

## مدیریت اثربخش تغییر: لازمه اجرای موفق استراتژی‌های سازمان

ملیکا قاصدی<sup>\*1</sup>

۱- دانشجوی دکتری حرفه ای کسب و کار (DBA)، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

نویسنده مسئول: [Melika\\_ghasedi@yahoo.com](mailto:Melika_ghasedi@yahoo.com)

### چکیده

مدیریت اثر بخش تغییر در دنیای کسب و کار امروزی تبدیل به یکی از دغدغه‌ها مدیران برای اجرا و پیاده سازی استراتژی، شده است. تغییر در سازمان اغلب با مقاومت افراد روبرو می‌شود و این مقاومت یکی از موانع اصلی اجرای ناموفق استراتژی می‌باشد. در این مقاله سعی شده است با مروری بر ادبیات مدیریت تغییر و تغییر فرهنگ، دلایل مقاومت افراد در برابر تغییر بررسی شود و مدل-های مدیریت تغییر و تغییر فرهنگی با یکدیگر مقایسه شوند و نهایتاً راهکارهایی برای مدیران جهت کاهش مقاومت افراد در برابر تغییر ارائه شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تغییر، تغییر فرهنگ، مقاومت در برابر تغییر

## ۱- مقدمه

زمانی که حرف از اجرا به میان می‌آید، در نهان داریم از تغییر صحبت می‌کنیم. همین امر این نکته را به ما می‌گوید که اجرای موفق در گرو مدیریت اثر بخش تغییر است (ربینیاک<sup>۱</sup>، ترجمه مظلومی، خلیل نژاد و هاشمی، ۱۳۸۹). شاید بتوان اجرا را مترادف را تغییر دانست چرا که اجرای استراتژی مستلزم تغییر است. تغییراتی که در جهت و پشتیبان کننده استراتژی‌های تدوین شده باشند. عدم توانایی مدیریت تغییر در سازمان و نیز مقاومت افراد در برابر تغییر از موانع بسیار مهم در عملیاتی کردن استراتژی‌ها می‌باشد. اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز اشاره می‌کند که سازمان‌هایی که می‌خواهد کیفیت عملکردی خود را بالا ببرند و در جهت استانداردهایی مثل TQM و یا EFQM حرکت کنند، نیازمند تغییر هستند. مدیریت تغییر و مدیریت کیفیت سازمانی هر دو باید دست در دست یکدیگر سازمان را به سمت تعالی پیش ببرند. در قرن بیست و یکم رهبران استراتژیک باید به طور مداوم با پیچیدگی و عدم اطمینان در تغییرات سازمانی مقابله کنند (جاج و داگلاس<sup>۳</sup> به نقل از لولر و ورلی، ۲۰۰۶). تغییر سازمانی می‌تواند در همه جنبه‌های سازمان رخ دهد. یکی از مهمترین جنبه‌های تغییر، تغییر فرهنگ سازمانی می‌باشد که به زعم نویسنده اگر نگوییم که امکان ناپذیر است، باید گفت که سخت ترین نوع تغییر است. در این مقاله ابتدا به مدل‌های تغییر و مقاومت افراد در برابر تغییر می‌پردازیم و در نهایت مدل‌ها و ادبیات تغییر فرهنگ را مورد مطالعه قرار می‌دهیم.

## مدیریت تغییر

ضرورت توجه به مدیریت تغییر در اجرا استراتژی از آنجا ناشی می‌شود که اجرا نیازمند اعمال تغییراتی در ساختار، ساز و کارهای هماهنگی، مشوق‌ها و کنترل‌ها می‌باشد.

اسمیت (۲۰۱۱) به نقل از هارینگتون درباره کیفیت صحبت خود را اینگونه آغاز می‌کند:

«خوب بودن دیگر کفایت! برای بقا در دنیای رقابت کنونی باید برتری نسبت به بقیه داشت. برای برتر بودن سازمان نیاز دارد

که به تمامی اجزا خود توجه کند و نیز تمامی منابع خود را بهینه و به صورتی اثر بخش استفاده کند.»

ضرورت تغییر سازمانی در محیط پر تلاطم بیرونی، توجه بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است.

یکی از مواردی که نیاز به تغییر فرهنگ و تصادم‌های فرهنگی در آن زیاد به چشم می‌خورد، ادغام‌ها و تملیک‌ها می‌باشد. دو یا چند سازمان مختلف با فرهنگ‌های مختلف در یکدیگر ادغام می‌شوند و تشکیل یک سازمان واحد را می‌دهند که نیازمند فرهنگی واحد و شاید نو می‌باشد. متغیرهای مستقل و کلیدی که بر ادغام و تملیک موفق اثر می‌گذارد، ارتباطات، رهبری و اعتماد متقابل می‌باشد (اپلبام و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). یانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در مدلی که برای تغییر متصور می‌شود نه مقوله را مد نظر قرار می‌دهد. در شکل ۱ می‌توانید مدل وی را مشاهده کنید.

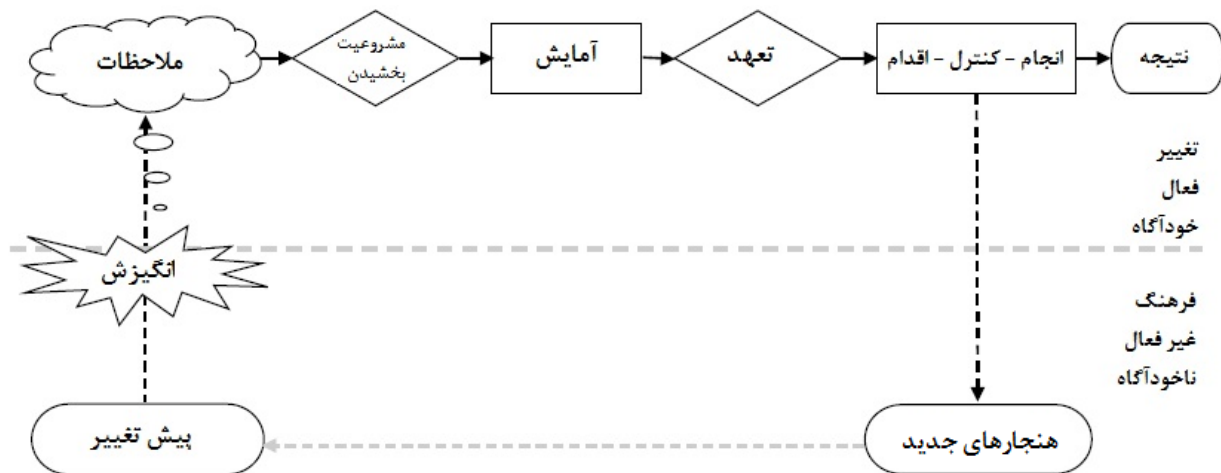
<sup>۱</sup> Hrebiniak

<sup>۲</sup> Smith

<sup>۳</sup> Judge & Douglas

<sup>۴</sup> Appelbaum et. Al.

