. به‌طور کلی، ضمن محدود ساختن تغییر به موارد مهم و اساسی در یک سازمان، کارکنان باید احساس کنند که مزایای یک طرح یا برنامه تغییر بیش از محدودیتها و مشکلات آن می‌باشد (۱:۲۵۱-۲). در واقع، یک سازمان باید بتواند ضمن طرح یا اجرای برنامه‌های تغییر به نیازهای مهم کارکنان نیز توجه نماید، و با در نظر گرفتن دیدگاه «مازلو» یا نظریه‌های مشابه دیگر، به کمک ارضای نیازهای سطح پایین (مثلاً نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی) نیازهای سطوح بالاتر و بویژه نیاز به خود شکوفایی را در آنان برانگیزد انتظار می‌رود که میزان کمتری از مقاومت در کارکنانی که به رشد و شکوفایی بیشتری رسیده‌اند، ظاهر شود.

۹ - مزیت تغییر منظم یا سیستماتیک

چون پیش از اجرای واقعی یک برنامه تغییر نمی‌توان همه نتایج آن را پیش‌بینی کرد، توصیه شده است هر برنامه تغییر به صورت تکامل منظم و سیستماتیک درآید و در ابتدا به صورت محدود و آزمایشی طرح‌ریزی و اجرا شود تا در عمل نواقص آن شناخته و مرتفع شود و در عین حال میزان نگرانی کارکنان از عوامل ناشناخته برنامه تغییر کاهش یابد (۱:۲۵۰-۱). در اینجا، با اشاره به انواع تغییر تکاملی یا تدریجی، انقلابی، و تکامل سیستماتیک یا منظم می‌توان به مزیت تغییر نوع سوم پی برد. مسئولان تکامل سیستماتیک در یک سازمان، الگوهای روشن و مشخصی را درباره اینکه «چه چیز باید باشد؟» در مقایسه با اینکه، «چه هست؟» طرح‌ریزی می‌کنند عامل اساسی در تکامل سیستماتیک عبارت است از وجود یک مدل یا الگوی واضح، آشکار و مشترک که مشخص می‌کند چه چیز باید به نحو متفاوتی انجام پذیرد؟ این ویژگی را نمی‌توان در هیچیک از دو شیوه تکاملی یا انقلابی جستجو کرد (۱۰:۳).

نتیجه گیری

به طور کلی اگرچه تغییر، و همچنین مقاومت در برابر تغییر امری اجتناب ناپذیر است، با توجه به علل بروز مقاومت می توان شیوه هایی را به منظور کاهش میزان مقاومت در سازمانها ارائه داد. از بین شیوه های مختلف، می توان به نقش بسیار مهم مشارکت کارکنان، روابط متقابل و ارتباطات افرا، و نگرشهای مدیریت اشاره کرد.

منابع

- (۱) کوکلان، دکتر هوشنگ. رفتار سازمانی: «روابط انسانی»، تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۵۸.
- (۲) کورمن، ابراهام ک. روانشناسی صنعتی و سازمانی. چاپ دوم، ترجمه دکتر حسین شکرکسن، دانشگاه شهید بهمن (چاپ نشده). (اهواز)
- (۳) هرسی، پال، و بلانچارد، کنت. مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه دکتر علی علاقه بند، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۵.
- (۴) هنسن، مارک ال. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی. ترجمه محمدعلی نائنی، اهواز: انتشارات دانشگاه شهید بهمن، ۱۳۶۴، شماره ۸/۱۳۵.

- 5 - Bennis, W.G. *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Addison - Wesley Publishing Co., 1969.
- 6 - Alderfer, C.P. 'Change processes in organizations', in; M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Co., 1976, pp. 1591-1638.
- 7 - Argyris, C. *Interpersonal Competence and Organizational Efficiency*. Home Wood: Dursey Press 1962.
- 8 - Bass, B.M. & Barrett, G.V. *People, work, and Organizations: An Introduction to Industrial (and Organizational Psychology*. (2nd edn.), Allyn & Bacon Inc., 1981.
- 9 - Coach, L. & French. Jr. R.P. 'Overcoming Resistance to Change', *Human Relations*, Vol. 1, No, 4, 1948, pp. 512-32.
- 10 - Blake, R.R. & Mouton, J.S. *Building a Dynamic corporation Through Grid organization Development*. Addison-Wesley Publishing Co., 196.
- 11 - Glen, F. *The Social Psychology of organizations*. Essential Psychology, Methuen, 1975.
- 12 - Hall, D.T. 'A theoreticall model of career subidentity development in organizational settings," *organizational Behavior & Human Performance*, vol. 6, 1971, pp. 50 - 76.
- 13 - Mc Gregor, D. *The Human Side of Enterprise*. Mc Graw- Hill International Book C.O., 1960.
- 14 - Porter, L.W., Lawler III, E.E., & Hackman, J.R. *Behavior in organizations*. Mc Graw-Hill, Inc., International student Edition, 1975.
- 15 - Rosen, N. *Supervision: A Behavioral View*. Grid Inc. 1975.
- 16 - Tiffin, J., & Mc Cormick, E.J. *Industrial Psychology*. London: George Allen & Unwin Ltd. 1971 (fifth Impression).
- 17 - Trist, E. 'The Professional Facilitation of planned change in organizations', in: Vroom, V.H & Deci, E.L. (eds.), *Management and Motivation*. Penguin Books, 1970, pp. 349-62.