

دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

دفتر توانمندسازی و آموزش های کاربردی

عنوان دوره: مدیریت در برابر تغییر

زمان برگزاری: اردیبهشت ۱۳۹۵

مدرس: دکتر سعید آقاسی

مقدمه

ما در عصری زندگی می‌کنیم که از یک طرف بدلیل تغییرات سریع و گسترده در محیط و پویایی سریع علوم و تکنولوژی یا بحران‌های مالی و پولی که بصورت مستمر به سازمان‌ها فرود می‌آیند و آنها باید بناچار پیوسته خود را با این تغییرات سازگار کنند. از طرف دیگر افزایش رقابت بین سازمان با سازمان‌های نوآور که دست به خلاقیت، ابتکار عمل یا کارآفرینی می‌زنند. باعث شده است که سازمان‌هایی موفق به ادامه بقا شوند که بتوانند در صحنه رقابت در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهند، واکنشی مناسب از خود نشان دهند. شاید تغییر تنها عنصر دائمی در زندگی و در کسب و کار تلقی شود. واقعیت‌های امروزی ما را مجبور می‌سازند که به طور مداوم نحوه عملکرد خود را بهتر سازیم و آن را در سازمان خود به اجرا در آوریم تا سازمان بتواند به نیروهای بیرونی تغییر که از، تغییرات بازار، فشارهای اجتماعی و سیاسی و پیشرفتهای فنی ناشی می‌شود و نیز به تغییرات درونی که از مشکلات و انتظارات منابع انسانی و رفتار و تصمیم‌های مدیریت ناشی می‌شود، واکنش مثبت نشان دهد. با وجود این، پژوهشگران اظهار می‌دارند غالب ابتکار عمل‌های تغییر سازمانی با شکست مواجه می‌شوند. این امر بدین معنی است که تغییر کاملاً تحلیل نمی‌شود، مزایا و معایب آن به هنگام برنامه ریزی و اجرا به طور دقیق بررسی نمی‌شود و عوامل بازدارنده تغییر، به صورتی منسجم مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد. تغییر در سازمان همواره با دو نیروی مخالف هم مواجه می‌شود: نیرویی که تغییر را پیش می‌راند و نیروی دیگری که تغییر را از رسیدن به هدف باز می‌دارد و به نیروی مقاومت در برابر تغییر، تعبیر می‌شود. موانع بسیاری در برابر تغییر وجود دارد، اما آنچه بیش از همه در میان موانع تغییر حائز اهمیت است، مقاومت در برابر تغییر افراد سازمان، مدیران و کارکنان، می‌باشد. مقاومت در برابر تغییر واکنش رفتاری غیر قابل اجتناب و طبیعی در مقابل تهدیدی است که افراد سازمان از تغییر برداشت می‌کنند و از حیث روان‌شناختی امری ناآگاهانه است. دلیل ابراز مقاومت کارکنان در برابر تغییر را میتوان پیش‌زمینه آنان نسبت به تغییر، ترس از ناشناخته‌ها، ایجاد فضای بدگمانی، ترس از شکست و ناکامی، از دست دادن جایگاه و امنیت شغلی، فشار همکاران، فروپاشی سنت‌های فرهنگی و روابط گروهی، تعارض‌های شخصیتی، فقدان کاردانی و زمان بندی ضعیف و عدم استحکام نظام پاداش نام برد. تغییر هر قدر هم از جهات فنی و مدیریتی خوب طراحی شده باشد، افراد سازمان هستند که می‌توانند آن را به هدف برسانند یا با شکست مواجه سازند. انسان است که خدمات مورد نیاز مشتری را بر آورده می‌سازد، تصمیم‌های سنجیده می‌گیرد، روش‌های نو را به سازمان عرضه می‌دارد، خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و مهمتر از همه تغییر را مطابق خواسته‌های درونی خود هدایت می‌کند و آن را به سوی موفقیت و برآورده شدن هدف‌های سازمانی، یا به ورطه شکست و ناکامی رهنمون می‌شود. ملاحظه می‌شود که موفقیت و شکست فرایند تغییر در تمام شرایط به همکاری و تشریک مساعی عنصر انسانی وابسته است و اگر تغییر مانع برآورده شدن خواسته‌ها و نیازهای افراد سازمانی شود با مقاومت مواجه می‌شود و تلاش مدیران و دست‌اندرکاران تغییر باید به از بین بردن یا دست کم به حداقل رساندن نیروی مقاومت منتهی گردد و برای این منظور باید از یافته‌های علوم

رفتاری استفاده نمایند تابتوانند گرایشها ، رفتارها و ارزشهای کارکنان را تغییر دهند و آنان را برای پذیرش فرایند تغییر آماده سازند.

همانطور که گفته شد در اقتصاد امروز ، امر تغییر در سازمان همه گیر شده است. این امر به صورت دائم اتفاق می افتد ، و غالباً با سرعت زیاد. به دلیل اینکه تغییر تبدیل به بخش هر روزه پویایی سازمانی شده است ، کارکنانی که در برابر تغییر مقاومت می کنند می توانند سازمان را زمین گیر کنند . مقاومت یک واکنش گریز ناپذیر به هر تغییر مهمی است. افراد طبیعتاً به تغییر حمله می کنند تا از وضع فعلی دفاع کنند مخصوصاً زمانی که احساس کنند امنیت و یا وضعیت آنها در معرض خطر قرار گرفته است . تغییر سازمانی می تواند در کارکنان حس تردید و مقاومت ایجاد کند ، که گاهی شرایط را برای ارتقای سازمان سخت و حتی غیر ممکن می کند . اگر مدیر متوجه نباشد ، قبول نکند و تلاشی برای کار با این مقاومت انجام ندهد ، این مسئله می تواند حتی خوش نیت ترین و قابل درک ترین تغییرات را هم دچار مشکل کند. (Folger & Skarlicki ۱۹۹۰) توانایی مدیر برای به دست آوردن بیشترین منفعت از تغییر بستگی دارد به اینکه چقدر به طور موثر و کارا آنها جوی را ایجاد کنند و از آن حمایت کنند تا رفتار مقاومتی را کاهش دهد و قبول تغییر را تشویق و پشتیبانی کند . (Coetsee. ۱۹۹۹)

تغییر

تغییر به طور کلیانتهال از وضعیت موجود به وضعیتی دیگر خواه خوشایند و یا ناخوشایند می باشد. پستگیریات ممکن است مثبت و مطلوب و یا منفی و نامطلوب باشند .