<sup>۵</sup> Young



شکل ۱: مدل تغییر. منبع: یانگ (۲۰۰۹)

وی ادعا می کند که این تنها یک مدل برای تغییر نمی باشد و می تواند برای یادگیری سازمانی نیز از آن استفاده کرد به این علت که می توان در مرحله «انجام - کنترل - اقدام»، «انگیزش» را اعمال کرد و ساز و کارهای تشویقی را به کار برد. همین امر باعث می شود که کارهایی که در جهت استراتژی ها و پشتیبان کننده آنها هستند تقویت شوند. حذف دو مرحله از مدل فوق باعث می شود که وی فرایند تغییر موثر را فرایند تغییر بی فکر بنامد. به زعم یانگ با حذف «ملاحظات» و «مشروعیت بخشیدن» مدل اثر بخشی خود را از دست می دهد. پس در فرایند تغییر، توجه خاصی باید به این دو مرحله بشود.

تغییر در سازمان می توان به صورت مداوم و پیوسته و یا سریع و ناپیوسته اتفاق بیفتد (ربینیاک، ۱۳۸۹؛ اسمیت، ۲۰۱۱). همچنین تغییر می تواند برنامه ریزی شده و یا بدون برنامه ریزی انجام پذیرد.

اسمیت به نقل از کاتر چارچوب و مدلی معروف برای تغییر ارایه می دهد. مدل وی دارای هشت مرحله می باشد:

۱. احساس نیاز به تغییر را در سازمان بوجود آورید.
  ۲. یک ائتلاف بسیار قوی و با نفوذ برای رهبری تغییر ایجاد کنید.
  ۳. چشم انداز آینده سازمان بعد از تغییر را بیافرینید.
  ۴. چشم انداز را به صورت وسیع و مداوم مورد گفتگو قرار دهید تا مورد توافق همه باشد.
  ۵. به کارمندان اختیار و قدرت دهید تا در رسیدن به چشم انداز سهمی داشته باشند. (رفع موانع، اصلاح فرایندها، ایجاد مشوق برای کارمندان جهت انجام ریسک)
  ۶. برای مشاهده نتایج عملکرد کوتاه مدت توسط کارمندان، اقداماتی انجام دهید تا نتایج کار خود را سریعا مشاهده کنند
  ۷. تغییرات بیشتر را توسعه بخشید. (بعد از مشاهده نتایج کوتاه مدت)
  ۸. رویکردهای نوین علمی برای تغییر را در سازمان اعمال کنید.
- موفقیت روشی که کاتر معرفی می کند در گرو شناخت کامل گام ها و نیز مرحله به مرحله بودن آن است و نه اینکه کارمندان را به اجبار برای تحقق سریع تغییرات مجبور کنیم.

جاج و داگلاس تغییر سازمانی را یک پدیده چند بعدی می‌دانند. آنها هشت بعد مجزا و مربوط به هم را برای تعیین میزان و اندازه ظرفیت تغییرات سازمانی ارائه می‌دهند که در برگیرنده توانایی‌های انسانی سازمان، فرهنگ غیر رسمی سازمان و فرایندهای رسمی سازمان می‌باشد:

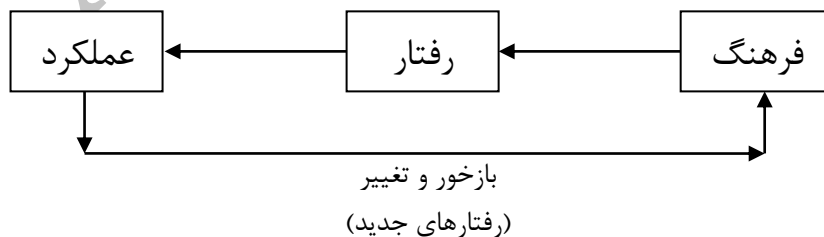
۱. رهبری قابل اعتماد
۲. پیروان مطمئن
۳. قهرمان قادر و توانا (اشاره به مسئول تغییرات)
۴. درگیری مدیران میانی در تغییرات
۵. فرهنگ نوآوری و خلاقیت
۶. فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت پذیری
۷. ارتباطات اثربخش
۸. تفکر سیستمی

#### تغییر فرهنگ

قبل از پرداختن به مقوله تغییر فرهنگ و مدیریت آن، ابتدا باید عناصر فرهنگ در سازمان را شناخت. پنینگتون<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) عناصر فرهنگ را تشکیل شده از موارد زیر می‌داند:

۱. پیش فرض‌ها، اعتقادات و ارزش‌ها
۲. زبان، اسطوره‌ها و افسانه‌ها
۳. رفتار و عادات.

