**قسمت ششم:**

**" اگر در جهت اجرای برنامه های خود با مقاومت کارکنان مواجه می شوید ؟‌چه عواملی سبب بروز این پدیده می گردد؟"**

****

**اخیرا دو سه باری پیش آمده که با خواندن کتابی یا بازدید از شرکتی مشابه شرکت خودمان، ایده ای جدید پیدا کرده ام که اجرای آن در شرکتم می تواند باعث بهبود عملکرد و افزایش بهره وری شود. بر اساس این ایده تصمیم گرفتم که تغییر و تحولی در تکنولوژی، ساختار و فرهنگ سازمان ایجاد کنم، اما هر بار با مقاومت و مخالفت صریح یا پنهان بعضی از همکارانم مواجه شده ام و کارم ناتمام مانده است. مشکل کجاست ؟ چرا کارکنانم در مقابل تغییر مقاومت می کنند؟**

تغییربخش لاینفک سرگذشت سازمان است. سازمان های موفق به طور دائمی در حال تغییراند. یعنی خودشان را متناسب با شرایط و موقعیت های جدید تغییر می دهند و سازگار می کنند.

**تغییر** به معنای به هم خوردن وضع موجود است. تغییر کار آسانی نیست. تغییر کردن دشوار و تغییر دادن دیگران از آن هم دشوارتر است. نیروهای حافظ وضع موجود قوی هستند و مانع تغییر می شوند.

هر سازمان با فرهنگ، شخصیت و طبیعت خود زندگی می کند و تاریخچه و شناسنامه ای از موفقیت ها دارد. هر چه سازمان قدیمی تر و موفق تر باشد، دارای فرهنگ و شخصیت قوی تر است و این فرهنگ می تواند در مقابل تغییر مقاومت کند.

**سوال)زمانی که با یک ایده جدید در سازمان روبرو می شوید چه اتفاقی می افتد؟**

وقتی یک ایده جدید مدیریتی با فرهنگ سازمانی سازگاری نداشته باشد، با مقاومت آن فرهنگ یا با عدم همراهی و همکاری کارکنان روبرو می شود.

ایده و نوآوری مدیریتی، هر قدر خوب و کامل در عمل موفق نخواهد بود، مگر آنکه با فرهنگ سازمان سازگار و با آن متناسب باشد.

**چرا کارکنان سازمان در مقابل تغییر مقاومت می کند؟**

* ترس از ناشناخته ها و ابهام، ترسیدن از ترک منطقه آشنا و امن و رفتن به منطقه ناشناخته
* ترس از شکست، اشتباه و ناکامی ناشی از نداشتن دانش و مهارت لازم برای موفقیت در شرایط جدید
* رضایت از وضع موجود و عدم تمایل و عدم احساس نیاز به تغییر
* بی اعتمادی به مدیرانی که پرچم دار تغییراند.

**راهکار چیست ؟ من به عنوان یک مدیر چگونه می توانم موانع موجود را از سر راه بردارم؟**

به طور کلی یک مدیر می تواند از **دو استراتژی** برای ایجاد تحولات مورد نظر و عبور از این موانع استفاده کند:

اول: استراتژی مشارکت جویانه

این استراتژی به معنای اطلاع رسانی و ایجاد رغبت در کارکنان جهت پیاده سازی تغییر می باشد.

**ویژگی اصلی این استراتژی چیست ؟**

1. کند و تکاملی است اما از عمق، ریشه و پایداری زیادی برخوردار است.
2. زمانی که برای انجام تغییر و تحول زمان و فرصت کافی در اختیار دارید و خودتان نیز به عنوان یک مدیر تحول آفرین از محبوبیت و مقبولیت خوبی برخوردارید می توانید از این استراتژی استفاده نمائید.

دوم) استراتژی اجباری

در این استراتژی، تغییر مورد نظر در زمان کوتاه و با کمک قدرت مقام مدیران به کل سازمان تحمیل می شود و به صورت بخشنامه ای و با اعمال فشار و انجام کنترل های لازم انجام می گیرد.

**ویژگی اصلی این استراتژی چیست ؟**

1. این استراتژی مناسب موقعیت هایی است که لازم است تغییر مورد نظر با سرعت زیاد انجام شود و مدیران نیز از قدرت و مقام خود در جهت کسب پیروی و تبعیت دیگران استفاده می نمایند.

**نکته:** این تغییرات ممکن است شکننده باشد و تا زمان استمرار قدرت مدیر پایدار می باشد.

1. این استراتژی ممکن است به بروز رفتارهای دو گانه پنهان و آشکار بینجامد که چندان مطلوب و خوشایند نیست.

**شرط ایجاد تغییر و تحول چیست ؟ پاسخ قدرت است.**

نظر میشل فوکو جامعه شناس فرانسوی در باب قدرت: قدرت امری "مولد" است. قدرت هویت و ذهنیت را تولید می کند. قدرت در یک ظرف گفتمانی و شبکه ای از روابط و تعاملات اجتماعی شکل می گیرد و در نتیجه نظم اجتماعی را باز تولید می نماید.

* قدرت مورد نیاز همه کسانی است که می خواهند ایده و اراده خود را به دیگران تحمیل نمایند.
* تغییر دادن و تحول آفرینی بیش از آنکه نیازمند مدیر و مدیریت کردن باشد مستلزم رهبر و رهبری است.