به طور کلی تغییرات به دو شکل کلی به وجود می آیند

تغییرات برنامه ریزی شده

این دسته از تغییرات، تلاشی هدفمند و سنجیده می باشند که توسط مدیران و بنا به نیاز سازمان در جهت ارتقای سطح عملکرد سازمانی به عمل می آیند. هدفاز این تلاش تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب می باشد. تفاوت موجود بین این دو وضعیتنشان دهنده وجود مسئله و مشکلی است که باید حل شود و یا فرصت و موقعیتی است که بایداز آن بهره برداری نمود. تغییرات برنامه ریزی شده عمدتاً منشاء درون سازمانی دارند . بعضی تغییرات برنامه ریزی شده ممکن است به عنوان تغییرات بنیادی (Radical) توصیفشوند. اینها تغییراتی هستند که منجر به بازسازی گستره سازمان و اجزای آن می شوند . این تغییرات اغلب در پی وقایع مهمی مانند انتصاب مدیر جدید اجرایی، تغییر مالکیت وجابجایی محل جغرافیایی سازمان ایجاد می شوند. گاهی اوقات حتی حیات و بقای سازمان بهوقوع این تغییرات بنیادی وابسته می شود .

شکل رایجتری از تغییر برنامه ریزی شده سازمان تغییر افزایشی میباشد. این تغییر از نظر بنیادی اثر کمتری دارد و بیشتر در جهت تکامل طبیعی سازمانی باشد. به عنوان مثال معرفی محصولات، فن آوری و سیستم های جدید را می توان نامبرد

تغییرات برنامه ریزی نشده

همانطور که می دانیم سازمان و محیط خارج سازمانی بطور پیوسته در حال تغییر می باشند. گاهی این تغییرات بدون برنامه ریزی قبلی و بصورت خودبخودی بهوجود می آیند که عمدتاً منشاء برون سازمانی دارند. این تغییرات ممکن است در جهت منافع سازمانی بوده و به عنوان فرصت تلقی شوند اما برخی اوقات برای سازمان مشکلاتی را ایجاد می نمایند، مانند تغییر در عملکرد رقبا، تغییر قوانین و مقررات دولتی، تغییر سیاست کشورها، و بروز تحولات اقتصادی می باشند .

اهداف سازمانی برای تغییر

معمولاً مدیران توجه خود را به مجموعه وسیعی از اجزای سازمانی معطوف می دارند. از جمله مهمترین اهداف تغییر سازمانی عبارتند از :

بیان یا ایجاد مأموریت و اهداف جدید

▪ بروزرسانی مکانیزم های هماهنگی و طراحی سازمانی

▪ بهبود فن آوری و تسهیل و تسریع روند کاری

▪ بروزرسانی طراحی شغلی فردی و گروهی

▪ تبیین یا ایجاد طرحهای عملیاتی و استراتژیک

▪ روشن سازی یا ایجاد باورها و ارزشهای مهم

▪ بروزرسانی امور گزینش و استخدام

▪ بهبود دانش و مهارت کارکنان

▪ ارتقای سطح زندگی و رفاه معیشتی کارکنان

▪ بهبود بهره وری سازمان

مراحل تغییر برنامه ریزی شده

کرت لوین (Kurt Lewin) اظهار می دارد که هر تغییر، یک فرایند سه مرحله ای است که شامل خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد میباشد .

خروج از انجماد:

خروج از انجماد، مسئولیتی است مدیریتی، برای آماده کردن موقعیت بمنظور ایجاد تغییر. این مرحله شامل تایید نکردن روش و رفتارهای موجود جهت ایجاد احساس نیاز به یک چیز جدید و تازه می باشد. یکی از نکاتی که کِرتلوین به عنوان عامل اصلی شکست در ایجاد تغییر بیان می کند، این است که مدیران و کارکنان سازمان برای ایجاد تغییر به خوبی از

انجماد در نیامده باشند. به نظر می رسد که سازمانهای بزرگ گاهی دچار " پدیده قورباغه در آب جوشان " می شوند. یک آزمایش فیزیولوژیکی نشان می دهد زمانی که یک قورباغه در ظرف آب داغ قرار داده شود فوراً بیرون می پرد. اما وقتی در ظرف آب سردی قرار داده شود که به آرامی به جوش می آید در آنجا می ماند تا بمیرد. سازمانها نیز می توانند قربانی شرایط مشابه شوند. زمانی که مدیران در بررسی محیطشان، در تشخیص روندهای مهم و نیازمند تغییر باز بمانند، سازمانهایشان به آرامی قدرت رقابتی خود را از دست می دهند .

مرحله تغییر:

این مرحله شامل یک مسئولیت مدیریتی است در تعدیلو بهبود اوضاع و شرایط و به عبارت دیگر تغییر در افراد ، وظایف، ساختار و فن آوری. لوین هشدار داد که بسیاری از کارگزاران تغییر قبل از موقع مناسب، وارد این مرحله می شوند و یا بسیار سریع تغییر را شروع می کنند و در نتیجه باعث ایجاد مقاومت می شوند و پیشرفت تغییر را کند می کنند، زیرا که موقعیت برای ایجاد تغییر به حد کافی از انجماد در نیامده است. تغییر موفقیت آمیز همچنین نیازمند تلاش مستمر و اهداف صحیح و واضح می باشد به گونه ای که فرایند را تا رسیدن به وضعیت تثبیت شده و پایدار، پیش ببرد .

