

## مدیریت تغییر

دکتر مهستی علیزاده  
استاد پزشکی اجتماعی

## اهداف آموزشی

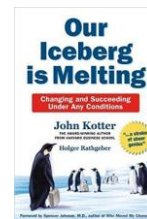
- ▶ در پایان کارگاه انتظار می رود شرکت کنندگان بتوانند:
- ▶ تغییر را تعریف کنند
- ▶ مراحل تغییر را توضیح دهند
- ▶ مقاومت در برابر تغییر را شرح دهند
- ▶ علل مقاومت در برابر تغییر را شرح دهند
- ▶ راهکارهای رفع مقاومت را شرح دهند
- ▶ یک سناریو برای تغییر در سازمان خود طراحی کنند


## تعریف


- ▶ تغییر سازمانی عبارت است از قبول یک فکر یا ایده جدید و یا رفتار جدید در سازمان
- ▶ تغییر سازمانی عبارتست از حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت ثابت دیگر از طریق یک سلسله اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه قبلی

## مراحل تغییر


جان کاتر و پیتر دراکر فرآیند تحول را در قالب ۸ قدم ارائه می کنند .



- 
- ▶ ۱- ایجاد حالت اضطرار
  - ▶ ۲- تعیین تیمی توانمند برای هدایت تغییر (افراد ذی نفوذ و امید پرور)
  - ▶ ۳- ترسیم چشم اندازی مناسب
  - ▶ ۴- تفهیم و انتقال چشم انداز نو بطور گسترده (چرا از وضعیت موجود ناراضی هستیم و با تغییر می خواهیم به چه چیزی برسیم؟)


- 
- ▶ ۵- توان افزایشی در کارکنان برای رسیدن به چشم انداز (دادن مسئولیت های جدید)
  - ▶ ۶- ایجاد موفقیت های کوتاه مدت بطوری که به تلاش ها وزن و اعتبار می بخشد و بدینان را خلع سلاح می کند. افراد باید تغییر را ببینند و حس کنند.
  - ▶ ۷- عدم توقف : جمع بندی پیروزی ها و ایجاد تحول بیشتر. فرآیند تغییر به یک گفتمان در سازمان تبدیل شود
  - ▶ نهادینه کردن و تثبیت رفتار نو در فرهنگ سازمان

### الگوی سه مرحله ای تغییر (کرت لوین)



**مرحله اول:** "کشودگی" یا "انجماد زائی" **unfreezing**  
 مرحله ای است که طی آنها انسانها احساس می کنند که باید تغییر و تحولی در وضع موجود بعمل می آید.

### الگوی سه مرحله ای تغییر (کرت لوین)



**مرحله دوم:** "تغییر" **Change**  
 مرحله ای است که طی آن با بهره گیری از روشها و فنون مناسب تغییر و تحول مورد نیاز در زمینه های مربوط بوجود می آید.

### الگوی سه مرحله ای تغییر (کرت لوین)

#### مرحله سوم: "بستن" Refreezing

مرحله است که در آن اطمینان حاصل می شود که تغییرات انجام شده نظم خود را بدست آورده و تغییرات مربوط به طرز تلقی، دانش، مهارت‌ها، رفتار نوین در انسانها شکل گرفته و در حال تثبیت شدن است.

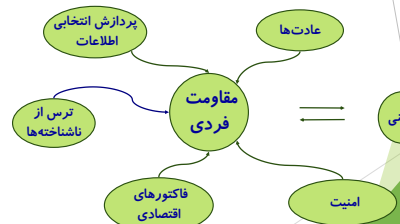
### معیارهای ایجاد تغییر

- پیش از آغاز فرآیند تغییر، چهار معیار باید برآورده شوند:
۱. مسیر یا نتیجه باید تعیین شود.
  ۲. افراد باید بدانند که ماندن در شرایط فعلی خیلی سخت‌تر از رسیدن به نتایج تغییر است.
  ۳. یک سیستم یا استراتژی اجرا و اندازه‌گیری باید بکار گرفته شود تا فاصله بین شرایط فعلی و آینده مطلوب به خوبی پر شود.
  ۴. مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به نتایج باید واقعی و دست‌یافتنی باشند.

### عکس العمل نیروی انسانی در مقابل تغییر

- مقاومت (کاملاً مخالف تغییر)
- تبعیت (۵۰ درصد با تغییر موافق)
- رهبری (کاملاً پذیرای تغییر)

### مقاومت در برابر تغییر



### دلایل مقاومت در برابر تغییر

#### الف) مقاومت با منشاء فردی:

۱. عادت
۲. امنیت
۳. عوامل اقتصادی
۴. ترس از ناشناخته ها
۵. فقدان آگاهی

### مقاومت در برابر تغییر



### دلایل مقاومت در برابر تغییر

#### ب) مقاومت با منشاء سازمانی:

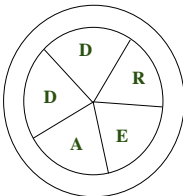
۱. افراط در تعیین جزئیات
۲. محدودیت دامنه تغییر
۳. رخوت گروهی
۴. احساس تهدید توسط متخصصین
۵. احساس تهدید توسط صاحبان قدرت
۶. تخصیص منابع
۷. بی اعتمادی به مدیریت سازمان
۸. فشار همکاران

### چهار کلید برای باز کردن قفل تغییر

- کار تیمی: اجازه دهید افراد مناسب با یکدیگر کار کنند.
- آموزش: برای موفقیت، تیم را به طور مستمر آموزش دهید.
- توانمندسازی: به انسان‌ها فرصت دهید فضای رقابتی ایجاد کنند
- پاداشها: پرداخت‌ها و پاداش‌های تشویقی را به نتایج عملکرد گره بزنید.