تغییر دادن فرهنگ در هر جامعه‌ای کاری دشوار و البته خطرناک می‌باشد چرا که با مقاومت شدید افراد روبرو می‌شود. باورها، اعتقادات و ارزش‌های افراد برای آنها با اهمیت و مقدس است. دستکاری کردن آنها قطعاً موجب بروز تضاد می‌شود. سوالی که مطرح می‌شود این است که «پس چگونه می‌توان فرهنگ را برای اجرای مناسب تغییر داد؟» ربینیاک در کتاب خود به این سوال پاسخ می‌دهد و توضیح می‌دهد که فرهنگ بر رفتار و رفتار نیز بر عملکرد تاثیر می‌گذارد و یک رابطه بازخور بین عملکرد و فرهنگ برقرار است. شکل ۲ این رابطه را نشان می‌دهد:

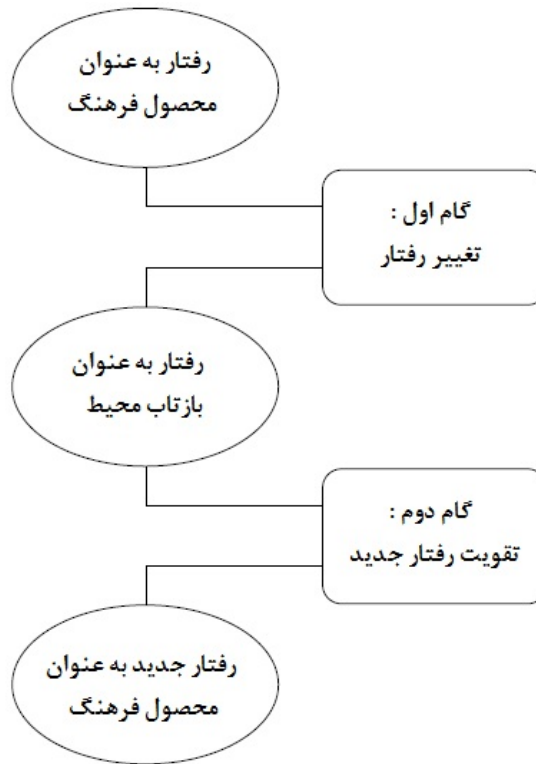


شکل ۲: تاثیر فرهنگ بر رفتار و عملکرد. منبع: ربینیاک

ربینیاک توصیه می‌کند که برای تغییر فرهنگ به هیچ عنوان نباید بر خود فرهنگ تاکید کرد بلکه باید بر تغییر رفتار تاکید کرد. وی سه راهکار برای تغییر فرهنگ بیان می‌کند: تغییر افراد، تغییر ساختار و تغییر رفتار. البته این به این معنی نمی‌باشد که افراد در برابر

<sup>۶</sup> Pennington





شکل ۴: مدل تغییر فرهنگ. منبع: برویک و ویلکینسون به نقل از شین

پیش فرضی که در مدل شین وجود دارد این است که «رفتار» به عنوان «محصول فرهنگ» در سازمان شناخته می‌شوند در نتیجه با تغییر رفتار و تقویت رفتارهای جدید برای تثبیت آنها، رفتار جدید را به عنوان محصول فرهنگ معرفی می‌کنید.

پنینگتون نیز بر این نظر توافق دارد که باید با تغییر عملکرد، فرهنگ را تغییر داد. راهکارهایی که وی پیش پای مدیران برای تغییر عملکرد قرار می‌دهد به صورت زیر می‌باشد:

۱. به وجود آوردن احساس اضطرار در کسب و کار
۲. تمرکز بر عملکرد، تعیین هدف‌های خاص و ارزیابی همه عناصر
۳. تغییر سیستم و ساختار برای افزایش مهارت‌ها
۴. ایجاد تفکر تحول-محور برای تغییر روش زندگی
۵. ایجاد فرصت برای مالکیت

سیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در مقاله خود به نقل از جانسون مدل عنکبوتی فرهنگ را تشریح می‌کند. این مدل اجزای تشکیل دهنده و تاثیر گذار بر عناصر فرهنگ را بیان می‌کند. شکل ۵ این مدل را بخوبی به تصویر می‌کشد:

<sup>۱</sup> Seel



شکل ۵: مدل عنکبوتی فرهنگ

در مرکز این مدل پارادایم قرار دارد که بقیه عناصر ذکر شده از آن تاثیر می‌گیرند. کوهن در اثر معروف خود، «ساختار انقلاب‌های علمی»، پارادایم را اینگونه تعریف می‌کند:

«یک پارادایم مجموعه‌ای از افکار و اعتقادات خود-سازگار می‌باشد که به عنوان یک فیلتر عمل می‌کند و نیز بر ادراک ما و چگونگی احساس کردن ما تاثیر می‌گذارد.» (سیل به نقل از کوهن، ۲۰۰۰).

وی ادامه می‌دهد که کاپرا این مفهوم را بهتر برای سازمان معنی می‌کند:

«یک پارادایم مجموعه‌ای از مفاهیم، ارزش‌ها، ادراکات و اعمال مشترک در یک اجتماع می‌باشد که یک دید ویژه نسبت به واقعیات به آنها می‌دهد و این بنیان روش سازماندهی اجتماع نسبت به خود را تشکیل می‌دهد.» (سیل به نقل از کاپرا، ۲۰۰۰).

بدیهیست که با تغییر پارادایم‌ها در سازمان می‌توان عناصر فرهنگی که متاثر از پارادایم می‌باشد را تحت تاثیر قرار داد و تغییر داد.

مدل دیگری که برای تغییر فرهنگ وجود دارد یک مدل هفت مرحله‌ای است که گروه تهیه مسکن وایت فریازز<sup>۹</sup> از آن کمک می‌گیرد:

۱. گام اول: بررسی کنید چه چیزی در حال حاضر وجود دارد.
۲. گام دوم: فرهنگ جدیدی که می‌خواهید به آن دست یابید را تعریف کنید.
۳. گام سوم: درباره فرهنگ جدید با اعضا سازمان گفتگو کنید.
۴. گام چهارم: از فرهنگ حمایت کنید: توسط آموزش، برنامه مدیریت عملکرد، توافقات مشارکتی صنعتی، توسعه مدیریت و رهبری، برنامه‌های کارآموزی، استراتژی‌های پرداخت، فناوری اطلاعات، ارتباطات
۵. گام پنجم: فرهنگ را با عمل رهبری کنید نه با حرف.

<sup>۹</sup> Whitefriars Housing Group

۶. گام ششم: جاسازی<sup>۱۰</sup> کردن فرهنگ توسط کنفرانس‌ها سالانه.

۷. گام هفتم: ارزیابی موفقیت (رایدر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶).

اسمیت (۲۰۰۵) نیز بر گام دوم تاکید می‌کند و می‌گوید تا مادامی که سازمان نمی‌داند چه چیزی می‌خواهد به دست آورد، نمی‌تواند تغییر اثر بخشی اعمال کند.