انجماد مجدد:

انجماد مجدد آخرین مرحله مسئولیت مدیریتی در تغییر برنامه ریزی شده است. هدف این مرحله حفظ نتایج مطلوب ناشی از تغییر می باشد. ارزیابی قسمت اصلی این مرحله می باشد، که اطلاعاتی راجع به هزینه و منافع تغییر ارائه می دهد. زمانی که انجماد مجدد با شکست مواجه شود و یا به فراموشی سپرده شود، احتمال دارد بهترین تغییرات مورد نظر به فراموشی سپرده شوند و یا ناقص به اجرا درآیند .

به طور کلی تغییر را می توان در انواع زیر تقسیم بندی کرد

تغییر در ساختار سازمانها

زمانی که سازمان عملکرد از پیش طراحی شده خود را به صورت رسمی تقسیم بندی، طبقه بندی، گروه بندی و هماهنگ می کند. تغییرات در محیط بعضاً موجب ایجاد تغییراتی در طرح سازمانی شده و باعث تغییر در طرح سازمانی شود. برای مثال ممکن است بدلیل از دست رفتن بازار یک منطقه پست سازمانی فروش منطقه مزبور حذف یا در زیر مجموعه سایر مناطق ادغام گردد در نتیجه سازمان، در سطح افقی گسترش بیشتری می یابد و از نظر دیوانسالاری با بوروکراسی محدودتر می شود.

تغییرات در فناوری مورد استفاده سازمان

امروزه بیشتر تغییرات تکنولوژیک ، به جهت ارائه فناوری های نو در عرصه تولید دور می زند. این موضوع ایجاب می کند که عامل تغییر، روش های عملی، ابزار یا دستگاه های جدید را عرضه کنند. با گسترش فناوری نو در طی سال های اخیر

سازمانها شاهد تغییراتی وسیع و سریع در عرضه بازار هم از بعد دستیابی به بازار های جدید و یا از دست رفتن بازار های سنتی بوده اند .

تغییر در افراد

آخرین زمینه‌ای که عامل تغییر به وسیله آن می‌تواند در سازمان به افراد و گروه‌ها کمک کند تا کارها را به صورتی اثربخش انجام دهند این است که درصد برآید در افراد تغییراتی ایجاد کند. این مقوله، در برگزیده تغییراتی است که در نگرش و رفتار اعضای سازمان (از مجرای فرایند ارتباطات تصمیم‌گیری و حل مسئله) رخ می‌دهد.

موانع تغییر

در این نوشتار ما در صدد بررسی مسائل و مشکلات مرحله دوم یعنی موانع روبروی تغییر و راهکارهای رفع آن هستیم بزرگترین چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد غلبه بر موانع (به ویژه موانع احساسی) موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هر چند که با برنامه ریزی دقیق می‌توان بسیاری از مشکلات را پیش بینی کرد، اما با وجود این لازم است که به تعبیر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت پرداخت و آن‌ها را کنترل نمود. تغییر معمولاً با قدری مقاومت همراه است، در واقع اگر اقدامات برای تغییر به روشی درست مهیا نشده باشد، مقاومت ایجاد می‌شود و به عنوان یکی از موانع اصلی در فرایند تغییر قلمداد می‌گردد.

با وجود این، می‌توان از طریق پیش بینی مقاومت و درک فرایند تغییر، پیش دستی کرده و از مقاومت تا حد زیادی به نفع سازمان بهره برداری کرد. بدون شک، مقاومت در برابر تغییر یک موضوع کلیدی در مدیریت تغییر است و باید به طور جدی مورد رسیدگی و دقت قرار گیرد تا در دستیابی به مقصود کمک کند. مقاومت پدیده‌ای است که فرایند تغییر را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ شروع فرایند تغییر را کند کرده و یا دچار تاخیر می‌کند، همچنین موانع می‌تواند مانع اجرا و پیاده سازی تغییر شده و آن را عقب بیندازد یا هزینه‌ها را افزایش دهد. اینرسی سازمان‌ها در برابر تغییر از دو جنبه انسانی و ساختاری قابل بررسی است. جنبه ساختاری به فرایند‌ها و دانش نهادینه شده در سازمان برمی‌گردد. اهداف نهادینه شده و الگوهای روتین شده که عامل ادامه حیات سازمانها می‌باشند منشا اینرسی برای تغییر هستند.

بنابراین مشخصه‌هایی که به سازمانها پایداری م‌ببخشند باعث کاهش شانس تغییر نیز می‌گردند. نوع دیگری از اینرسی مربوط به مقاومت افراد در برابر تغییر است. تقریباً در کنار تمام پروژه‌های تغییر پدیده مقاومت مشاهده می‌شود. مقاومت در برابر تغییر یک پدیده روانشناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است. مقاومت در برابر تغییر از ویژگی‌های مخصوص تغییر است به گونه‌ای که اگر علاقه شخصی افراد نسبت به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می‌گردد. پدیده مقاومت در برابر تغییر لزوماً مقاومت در برابر تغییر نیست بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. بسیاری از صاحب نظران بر این نکته تاکید دارند که علت شکست پروژه‌های تغییر، در مقاومت در برابر تغییر افراد نهفته است.