رهبری تحول

ایجاد اشتیاق و انگیزه

 ایجاد اعتماد و اطمینان

ایجاد ایمان و باور عمیق

در تجربه های موفق جهانی در باب "تحول" توصیه های زیادی وجود دارد که مهم ترین آنها را معرفی می کنیم.

1. چشم انداز مطلوب داشته باشید و آن را به کارکنان تان نشان دهید. چشم انداز مطلوب انگیزه جهت حرکت کردن، ریسک کردن و همراهی کردن در کارکنان با شما را ایجاد می نماید.
2. تغییراتی که زمان زیادی نیاز دارند تا به مقصد رسند معمولا مقاومت زیادی در کارکنانی که صبور نیستند ایجاد می نماید. پس تغییر را به گونه ای سازمان دهی کنید که در ان دستیابی به اهداف و پیروزی های کوتاه مدت نیز باشد تا دلگرمی ایجاد کند.
3. هیچ مدیری هر قدر قدرتمند نمی تواند به تنهایی تغییرات مورد نظر خود را اعمال نماید لذا سعی در ایجاد تیم سازی نمائید و کارکنانی را شناسایی نمائید که از محبوبیت خوبی برخوردار باشند و در جلب همکاری دیگران کمک خواهند کرد.
4. اعضای تیم می بایست پذیرای تغییر، خوش بین، مثبت اندیش و قابل اعتماد باشند و در چارچوب موضوع تحول دارای تخصص و مهارت باشند.
5. قبل از اعمال برنامه تغییر در سازمان تان آمادگی سازمان را سنجش کنید. یعنی عوامل بازدارنده و پیش برنده تغییر در سازمان تان را شناسایی کنید. برنامه تغییر را فقط زمانی شروع کنید که عوامل پیش برنده از بازدارنده قوی تر باشند.
6. تغییر را از افرادی شروع کنید که برای پذیرش تغییر آماده ترند. سعی کنید در مراحل اولیه تغییر از نزدیک شدن به افراد متعصب و بدبین خودداری نمائید.
7. هیچ کس در مقابل ایده ها و افکار و برنامه های خودش مقاومت نمی کند. لذا سعی نمائید افراد را در اجرای ایده های خودشان مشارکت دهید.
8. از طریق اطلاع رسانی یا هر اقدام موثر، ضرورت تغییر را ثابت کنید. وقتی کارکنان ضرورت تغییر را درک کنند و در یابند که با تغییر نکردن، خطر و ریسک بزرگی گریبان آنها و سازمانشان را می گیرد از مخالفت کردن و مقاومت سرباز می زنند.
9. با زبانی با کارکنان تان صحبت کنید که موضوع را کاملا بفهمند. در اطلاع رسانی صادق و پیگیر باشید.
10. پیش بینی های لازم جهت عبور از موانع را داشته باشید و ریسک ها را شناسایی کنید. هرچه آماده تر باشید کمتر غافلگیر خواهید شد.
11. احساسات کسانی را که با تغییر موافق نیستند و در مراحل اولیه با شما همراهی نمی کنند را درک کنید. ترس از تغییر طبیعی است. شما می بایست به عنوان عامل اصلی تحول به کاری که می کنید ایمان داشته باشید و در راه تحقق آن فداکاری کنید.
12. رهبران تحول بایستی پایدار، پرانرژی و مستحکم باشند. در همه صحنه ها حضور جدی و موثر داشته باشند و در تمام مراحل کار نفوذ، قاطعیت و اعتماد به نفس تان مفید است.
13. همراهان برنامه های تحول را فراموش نکنید و از آن ها تقدیر کنید. به آنها پاداش دهید و قهرمان سازی کنید.
14. تغییر مورد نظر زمانی موثرتر خواهد بود که هم از جانب کارشناسان داخلی سازمان که با فرهنگ و استراتژی سازمان آشنایند و مسئولیت ریسک و تغییرات پیشنهادی را می پذیرند و هم از نظر کارشناسان و مشاوران بیرونی که بی طرف و بی غرض هستند و نسبت به گذشته سازمان تعصب ندارند مورد پذیرش قرار گیرد. در این حالت اعتماد دیگران سریع تر بدست می آید.
15. سعی نمائید سازمان های مشابهی را که نمونه برنامه های تحول را اجرایی نموده اند مثال بزنید و از این طریق همکاری دیگران را حفظ و جلب نمائید.
16. اگر می خواهید دیگران خریدار ایده های شما باشند بایستی به آن ها نشان دهید که ایده شما نفعی به آن ها می رساند و نیازی از آنها را برطرف می کنند. هنر فروش ایده و تصمیم به دیگران را بیاموزید.
17. قانع کردن دیگران بیشترین و عمیق ترین تاثیر را در جلب موافقت و همکاری آنها دارد. اگر بتوانید دیگران را با استدلال قانع کنید در کسب پیروزی و همراهی موفق خواهید بود.



**منابع: کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی، استیفن رابینز، 1382**

**(کتاب کلینیک مدیریت منابع انسانی، بهزاد ابوالعلایی، ص 104-111)**

**تاریخ تهیه: شهریور ماه 1397**

ما را از نظرات و تجربیات خود خود از طریق ایمیل مطلع سازید. تا با هم به اشتراک بگذاریم.