### مقاومت در برابر تغییر

سوال دیگری که پیش می‌آید این است که «آیا کارمندان همیشه با تغییرات موافق هستند و در جهت آنها گام برمی‌دارند؟» جواب خیر است. کارمندان اغلب اوقات با تغییرات در سازمان مخالفت می‌کنند چرا که ترک عادت موجب مرض است! مدیریت برای کاهش مقاومت آنها باید از روش‌ها و ابزارهایی استفاده کند ولی ابتدا مدیر نیاز دارد که منبع و عامل مقاومت را شناسایی کند چرا که اگر منشا منبع مقاومت را بتوان دستکاری کرد، می‌توان مقاومت را کاهش داد. مقاومت به سه علت به وجود می‌آید:

۱. عوامل فردی: عوامل شخصیتی (نیاز به کنترل، نیاز به پیروزی و...)، تجربه‌های پیشین تغییر

۲. عوامل گروهی: همبستگی گروهی، هنجارهای اجتماعی، مشارکت در تصمیم‌گیری

۳. عوامل سازمانی: وجود تهدیدات ناشناخته، چالش با موقعیت، نتایج کاری (مابین و فورگسون و گرین<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱)

آکاموس و همینگتون<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۸) نیز در مقاله‌ای به موانعی در برابر سازمان به طور عام و هتل‌ها به طور خاص، برای تغییر وجود دارد اشاره می‌کنند. برخی از این موانع داخلی و برخی دیگر خارجی هستند: هزینه بالای تغییر، مشکلات مالی، محدودیت زمانی، اولویت برای کسب و کارهای دیگر، مشکلات فنی، ترس از عدم امنیت، از دست دادن چیزی با ارزش، عدم وجود منابع و مهارت، تجربه ناخوشایند قبلی، تعهد به کارها و وظایف کنونی، فرهنگ سازمانی قوی، سیاست‌های داخلی، اتحادیه‌های تجاری قدرتمند و آیین نامه‌های دولتی از این موانع هستند که همه این موانع باعث مقاومت کل سازمان و یا جزئی از سازمان در برابر تغییر می‌شود.

دلایلی دیگری که دارلینگ و تیلور<sup>۱۴</sup> (۴) برای مقاومت در برابر تغییرات ذکر می‌کنند موارد زیر است:

۱. طبیعت «سکون-دوست» انسان که سکون را بر تغییر شرایط ترجیح می‌دهد.

۲. ترس: ترس از دست دادن داشته‌ها و موقعیت در برابر افراد متناظر خود در سازمان.

۳. عدم درک: شاید به علت عدم ارتباطات مناسب برای اینکه دلیل منطقی تغییر را درک کنند.

۴. عدم اطمینان و اعتماد نسبت به تغییر.

آنها به نقل از کاتر و اشگسینگر شش روش برای کاهش مقاومت کارکنان ارائه می‌کنند:

۱. تحصیلات (آموزش) و ارتباطات

۲. مشارکت و درگیر شده با مسائل

۳. تسهیل کردن و پشتیبانی

<sup>۱۰</sup> Embed

<sup>۱۱</sup> Ryder

<sup>۱۲</sup> Mabin & Forgeson & Green

<sup>۱۳</sup> Okumus & Hemmington

<sup>۱۴</sup> Darling & Taylor



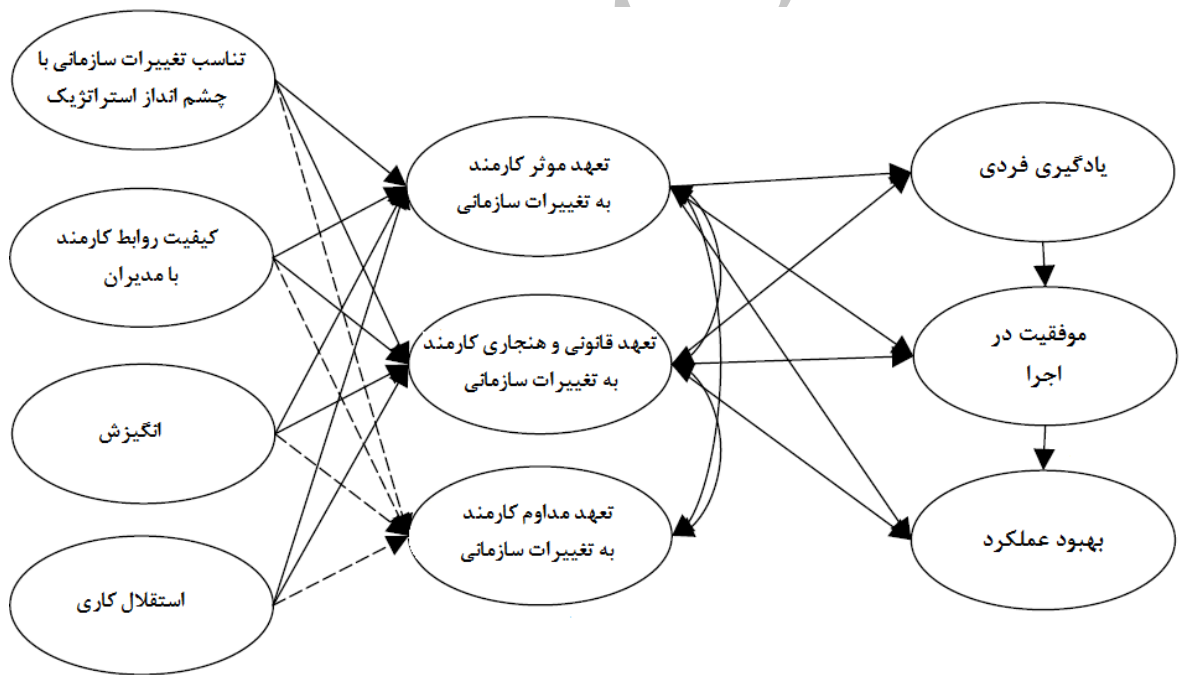
۴. گفتگو و توافق

۵. پذیرش یکدیگر به عنوان همکار

۶. اجبار ضمنی و یا صریح

نظری که دلول و فونتس<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۳) درباره منبع مقاومت وجود دارد کمی متفاوت است. ایشان دلایل سیاسی و فرهنگی را منبع مقاومت برای پیاده سازی می‌دانند. اروین و گارمن<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۰) ولی در تحقیقات خود ابعاد شناختی، فردی و رفتاری مقاومت در برابر تغییر را مورد مطالعه قرار دادند و نشان دادند که مقاومت چگونه از «آمادگی فردی برای تغییر»، «تحلیل هزینه منفعت فردی»، «ارتباطات»، «ادراک»، «نوع و میزان مشارکت»، «اعتماد به مدیریت»، «سبک مدیریت» و «نوع ارتباط با مسئول تغییر» متاثر می‌شود.