تعریف مقاومت

به منظور درک مفهوم مقاومت کارکنان ، بسیار مهم است تا مشخص شود عبارت مقاومت به چه چیز اشاره دارد. لوین زندر که یکی از اولین محققان در این زمینه بود ، مقاومت را در برابر تغییر رفتاری تعریف می کند که هدف از آن محافظت از افراد در برابر اثرات واقعی و یا تخیلی تغییر است. (Alvin Zander ۱۹۵۰) هر جریانی که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی است در برابر هر گونه فشار که می خواهد این وضع فعلی را تغییر دهد (Zaltman & Duncan ۱۹۷۷) رفتار کارکنان که هدف از آن به چالش کشیدن ، مختل کردن و یا وارونه کردن فرضیات غالب ، مباحثات و روابط قدرت است . . (Folger & Skarlicki ۱۹۹۹) مقاومت ، باید در بر گیرنده محدوده وسیعتری باشد یک بررسی مجدد تحقیقات تجربی گذشته آشکار می کند که سه تاکید گوناگون مهم در مفهوم سازی مقاومت وجود دارد: به عنوان یک حالت شناختی ، به عنوان یک حالت احساسی و به عنوان یک رفتار این تصور که مقاومت کارکنان می تواند به صورت شناختی چیره شود اشاره دارد که تفکرات و باورهای منفی درباره تغییر در سازمان به وجود آمده است (Piderit ۲۰۰۰) آخرین وجه مفهوم سازی Piderit بر رفتار افراد تمرکز می کند تا بتواند مقاومت کارکنان در برابر تغییر را تعریف کند او مطالعات Brower and Abolafia که مقاومت را نوع خاصی از کنش و یا ناکنش تعریف می کنند ذکر می کند. (Ashforth and Mael ۱۹۹۸) مقاومت را کنش عمدی عمل (از روی لجبازی) و یا غفلت تعریف میکنند (Shapiro, Lweicki, and Devine ۱۹۹۵) اشاره می کنند که میل به فریب دادن مقامات مافوق مقاومت در برابر تغییر را تشکیل می دهند Piderit. ادعا می کند که هر چند این مفهوم سازی ها تا حدودی با هم تطابق دارند ، ولی آنها در موارد متفاوتی با هم اختلاف دارند. پیدا کردن یک راه برای نزدیک کردن این تاکیدات متفاوت باید درک ما را از چگونگی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات اعمال شده در سازمان عمیق تر کند. هر کدام از این سه گانه مفهوم سازی از تغییر - به عنوان یک رفتار ، یک احساس و یا یک باور ارائه دهنده بخش مهمی از تجربه مقاومت در برابر تغییر هستند. بنابراین ، هر تعریفی که بر یک نقطه نظر تمرکز می کند و بقیه را نادیده می گیرد ناقص است .

عوامل مقاومت

دلایل زیادی وجود دارد که چرا افراد در سازمانها در برابر تغییر مقاومت به خرج می دهند هنگامی که تغییر ایجاد می شود و دچار چالش میگردد، این امر موجب می شود کارکنان دچار یک حالت بی قدرتی ، ضعف و دلسردی ناگهانی نسبت به امر تغییر شوند. (سنکه ۱۹۹۰) مقاومت در برابر تغییر را از زاویه ساختار معرفتی و مدل های ذهنی بررسی کرده است. به اعتقاد وی افراد در برابر تغییر مقاومت نمیکنند بلکه آنها در برابر تغییر خودشان مقاومت می کنند. وی اظهار می دارد، برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر باید منبع مقاومت شناسایی شود. نفع شخصی، عدم اطمینان و ترجیح برای وضع موجود نمود های روشنی از وجود ساختار معرفتی پایدار است که به واسطه آن افراد به سادگی ره آوردی که تغییر برای آنها دارد را مورد سوال قرار می دهند

زندر که یکی از همکاران نزدیک کرت لوین بود و کارهایش تکیه زیادی بر کارهای او داشت ، ۶ علل اولیه را برای مقاومت بیان می دارد

- ۱- اگر طبیعت تغییر برای کسانی که قرار است تحت تاثیر تغییر قرار بگیرند به درستی مشخص نشده باشد .
 - ۲- اگر از تغییر تعبیر و تفسیرهای فراوانی شود .
 - ۳- اگر کسانی که تحت تاثیر تغییر قرار می گیرند فشارهای زیادی احساس کنند که آنها را از تغییر بترساند .
 - ۴- اگر افرادی که تحت تاثیر تغییر قرار میگیرند زیر فشار زیادی قرار بگیرند تا تغییر بر آنها تحمیل شود به جای اینکه در مورد جهت و یا طبیعت تغییر با آنها صحبت شود .
 - ۵- اگر تغییر در زمینه های شخصی باشد .
 - ۶- اگر تغییر ارزشهای نهادی ایجاد شده در گروه را نادیده بگیرد .
- از نظر کانتر اگر در تهیه برنامه تغییر در سازمان تمهیدات لازم به اجرا گذاشته نشود و دقت و حمایت کافی در این خصوص به عمل نیاید امکان دارد کل سیستم با مقاومت مواجه گردد.
- عوامل ایجاد مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه کانتر

ترس از ناشناخته ها	اعتماد نداشتن به ماهیت تغییر، احساس اینکه فرد نمی داند چه روی میدهد و آینده چگونه خواهد شد.
فقدان کنترل	احساس اینکه تغییر توسط فرد اجرا نمی شود و فرد درباره آنچه اتفاق می افتد نقشی ندارد.
از دست دادن وجهه	تلقی تغییر به عنوان سندی برای اینکه روش انجام کار فرد در گذشته نادرست بوده است.
از دست دادن شایستگی	احساس اینکه کردانی و شایستگی فرد پس از اجرای تغییر دیگر فایده ای نخواهد داشت.
نیاز به امنیت	نگرانی از اینکه نقش فرد پس از تغییر چه خواهد شد.
زمانبندی ضعیف	غافلگیر شدن با تغییری که از خارج تحمیل میشود یا اقدام به تغییر در موقعیت زمانی نامناسب
فشار عادتها	عدم تمایل به تغییر راههای موجود انجام کارها ، احساس آرامش با رویه ها و روشهای موجود.

فقدان پشتیبانی	نبود پشتیبانی چشمگیر از جانب سرپرستان مستقیم و یا سازمان ، فقدان منابع لازم برای اجرای مناسب تغییر.
نداشتن اعتماد بنفس	. نداشتن اعتماد به نفس در افراد از این بابت که آیا کارها پس از تغییر بهتر خواهند شد یا نه
سرسختی نشان دادن	به دلیل نپذیرفتن افراد درگیر تغییر و یا به دلیل عصبانیت از رفتاری که در تغییرهای گذشته نسبت به فرد اعمال شده است

طبیعت و علل مقاومت

نشانه ها، رفتارهای فردی به خصوصی هستند که خود را به صورت مقاومت در برابر تغییر نشان می دهند. بر اساس تحقیقات (Hultman ۱۹۹۵) بسیار مهم است تا فرق بین این علامت های مقاومت در برابر تغییر را با علل پشت آن پیدا کنیم.