## چرخه تغییر

- 1- Denial.
- 2- Resistance.
- 3- Exploration.
- 4- Acceptance.
- 5- Doing.



- ۱- انکار؛
- ۲- مقاومت؛
- ۳- شناخت؛
- ۴- پذیرش؛
- ۵- انجام.

## متغیرهای موقعیتی جهت مدیریت دوره گذر

- ۱- ضرورت در نظر گرفتن **منافع افراد** پیش از درگیر ساختن آنها با برنامه تحول.
- ۲- **وضوح** وضعیت مطلوب آینده برای تمامی گروه‌های ذینفع.
- ۳- تخمین میزان و **نوع مقاومت** و انتخاب مدیریت کاستن از تنشها و تعارضات.
- ۴- برآورد میزان برخورداری **مدیران تغییر** از **اطلاعات** مورد نیاز جهت طراحی و اجرای تغییر.
- ۵- سنجش میزان **اعتماد گروه‌های ذینفع** به **مدیران** و تحریک حس مسئولیت‌پذیری و ارتقاء اعتماد متقابل.
- ۶- سنجش میزان **وابستگی مدیران** به پذیرش تغییر و تعهد افراد نسبت به برنامه تغییر.

## روش‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر

۱. آموزش و ارتباطات
۲. مشارکت و مداخله
۳. حمایت و پشتیبانی
۴. مذاکره و توافق
۵. ترغیب و جلب همکاری مخالفان
۶. استفاده از زور

## علل شکست سازمان‌ها در ایجاد تغییر

۱. راحت طلبی بیش از اندازه و عادت کردن به وضع موجود
۲. ناکامی در ایجاد ائتلاف‌های قدرتمند
۳. دست کم گرفتن قدرت چشم انداز و بدبینی
۴. عدم انتقال کافی چشم انداز به کارکنان
۵. گذاشتن موانع در برابر چشم انداز جدید
۶. ناتوانی در ایجاد موفقیت‌های کوتاه مدت
۷. اعلام زود هنگام موفقیت و پیروزی در ایجاد تغییر
۸. غفلت از تثبیت تحولات در فرهنگ سازمانی

### ۱. آموزش و ارتباطات

اگر قبل از ایجاد تغییر آموزش و ارتباطات لازم بکار گرفته شوند، بدین صورت که دلایل تغییر بطور کامل تشریح شده و ارتباطات دو جانبه برقرار شود، بهترین نتیجه را به بار خواهد آورد.

### ۲. مشارکت و مداخله


اگر کسانی که تحت تأثیر تغییر قرار می گیرند، در طرح آن مشارکت داشته باشند، احتمالاً مقاومتشان در برابر آن کاهش خواهد یافت.

### ۳. حمایت و پشتیبانی

هنگامی که کارکنان در تطبیق خود با تغییر با مشکل مواجه می شوند مدیر باید ترتیبی اتخاذ نماید که با اجرای آموزش اضافی و فراهم نمودن حمایت‌های عاطفی مانند صحبت کردن خصوصی با افراد خود، کارکنان را با سیستم جدید هماهنگ نماید.


### ۴. مذاکره و توافق

انجام مذاکره و توافق، قبل از اجرای تغییر می تواند تا حد زیادی ایجاد آن را تسهیل نماید. استفاده از این روش، هنگامیکه دلیل وجود مقاومت به خطر افتادن قدرت و عوامل گروهی است، مفید خواهد بود.



۵. ترغیب و جلب همکاری مخالفان

در شرایطی که بکاربردن سایر شیوه های مقابله با تغییر امکان پذیر نیست، مدیر می تواند اطلاعات، منابع و امکانات موجود را در حیطه ی اقتدار خود در آورد . یکی از شیوه های شکستن مقاومت، به عضویت درآوردن نمایندگان گروههایی است که در برابر طراحی و اعمال تغییر مقاومت می کنند، مدیر امیدوار است که با این عمل ، اعضای گروهها در هنگام تغییر از نمایندگان حمایت کنند.



۶. استفاده از زور

استفاده از این روش هنگامی صورت می گیرد که بکارگیری سایر شیوه ها مؤثر واقع نشده باشند استفاده از حربه هایی چون، تهدید به کاهش حقوق و دستمزد، تهدید به اخراج و... می تواند در این زمینه مدیر را یاری کند. همچنین از این روش زمانی استفاده می شود که سرعت تغییر ضرورت می یابد و مبتکران برنامه تغییر و تحول قدرت قابل توجهی دارند.