برای همراهی کارمندان نیاز به تعهد آنها به تغییرات داریم. میزان تعهد کارمندان به تغییرات را ۴ عامل مشخص می‌کند: «تناسب با چشم انداز»، «کیفیت روابط کارمند-مدیر»، «انگیزش» و «استقلال کاری» (پاریش و والادر و بوش<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸). تعهد اثربخش به تغییرات موجب «بالا رفتن فهم افراد درباره بهبود عملکرد»، «موفقیت‌های اجرا» و «آموزش فردی» در خلال تغییرات می‌شود (همان). این روابط در قالب مدل در شکل ۶ به نمایش گذاشته شده است:



اشاره به مسیرهای منفی : - - - - - : اشاره به مسیرهای مثبت : ————— : نکته

شکل ۶: رابطه بین تعهد و تغییرات سازمانی؛ منبع: پاریش و والادر و بوش، ۲۰۰۸

<sup>۱۵</sup> Del Val & Fuentes

<sup>۱۶</sup> Erwin & Garman

<sup>۱۷</sup> Parish & Cadwallader & Busch

ثرو و میلز<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۹) نیز بر تاثیر گفتگو و درک متقابل برای تغییر تاکید ویژه و خاصی می کنند. تحقیق ایشان درباره ادغام و تغییراتی که باید در سازمان های بهداشتی-درمانی رخ دهد، می باشد. به گفته آنان در فرایند تغییر باید به «محیط سازمانی»، «زبان سازمانی» و «قوانین سازمانی» توجه خاصی کرد و بدون در نظر گرفتن آنان فرایند تغییر نمی تواند با توجه به خواسته های مدیران پیش برود.

نظری که لپ و کار<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۸) درباره استفاده از استعاره در سازمان و قصه پردازی برای تغییر دارند این است که نتایج می تواند هیچ گاه رخ ندهد و یا تغییرات برای دلایل اشتباهی انجام شود و یا اینکه اصل و پایه خود تغییرات اشتباه بنا شده باشد. تاکید بر رهبری در انجام تغییرات یکی از اصول این فرایند است که با عنوان «مربیگری» برای این نقش آورده شده است که اشاره به «عامل تغییر» دارد. ایشان به نقل از وتون و کمرون هشت خصوصیت برای مربیگری موثر در فرایند تغییر بیان می کنند :

۱. مساله محور و نه شخص محور
۲. متجانس با افکار و احساسات و نه نامتجانس
۳. «توصیفی» جهت ارایه راه حل و نه کنترل کنندگی
۴. قانونی و بر اساس احترام، انعطاف پذیر، همکاری و توافقات
۵. خاص و نه عام : تمرکز بر اتفاقات و رفتارهای خاص
۶. متصل و نه منفصل : تمرکز بر گفته ها و رفتارهای پیشین
۷. مالکیت : تمرکز به گفته هایی که با «من» شروع می شود و مسئولیت را به کسی دیگر ارجاع نمی دهد
۸. شنونده فعال بودن

واکنش هایی که افراد به تغییر خواهند داشت همیشه منفی نمی باشد. این واکنش می تواند مثبت و یا منفی باشد (فرهم و براون<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۷). در زیر واکنش های افراد در جنبه های مثبت و منفی را می توانید مشاهده کنید :

واکنش های مثبت	واکنش های منفی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری و خلاقیت</li> <li>• تعهد به تغییر</li> <li>• هیجان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به سخره گرفتن تغییرات</li> <li>• نا امیدي</li> <li>• فرسایش</li> <li>• ترس</li> </ul>

رفتارهایی مثل «پذیرش غیر فعال»، «آمادگی برای تغییر» و «دمدمی مزاجی شدن» را می توان به عنوان رفتار طبیعی در سازمان تلقی کرد (همان). یکی دیگر از مزایای مقاومت در برابر تغییر این است که افراد در برابر تغییرات بسیار خوشبینانه مقاومت می کند. تغییراتی که هیچگاه رخ ندهد و فقط در رویای مدیران باشد. فروندا و ماریسیو<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۸).