این رفتارها به دو دسته تقسیم می شوند:

۱- مقاومت فعال

۲- مقاومت انفعالی

نشانه های مقاومت فعال شامل پیدا کردن مقصر ، تمسخر ، ایجاد ترس و دستکاری کردن است.

نشانه های مقاومت انفعالی شامل پذیرش شفاهی ولی عدم پیروی تا انتها ، وانمود کردن ، غفلت و پنهان داشتن اطلاعات است.

وی می افزاید زمانیکه بالواقع به منظور پیدا کردن علت هستید ، همواره خطر مشخص کردن نشانه ها وجود دارد. برای تشخیص درست علت ، ما باید وضع روانی فرد را درک کنیم. مهمترین فاکتوری که در حالت روانی هر فردی دخالت دارد عبارتند از واقعیتها ، باورها ، احساسات و ارزشهای او . لیست علت هایی که سبب می شود افراد در برابر تغییرات سازمانی مقابله کنند . کارکنان در برابر تغییر مقاومت می کنند برای اینکه آنها باید چیز جدیدی یاد بگیرند. در بسیاری از موارد هیچگونه مخالفتی با فواید فرایند جدید وجود ندارد ، اما بیشتر ترس از آینده نامعلوم و توانایی برای تطبیق با شرایط جدید وجود دارد . بسیاری از افراد بی میل هستند که اتکای پشت سر آشنای خود را ترک کنند . همه ما در باره چیزهای نا آشنا مشکوک هستیم ، ما طبیعتاً درباره گذر از کهنه به نو نگرانیم ، مخصوصاً اگر آن دربرگیرنده یادگیری چیز جدید و همراه با ریسک شکست باش (de Jager . 2001)

بردباری اندک برای تغییر به عنوان این احساس ترس تعبیر می شود که فرد توانایی به وجود آوردن مهارتها و رفتارهای جدید را که در محیط کار جدید لازم است در خود ندارد. بر اساس مطالعات (Kotter & Schlesinger . ۱۹۷۹) ، اگر

یک کارمند بردباری اندکی برای تغییر داشته باشد ، ابهام فزاینده که ناشی از مجبور بودن به انجام متفاوت شغل است موجب مقاومت در برابر روش جدید انجام دادن کارهای می شود. هر کارمندی ممکن است درک کند که یک تغییر لازم است ، اما ممکن است به طریق احساسی ناتوان از تحول باشد و مقاومت از خود بروز دهد که دلایل آن ممکن است آگاهانه قابل درک نباشد.

در تحقیقات (Folger & Skarlicki. ۱۹۹۵) از مقاومت در برابر تغییر به عوان مقاومت در برابر رفتاری که کارکنان در فرآیند تغییر دریافت می کنند نام برده شده است. آنها مخصوصاً بر روی واکنش مقاومت غضبناک که توسط کارکنان ناراضی به علت درک بی عدالتی از تغییر ابراز می شد توجه داشتند. آنها ابراز داشتند که رفتارهای مقاومتی غضبناک که دامنه آن از کنشهای جزئی عدم همکاری تا خرابکاری صنعتی وسعت پیدا می کند ، معمولاً از دیدگاه مرتکب شونده قابل توجیه برداشت می شود ، راهی برای تلافی رفتارهای ناشایست در پروسه تغییر و راهی برای کارکنان تا بتوانند در برگرداندن عدالت قدرت نمایی کنند

مقاومت در برابر تغییرات :

یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان این است که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر، ایستادگی (مقاومت) می کنند. ایستادگی در برابر تغییر می تواند به صورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر، در آید. ایستادگی در برابر تغییر، الزاماً به روش های استاندارد انجام نمی شود. افراد می توانند به صورتی آشکار، تلویحی، غیرمستقیم و یا آنی از خود مقاومت نشان دهند. اگر مقاومت افراد، به صورت آشکار یا آنی باشد مدیریت سازمان با مشکلی روبه رو نخواهد بود، اما بدترین نوع مقاومت آن است که به صورت غیرمستقیم باشد. یا اینکه اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تأخیر اندازند. مقاومت تلویحی یا غیرمستقیم جنبه ظریف تری به خود می گیرد و وفاداری افراد نسبت به سازمان کم می شود. منابعی که منشاء این گونه ایستادگی ها می شوند.

از دیدگاه تجزیه و تحلیل به دو دسته تقسیم می شوند:

مقاومت های فردی

مقاومت های سازمانی

▪ مقاومت های فردی:

- عادت:

انسان، موجودی پایبند عادت است. افراد هنگامی که با پدیده تغییر روبه رو می شوند، این نوع تمایل (عادت) به صورت منبعی در می آید که در برابر پدیده تغییر ایستادگی می کند. بنابراین زمانی که محل کار فرما تغییر می کند و به نقطه دیگری منتقل می شود باید بسیاری از عادت های خود را تغییر می دهد.

- امنیت:

کسانی که به شدت احساس امنیت شغلی می‌کنند در برابر پدیده تغییر، مقاومت می‌کنند. زیرا این پدیده، احساس آنان را از «امنیت»، دستخوش تهدید قرار می‌دهد.
عوامل اقتصادی:

یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی می‌شود ترس از کاهش درآمد به دلیل تغییر است. تغییر در نوع کار یا وظیفه‌ای که فرد در سازمان انجام می‌دهد می‌تواند موجب تهدیدات اقتصادی شود.
- وحشت از پدیده ابهام:

پدیده تغییر باعث می‌شود که عدم اطمینان و ابهام، جایگزین چیزهای شناخته شده شود. کارکنان و اعضای سازمان در برابر پدیده عدم اطمینان، واکنش‌های متفاوتی از خود نشان می‌دهند و ممکن است نسبت به پدیده تغییر، نگرش منفی پیدا کنند.