<sup>۱۸</sup> Thurlow & Mills

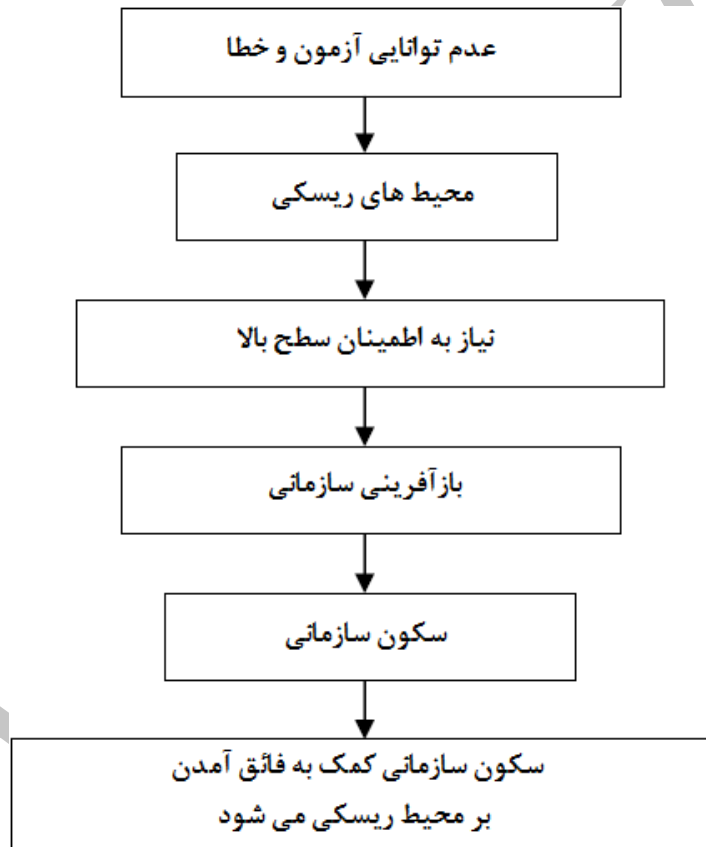
<sup>۱۹</sup> Lapp & Carr

<sup>۲۰</sup> Frahm & Brown

<sup>۲۱</sup> Fronza & Moriceau

نکته دیگری که در فرایند اجرای و یا حتی تدوین استراتژی اکثر دانشمندان بر آن تاکید دارند نقش و همکاری مدیران میانی است. بر اساس تحقیقات فروندا و ماریسیو اجرای استراتژی و پیاده سازی آن بدون در نظر گرفتن مدیران میانی کاری بیهوده‌ای است که عملیاتی کردن استراتژی را دچار مشکل می‌سازد. و این همکاری زمانی بیشتر خواهد شد که افراد عامل اصلی تغییر را بیرونی بدانند. اسمیت (۲۰۰۳) در تحقیقات خود در ۲۱۰ سازمان به این نکته جالب دست یافته است. وی بیان می‌کند که احتمال موفقیت در تغییر فرهنگ، زمانی که عامل تغییر بیرونی باشد، بیشتر از زمانی است که عامل، مدیران ارشد و یا مدیران عملیاتی داخل سازمان باشند. همچنین وی عنوان می‌کند که «رقابت» شایع‌ترین دلیل برای تغییر است.

تغییر در محیط‌هایی که با عدم اطمینان روبرو هستند و اصطلاحاً ریسکی می‌باشند لازم و ضروری است ولی پالینو<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۹)، سکون را برای سازمانی که در محیط ریسکی قرار دارد پیشنهاد می‌دهد. وی مدل خود را به صورت زیر در شکل ۷ ارائه شده است :



شکل ۷: چگونه سکون کمک به سازمان در محیط های ریسکی می‌کند. منبع : پالینو (۲۰۰۹)

وی تاکید می‌کند که منظور از سکون، سازمانی این نیست که سازمان به هیچ وجه عملی در برابر عدم اطمینان محیط انجام ندهد، بلکه منظور اعمال تغییرات آرام می‌باشد که بتوان در محیط ریسکی، اطمینان سطح بالایی داشت. آرامی در اعمال تغییرات نباید تغییرات جزئی برداشت و تفسیر شود. این درست همان چیزی است که رینیاک در کتاب خود تحت عنوان «تغییرات تدریجی» عنوان می‌کند.

سلف و شرادر<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۹) به نقل از ماورر، مقاومت را به عنوان «نیروی که حرکتها را کند و یا متوقف می‌کند» نام می‌برند. مقاومت به دو شکل پدید می‌آید : فعال و یا غیر فعال. مقاومت فعال در قالب انتقاد، خرابکاری عمدانه و یا انتشار شایعات هویدا می‌شود. مقاومت

<sup>۲۲</sup> Paulino

غیر فعال ولی به صورت پذیرش در ظاهر ولی مقاومت در باطن، به تعویق انداختن کارها و یا دریغ کردن پشتیبانی واقعی و یا اطلاعاتی رخ می‌دهد. (سلف و شرادر به نقل از هالتمن، ۲۰۰۹).

آنها پنج سوال اساسی در برابر فرایند تغییر عنوان می‌کنند که باعث احساس عدم اطمینان می‌شود :

۱. آیا تغییر واقعا ضروری است؟
۲. آیا تغییرات مثبتی می‌خواهد انجام شود؟
۳. آیا اعضا کلیدی سازمان از این تغییرات حمایت می‌کنند؟
۴. آیا ما (اعضای سازمان) قادر به پیاده سازی موفق تغییرات هستیم؟
۵. مزایای این تغییرات برای من چیست؟

سلف (۲۰۰۷) در مقاله‌ای می‌گوید که برای اینکه از «مقاومت در برابر تغییر» به «آمادگی در برابر تغییر» برسیم باید سوالات فوق را به صورتی مناسب پاسخ دهیم. یعنی : بوجود آوردن احساس ضروری بودن تغییر، مثبت بودن تغییرات، حمایت اعضای ارشد سازمان از تغییرات، اطمینان از موفقیت در انجام تغییرات و نیز داشتن مزایایی برای تغییر کنندگان.

لنوکس<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۴) به نقل از ایگان درباره یک بعد از سازمان صحبت می‌کند و آن را «روی سایه‌ای<sup>۲۵</sup>» سازمان می‌نامد. بعدی که همه از فرهنگ سازمان یاد می‌کنند، اشاره به عقاید عمومی و منتشر شده در سازمان، ارزش‌ها و هنجارهای درون سازمان دارد. ولی «روی سایه-ای» فرهنگ سازمان اشاره به عقاید، ارزش‌ها و هنجارهای منتشر نشده و پنهانی دارد. عقاید منتشر شده برای فرم دهی به رفتارها می-باشد که می‌تواند موفق و یا ناموفق عمل کند ولی این عقاید منتشر نشده هستند که به رفتارها در سازمان سمت و سو می‌دهند. این دقیقا همان عاملی است که باعث می‌شود افراد در برابر تغییر مقاومت کنند. مقاومتی که به صورت پنهانی و در خفا رخ می‌دهد. افراد در ظاهر موافق با تغییرات هستند و آنها رو مثبت ارزیابی می‌کنند ولی در خفا و در رفتارهای واقعی خود، با آنها مخالفت می‌کنند. درک بعد سایه‌ای افراد توسط مدیران می‌تواند به آنها کمک شایانی در اعمال تغییرات بکند. فرهنگ به عنوان مهم‌ترین کنترل‌کننده و عامل در این رابطه عمل می‌کند. شناخت دقیق از فرهنگ افراد به مدیران این امکان را می‌دهد که بتوانند تغییرات مورد نظر خود را اعمال کنند. اگر رفتارها در برابر تغییر را از دو بعد آشکار یا پنهانی بودن و بروز دادن یا سکون در رفتار، بخواهیم بررسی کنیم یک ماتریس با چهار خانه تشکیل می‌شود که با توجه به مقاومتی بودن رفتار و یا حمایتی بودن رفتار، اعمال زیر می‌تواند از افراد بروز کند (بوی و هد<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۱) :

<sup>۲۳</sup> Self & Schraeder

<sup>۲۴</sup> Lennox

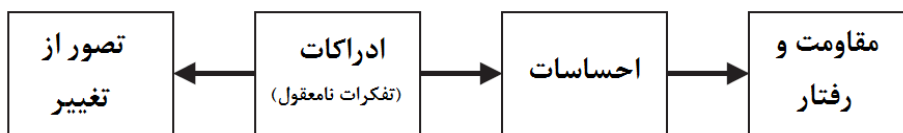
<sup>۲۵</sup> Shadow side

<sup>۲۶</sup> Bovey & Hede



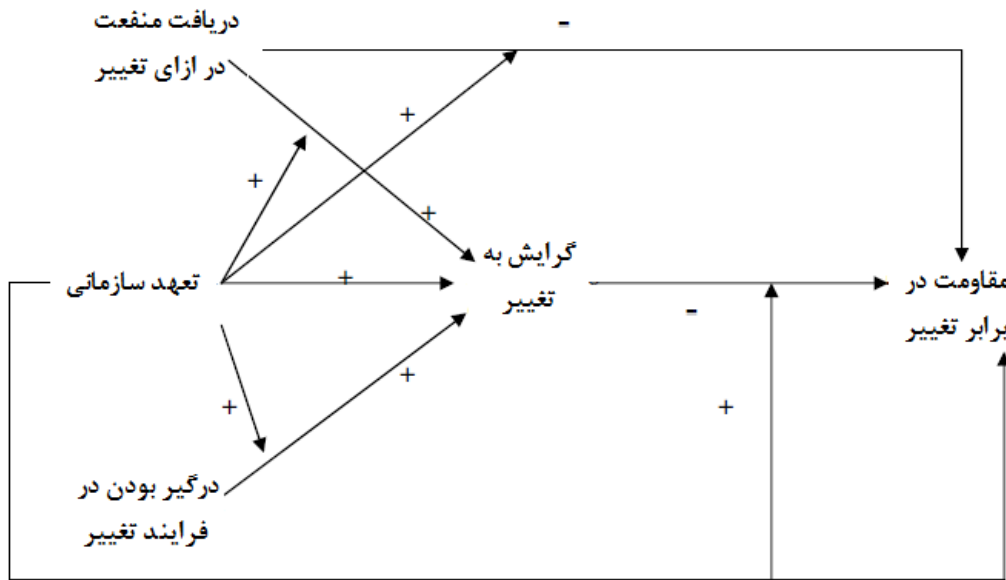
شکل ۸: چارچوب اندازه گیری نیت رفتاری. منبع: (بوی و هد، ۲۰۰۱)

رفتارهای حمایتی مشکلی برای ایجاد تغییر بوجود نمی‌آورد ولی رفتارهای مقاومتی و البته پنهانی از همه بیشتر سدّ راه برای اعمال تغییرات می‌شود. پیش بینی رفتارهای افراد و برنامه برای برخورد با آنها می‌تواند در اجرا و اعمال تغییر به مدیر کمک شایانی بکند. یکی دیگر از دلایل و علل مقاومت، افکار اشتباه درباره تغییر است که رابطه مثبتی با مقاومت دارد (همان). شکل زیر این رابطه را به خوبی نشان می‌دهد:



شکل ۹: رابطه بین تفکرات نامعقول و مقاومت در برابر تغییر. منبع: همان

پسی، جیانگرو و سباستیانو<sup>۲۷</sup> (?) در تحقیقات خود رابطه بین «دریافت منفعت در برابر تغییر»، «تعهد سازمان» و «درگیر بودن در فرایند تغییر» را با «مقاومت در برابر تغییر» بررسی کردند و دریافتند که تمامی موارد فوق رابطه مستقیم و منفی‌ای با مقاومت در برابر تغییر دارد. در شکل ۱۰ این روابط نشان داده شده است :



شکل ۱۰: عناصر تاثیر گذار بر تغییر. منبع: همان

در تحقیق وی، تعهد سازمانی به عنوان عامل میانجی استفاده شده است.

### نتیجه گیری

تغییر در سازمان همواره از چالش‌های مدیریت بوده و خواهد بود چرا که همواره با مقاومت افراد روبرو می‌شود. سازمان برای اجرای استراتژی‌های تدوین شده خود نیازمند اعمال تغییراتی در خود می‌باشد. به طور قطع می‌توان گفت که اگر این تغییرات به خوبی انجام نشود و یا افراد در برابر آن دست به مقاومت و یا کارشکنی بکنند، اجرای استراتژی با شکست مواجه می‌شود و تنها چیزی که برای سازمان باقی می‌ماند هزینه و زمان گزافی است که برای تدوین و اجرای استراتژی صرف کرده بود. از دست دادن زمان در بازارهای کنونی به معنی کاهش توان رقابتی برای سازمان است و این برای هر سازمانی می‌تواند تبدیل به فاجعه بشود. مقاومت در برابر تغییرات به طور قطع رخ خواهد داد. مدیران باید با روش‌ها و راه‌کارهایی بتوانند این مقاومت را کاهش دهند و افراد را با خود همراه کنند.