چشم‌پوشی از واقعیت: اصولاً افراد از میان اطلاعاتی که به آنان می‌رسد، آنهایی را گوش می‌دهند که در نوع پنداشت یا برداشت آنها خدش‌های وارد نکند. آنان همان چیزهایی را می‌شنوند که می‌خواهند بشنوند و به اطلاعاتی که دنیای «خود ساخته» آنان را تهدید کنند، توجه نمی‌کنند.

▪ مقاومت‌های سازمانی

سازمان‌ها برحسب طبیعت، محافظه کارند، آنها به صورت فعال در برابر پدیده «تغییر» مقاومت می‌کنند. سازمان‌ها و نهادهای دولتی همواره تمایل دارند تا کارها را به آن گونه که سالهاست انجام می‌دهند، ادامه دهند و هیچ اهمیتی ندارد که آیا این نوع خدمات کماکان مورد نیازند یا خیر. حتی سازمان‌های آموزشی یا دانشگاه‌هایی که بر افکار باز و دیدگاه‌های خلاق، ارج می‌نهند، در برابر پدیده تغییر به شدت مقاومت می‌کنند. بیشتر سیستم‌های آموزشی و مدارس از همان فناوری‌های آموزشی ۵۰ سال پیش، استفاده می‌کنند.

منابع اصلی که میتوان بعنوان مقاومت سازمانی در برابر تغییر نام برد عبارتند از:
مکانیسم ساختاری:

سازمان‌ها برای حفظ ثبات و پایداری خود برای مثال فرایند گزینش را به گونه‌ای بنا نموده اند که افرادی خاص به استخدام سازمان در آمده همان‌هایی هستند که مناسب مشاغل موجود یا واجد شرایط لازم برای انجام کارها می‌باشند و اشخاصی نیز که کیفیت کاری مورد نظر سازمان را از دست داده اند از سازمان می‌روند. کسانی که به استخدام در می‌آیند. از این‌رو به گونه‌ای هدایت شده‌اند که رفتارهایی خاص را در پیش گیرند و در هر زمینه‌ای به گونه‌ای خاص عمل کنند. اگر سازمان با پدیده تغییر روبرو شود این مکانیسم ساختاری به صورت عاملی بالقوه در می‌آید حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایستادگی می‌کند.

- بی‌توجهی به تغییر:

سازمان‌ها از تعدادی سیستم وابسته به هم تشکیل شده‌اند. نمی‌توان بدون اثر گزاردن بر دیگران در یکی از این سیستم‌های فردی، تغییراتی به وجود آورد. سیستم‌های در هم تنیده سازمانی :

سازمان‌ها از تعدادی سیستم وابسته به هم تشکیل شده‌اند بنابراین تغییر در یک سیستم موجب اثر گزاردن در سایر سیستمها شده و موجب بروز مقاومت در سایر سیستمها می‌شود زیرا که سیستمها برای انجام هدفی از پیش تعیین شده بهم متصل بوده اند لذا نمی‌توان بدون اثر گزاردن بر دیگر سیستم‌های موجود در یکی از این سیستمها، تغییراتی به وجود آورد.

هنجارهای گروهی:

حتی اگر افراد بخواهند رفتارهای خود را تغییر دهند، هنجارهای گروهی به عنوان عاملی بازدارنده در خواهند آمد.

تهدید متخصصان:

امکان دارد تغییر در الگوهای سازمانی، تخصص و مهارت گروه‌های متخصص را تهدید کند. برای مثال ورود رایانه‌های شخصی به سازمان‌ها که باعث شد مدیران بتوانند مستقیماً به اطلاعات دست یابند سبب شد که دواير سیستم‌های اطلاعاتی، از خود واکنش «شدید» نشان دهند. زیرا این رایانه‌ها به صورت منابع بالقوه‌ای در آمده‌اند که مهارت و تخصص آنان را مورد تهدید قرار می‌دهند.

قدرت مدیران:

ارائه شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی یا گروه‌های کاری مستقل، نمونه‌هایی از تغییراتی هستند که قدرت سرپرستان و مدیران رده‌های میانی سازمان‌ها را تهدید می‌کنند.

- شیوه‌های تخصیص منابع:

گروه‌هایی که مقدار زیادی از منابع سازمان را در کنترل خود دارند پدیده تغییر را به عنوان عامل تهدید به حساب می‌آورند. آنان نسبت به شیوه انجام امور، رضایت کامل دارند و هر نوع تغییری را که در این روند رخ دهد به عنوان عامل تهدید کننده به حساب می‌آورند.

عوامل غلبه بر مقاومت

برای از بین بردن منابع یا عواملی که در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند روش‌هایی وجود دارد:

آموزش:

برای از بین بردن مقاومت باید با کارکنان و اعضای سازمان ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر را به آنان تفهیم کرد و دلایل آن را برشمرد. اگر کارکنان و اعضای سازمان از همه واقعیت‌ها آگاه شوند و هر نوع سوء تفاهمی از بین برود از میزان مقاومت‌ها کاسته خواهد شد. برای انجام این کار می‌توان با افراد به مباحثه پرداخت، بخشنامه صادر کرد و یا در آن رابطه سخنرانی کرد.

مشارکت:

اگر افراد در امر ایجاد تغییر و به هنگام تصمیم‌گیری، مشارکت کرده باشند به ندرت امکان دارد که در برابر آن ایستادگی کنند. پیش از ایجاد هر نوع تغییر باید از کسانی که احتمال می‌رود با آن مخالفت کنند دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصمیم‌گیری مشارکت داد.

در نظر گرفتن تسهیلات: یکی دیگر از راه‌هایی که می‌تواند مقاومت‌های بالقوه بر سر راه تغییر را از بین ببرد این است که در ازای کم شدن مقاومت، چیزی ارزشمند به افراد داده شود و یا منفعی را که افراد از این راه کسب می‌کنند، بر شمرد.

استفاده از زور:

استفاده از زور، آخرین روشی است که در این فهرست قرار دارد. یعنی مدیریت سازمان، گروه‌های مقاوم را مستقیماً تهدید کرده و آنان را مجبور کند تا دست از مقاومت بر دارند. نمونه‌های کاربرد زور عبارتند از: تهدید به اخراج، تغییر پست، تنزل مقام و یا صدور معرفی‌نامه ضعیف.