روش‌هایی که می‌توان برای کاهش مقاومت افراد در برابر تغییر از آنها نام برد در جدول ذیل آمده است:

<sup>۲۷</sup> Peccei & Giangreco & Sebastiano

<p>۷. مشارکت و درگیر شده با مسائل</p> <p>۸. تسهیل کردن و پشتیبانی</p> <p>۹. گفتگو و توافق</p> <p>۱۰. پذیرش یکدیگر به عنوان همکار</p> <p>۱۱. اجبار ضمنی و یا صریح</p>	<p>۱. بوجود آوردن احساس ضروری بودن تغییر</p> <p>۲. مثبت بودن تغییرات</p> <p>۳. حمایت اعضای ارشد سازمان از تغییرات</p> <p>۴. اطمینان از موفقیت در انجام تغییرات</p> <p>۵. داشتن منفعت برای تغییر کنندگان</p> <p>۶. تحصیلات(آموزش) و ارتباطات</p>
--	---

Archive of SID

## منابع و مآخذ

۱. ربینیاک، لارنس جی.، "عملیاتی کردن استراتژی (مدیریت اثربخش اجرا و تغییر)"، ترجمه مظلومی، نادر، خلیل نژاد، شهرام و هاشمی، سید علیرضا، نشر ادبستان، تهران، ۱۳۸۹
۲. Smith, I.(۲۰۱۱), "Organisational quality and organisational change", Library Management, Vol. ۳۲ No. ۱/۲, pp. ۱۱۱-۱۲۸
۳. Judge, W., Douglas, T.(۲۰۰۹), "Organizational change capacity: the systematic development of a scale", Journal of Organizational Change Management, Vol. ۲۲ No. ۶, pp. ۶۳۵-۶۴۹
۴. Appelbaum, S.H., Lefrancois, F., Tonna, R., Shapiro, B.T.(۲۰۰۷), "Mergers ۱۰۱ (part two): training managers for culture, stress, and change challenges", Industrial And Commercial Training, Vol. ۳۹ No. ۴, pp. ۱۹۱-۲۰۰
۵. Young, M. (۲۰۰۹), "A meta model of change", Journal of Organizational Change Management, Vol. ۲۲ No. ۵, pp. ۵۲۴-۵۴۸.
۶. Pennington, R.G.(۲۰۰۳), "Change performance to change the culture", Industrial and Commercial Training, Vol. ۳۵ No. ۶, pp. ۲۵۱-۲۵۵
۷. Brubakk, B., Wilkinson, A.(۱۹۹۶), "Agents of change? Bank branch managers and the management of corporate culture change", International Journal of Service Industry Management, Vol. ۷ No. ۲, pp. ۲۱-۴۳.
۸. Seel, R.(۲۰۰۰), "Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change", Culture & Complexity—Organisations & People, Vol. ۷, No. ۲, pp. ۲-۹
۹. Ryder, J.(۲۰۰۶), "Raising the curtain on culture change", Industrial And Commercial Training, Vol. ۳۸ No. ۴, pp. ۱۸۵-۱۸۹
۱۰. Smith, I.(۲۰۰۵), "Continuing professional development and workplace learning ۱۳", Library Management, Vol. ۲۶ No. ۸/۹, pp. ۵۱۹-۵۲۲
۱۱. Mabin, V.J., Forgeson, S., Green, L.(۲۰۰۱), "Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management", Journal of European Industrial Training, Vol. ۲۵/۲ No. ۳/۴, pp. ۱۶۸-۱۹۱
۱۲. Okumus, F., Hemmington, N.(۱۹۹۸), "Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. ۱۰ No. ۷, pp. ۲۸۳-۲۸۸
۱۳. Darling, J.R., Taylor, R.E.(?), "A Model for Reducing Internal Resistance to Change in a Firm's International Marketing Strategy", European Journal of Marketing, Vol. ۲۳ No. ۷, pp. ۳۴-۴۱
۱۴. Del Val, M.P., Fuentes, C.M.(۲۰۰۳), "Resistance to change: a literature review and empirical study", Management Decision, Vol. ۴۱ No. ۲, pp. ۱۴۸-۱۵۵
۱۵. Erwin, D.G., Garman, A.N.(۲۰۱۰), "Resistance to organizational change: linking research and practice", Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۳۱ No. ۱, pp. ۳۹-۵۶



۱۶. Parish, J.T., Cadwallader, S., Busch, P.(۲۰۰۸), "Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change", Journal of Organizational Change Management, Vol. ۲۱ No. ۱, pp. ۳۲-۵۲
۱۷. Thurlow, A., Mills, J.H. (۲۰۰۹), "Change, talk and sensemaking", Journal of Organizational Change, Management, Vol. ۲۲ No. ۵, pp. ۴۵۹-۴۷۹
۱۸. Lapp, C.A., Carr, A.N. (۲۰۰۸), "Coaching can be storyselling: creating change through crises of confidence", Journal of Organizational Change Management, Vol. ۲۱ No. ۵, pp. ۵۳۲-۵۵۹
۱۹. Frahm, J., Brown, K.(۲۰۰۷), "First steps: linking change communication to change receptivity", Journal of Organizational Change Management, Vol. ۲۰ No. ۳, pp. ۳۷۰-۳۸۷
۲۰. Fronda, Y., Moriceau, J.(۲۰۰۸), "I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation", Journal of Organizational Change Management, Vol. ۲۱ No. ۵, pp. ۵۸۹-۶۰۹
۲۱. Smith, M.E.(۲۰۰۳), "Changing an organisation's culture: correlates of success and failure", Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۴ No. ۵, pp. ۲۴۹-۲۶۱
۲۲. Paulino, V.D.(۲۰۰۹), "Organizational change in risky environments: space activities", Journal of Organizational Change Management, Vol. ۲۲ No. ۳, pp. ۲۵۷-۲۷۴
۲۳. Self, D.R., Schraeder, M.(۲۰۰۹), "Enhancing the success of organizational change; Matching readiness strategies with sources of resistance", Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۳۰ No. ۲, pp. ۱۶۷-۱۸۲
۲۴. Self, D.R.(۲۰۰۷), "Organizational change – overcoming resistance by creating readiness", Development And Learning In Organizations, Vol. ۲۱ No. ۵, pp. ۱۱-۱۳
۲۵. Lennox, M.(۱۹۹۴), "Model Strategy for Change Management", Management Development Review, Vol. ۷ No. ۶, pp. ۱۶-۱۹
۲۶. Bovey, W.H., Hede, A.(۲۰۰۱), "Resistance to organisational change: the role of defence mechanism", Journal of Managerial Psychology, Vol. ۱۶ No. ۷, pp. ۵۳۴-۵۴۸
۲۷. Bovey, W.H., Hede, A.(۲۰۰۱), "Resistance to organizational change: the role of cognitive and effective processes", Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۲ No. ۸, pp. ۳۷۲-۳۸۲
۲۸. Peccei, R., Giangreco, A., Sebastiano, A.(?), "The Role Of Organisational Commitment In The Analysis Of Resistance To Change: Co-Predictor And Moderator Effects", ?, ?.