اگر عوامل محیطی به صورت کامل ثابت می‌مانند، اگر مهارت‌ها و توانایی‌ها همواره به «روز» بودند و منسوخ نمی‌شدند و اگر فردا درست همانند امروز بود، در آن صورت مدیران نباید به تغییرات سازمانی توجه می‌کردند، اما دنیای واقعی همواره دستخوش تشنج، تحول و دگرگونی است و اگر سازمان یا اعضای آن بخواهند در صحنه پرقابلیت ایستادگی کنند باید همواره متحول شوند.

در بیشتر سازمان‌ها مدیران در زمره طلایه‌داران پدیده «تغییر» به حساب می‌آیند. آنان از مجرای تصمیماتی که می‌گیرند و رفتار الگومآبانه خود به فرهنگ تغییرات سازمانی شکل می‌دهند. به طور مثال، تصمیمات مدیر در مورد طرح ساختار، عوامل فرهنگی و سیاست‌های منابع انسانی به میزان نوآوری سازمانی خواهد بود. به همین شیوه تصمیمات سیاست‌ها و روش‌های مدیریت، تعیین‌کننده میزان یا درجه‌ای است که سازمان می‌تواند عوامل محیطی را درک کند و خود را با تغییراتی که در این عوامل رخ می‌دهد، سازگار کند.

آیا مقاومت منفی است یا مثبت

وادل و سوهال اولین دانشمندانی بودند که دیدگاه سنتی و منفی نسبت به مقاومت در برابر تغییر را دگرگون کردند. آنان با بررسی دیدگاه‌های سنتی نسبت به مقاومت، پژوهش‌های ۵۰ ساله اخیر و روش‌های موجود، تصویر متفاوتی از مقاومت ارائه کردند و نشان دادند که مقاومت دارای مزایاست از جمله اینکه مقاومت بهتر از بی تفاوتی است، ایده‌های بدیل را مورد توجه قرار می‌دهد، و موجب می‌شود افرادی که در ارزیابی راه حل‌های بدیل مشارکت دارند بر مشکلاتی دست یابند و چیره شوند که مدیران در دستیابی یا ارزیابی آنها موفق نبوده‌اند. آنها بیان می‌دارند که با وجود مزایای زیاد مقاومت،

هنوز مدیران نتوانسته اند نیروی مقاومت رامهار کرده و آن را برای بهره گیری از تغییر مورد استفاده قرار دهند و علت این امر را فقدان مدلها و تئوریهها در این زمینه می دانند تا بتوانند ماهیت مقاومت را مورد شناسایی قرار دهد ، مزایای آن را مشخص سازد و این مزایا را انرژی تغییر و محرک نوآوریهای آن سازد. بر این اساس یکی از تئوریههای موجود ، تئوری محدودیتها می باشد که نه تنها مقاومت را نفی نمی کند ، بلکه آن را امری لازم در نظر می گیرد و بینشهای ارزشمندی فراهم می آورد تا مدیران با موفقیت ، تغییر را مدیریت کنند.

تئوری محدودیتها اولین بار توسط الیاهو گلدنارت مطرح شد. این تئوری تغییر پارادایمی است که موجب می شود درباره مسائل، آرمانها، هدفها، خط مشی ها و روشهای انجام کار به روشی متفاوت بنگریم. هر تئوری بر پایه نظریات، قواعد و اصولی شکل می گیرد که معرف شناسنامه آن می باشد. اساس فلسفه تئوری محدودیتها آن است که سازمان را به عنوان یک نظام تلقی می کند و اعلام می دارد همچنان که حلقه های زنجیر با هم همکاری می کنند تا زنجیر بتواند نیروی عظیمی را انتقال دهد ، به همان ترتیب ، تمام بخشها و ادارات سازمان با هم همکاری می کنند تا منافع صاحبان سهام تضمین شود. اصول و فرضیاتی که Theory of Constraints (TOC) براساس آنها بسط و توسعه یافته است عبارتند از : هر سیستم لاقول دارای یک محدودیت می باشد و محدودیت عاملی است که باعث می گردد تا سیستم نتواند به کارآیی بالاتری درقبال آرمانهایش دست یابد؛ همچنان که ضعیف ترین حلقه زنجیر ، ظرفیت زنجیر را برای انتقال نیرو محدود می سازد. علاوه بر این محدودیتها یک پدیده مثبت می باشند نه منفی. (TOC) وجود محدودیتها نشان دهنده پتانسیل، برای رشد و بهبود است. از دیدگاه این تئوری دارای سه شاخه اصلی: لجستیک ، ارزیابی عملکرد و فرایند تفکر می باشد. اما هر یک از این شاخه ها خود نیز به شاخه دیده می شود. این فرایند شامل این موارد TOC های متعدد دیگری توسعه یافته اند.

یک فرایند پنج مرحله ای در تمامی شاخه های است :

محدودیتهای سیستم (ضعیف ترین حلقه زنجیر) را شناسایی کند.

تصمیم بگیرید که چگونه بایستی محدودیت را به طور کامل بکار گرفته و از آن بهره برداری کنید.

همه چیز را (سایر حلقه های زنجیر را) در جهت تصمیم اتخاذ شده بسیج کرده و بکارگیرید.

محدودیت سیستم را از میان بردارید.

اگر محدودیت با طی مراحل قبل از میان رفت به مرحله نخست بازگردید

گلدنارت معتقد بود، مدیران برای رویارویی مناسب با محدودیتها، نیازمند تصمیم گیری و پاسخگویی به سه سوال اساسی می باشند.

چه چیز باید تغییر کند؟

۲- به چه چیز تغییر کند؟

۳- این تغییر، چگونه بایستی اعمال گردد؟

گلدرات و بسیاری از اندیشمندان در حوزه فرآیند تفکر، بر این باورند که پاسخ به این سه پرسش، پیامد کشف و شناسایی محدودیت‌ها و برطرف کردن یا بکارگیری موثر آنرا، به دنبال خواهد داشت

نتیجه گیری:

مقاومت کارکنان در برابر تغییر موضوع پیچیده‌ایست که مدیران در سازمانهای پیچیده و همیشه در حال تکامل با آن مواجهند. فرآیند تغییر همیشه وجود دارد و مقاومت کارکنان به عنوان یکی از عوامل مهم و حساس شکست بسیاری از تلاشهای هر چند خوش نیت و به خوبی درک شده اعمال تغییر در سازمانها به حساب می‌آید. در بسیاری از مواقع، انتظار می‌رود منابع زیادی توسط سازمانها برای تطبیق دادن کارکنان برای دستیابی کارکنان به اهداف با روشهای جدید به کار رود. گرایش طبیعی برای افراد اینست تا از وضع موجود دفاع کنند. و این مسئله ارائه کننده مجموعه‌ای از چالشهاست که مدیر باید بر آنها غلبه کند تا بتواند تغییرات مورد نظر خود را اعمال کند. مدیریت همچنین باید به طور جدی مشکلات زیادی را که ناشی از عدم حساسیت خود آنها نسبت به مقاومت در سازمان است را به حساب بیاورد. به منظور تسهیل یک تحول همواره از روشهای قدیمی به جدید، سازمانها باید صلاحیت لازم در مدیریت تغییر موثر را داشته باشند. فرآیند مدیریت تغییر تشکیل شده است از مورد قبول قرار دادن تغییر توسط کسانی که در این فرآیند دخیلند و یا از آن تاثیر می‌پذیرند و مدیریت هرگونه مقاومت در آنها بررسیها تاکید دارند که تغییر معمولاً روان افراد را درگیر می‌کند. بنابراین هیچ کتاب و یا پاسخ دقیقی به این مسئله وجود ندارد که چگونه و به بهترین شکل می‌توان تغییر را اعمال کرد و بر مقاومتها پیروز شد. از آنجائیکه افراد از هم متفاوتند، ادراکات آنها و دلایشان برای مقاومت متفاوت است. در نتیجه محققان و پژوهشگران تنها می‌توانند در زمینه مواجهه و حذف مقاومت در سازمان تئوری پردازی کنند اما در نهایت تنها راه مواجهه اثر بخش با مقاومت، درک شرایط به خصوصی است که در افراد باعث مقاومت‌های به خصوصی می‌شود

در یک مطالعه از طرز برخورد کارکنان با تغییر سه مورد از بزرگترین موانع در مدیریت فرایند تغییر را عدم حمایت مدیران و نداشتن میدان دید کافی، مقاومت در برابر تغییر کارکنان، مهارتهای ناکافی مدیران می‌داند و خاطر نشان می‌شود که بعضی از این موانع به طور مستقیم توسط رهبران و مدیران قابل کنترل است و در مقابل موانعی نیز وجود دارند که تحت کنترل مستقیم کسی نیست.

با توجه به موانع قابل کنترل، موارد پایه‌ای که عملکرد در این زمینه را تحت تاثیر خود قرار میدهد عبارتند از: فرهنگ سازمانی؛ مهارتهای مدیر برای حل مسائل پیچیده؛ رویکردهای گروهی برای تصمیم‌گیری و اجرا؛ انتخابهای استراتژیک و ترتیبات ساختاری؛ طراحی سیستم پاداش. برای موثر بودن فرایند تغییر باید انتقالات مورد نیاز را دائم شناسایی کرده و بکار برد. موانع غیر قابل کنترل تنظیماتی می‌باشد که در سازمان موجود است و به کار برده می‌شود؛ همچنین روان آدمی یا مدل‌های ذهنی ثابت و مجموعه فرضیاتی که در پشت تصمیمات و رفتار افراد نهفته است.

با مرور تئوری‌ها و مدل‌های موجود مدیریت تغییر، کمبود قابل توجهی در زمینه بکارگیری سودمند مقاومت در برابر تغییر ملاحظه می‌شود. در واقع زمانی که مدیران سطحی از مقاومت را تشخیص می‌دهند، انتظار برخورد و سرکوب آن را دارند. این طرز نگرش به مقاومت درست نمی‌باشد.

برخی مقاومت را واکنش رفتاری غیر قابل اجتناب و طبیعی برای تغییر میدانند که از تغییر متصور می‌شود و آن را دارای انگیزه سیاسی و جزئی از پیکار هماهنگ تلاش طبقاتی در سازمان، یا عامل تعادل در تغییر و تحول سازمانی یا جلوه گر مشکلات به هنگام بازسازی سازمان می‌دانند. در اغلب متون موجود در ادبیات مدیریت تغییر، مقاومت مسئله ساز تلقی شده بطوریکه باید تحت کنترل درآید؛ تا بتوان موفقیت تغییر را تضمین کرد. برخی از نویسندگان؛ از جمله شرمهورن راهبردهایی را برای برخورد با مقاومت پیشنهاد کرده اند که با دیدگاه تلقی مقاومت به عنوان عاملی نامطلوب سازگاری دارد. مقاومت در اندک موارد، عاملی در نظر گرفته شده است که بتواند در موفقیت تغییر مورد استفاده قرار گیرد.

منابع فارسی :

زمانی محمد رضا (۱۳۹۵)، مقاومت کارکنان در برابر تحولات سازمانی. تهران، نشر سپهر

شاه سمندی اصفهانی، پرستو (۱۳۹۴)، کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با بکارگیری تئوری محدودیتها، تهران، نشر آگاه

منابع انگلیسی:

-Employee Resistance to Organizational Change_ Albert F Bolognese 2002

Using theory of constraints tools to manage organization change: a case study of euripi
_labs

_Resistance: a constructive tool for change management

_Lawrence Green, "Harnessing Resistance: using theory of constraint s to assist change
Management", Journal of European Industrial Training, 2001

_Maurer R., "Using Resistance to Build Support for Change", the Journal for Quality
And Participation, 1996