

## المحاضرة [7]: إدارة مقاومة التغيير وآليات التعامل

### إدارة مقاومة التغيير:

أن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية، وهذا لا يتم إلا اذا تمكن المدراء من اقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين لتكوين رأي عام جيد وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير حيث ان بعض الأفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدرا للطاقات ويرى بعضهم الآخر في التغيير تهديدا لمصالحهم الخاصة ولهذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته في البداية بقوة وعرقلة مسيرته لإضعافه او افشاله (الابراهيم).

ويرى Folger and skarlicki,1999 ان التغيير التنظيمي يخلق نوعا من الشكوك والمقاومة عند العاملين , وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه إذا لم تتفهم الادارة وتقبل عملية المقاومة وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة فأنها بذلك تفوض جهود عملية التغيير، بينما يرى Coetsee ان قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية.

على الادارة ان تتفهم انه من المحتمل او غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ او معارضة من جانب الافراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير او الذين يعتقدون احتمال تأثرهم لعدم استعدادهم لقبول التغيير فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات الا ان القوى البشرية المقاومة يستند عليها التغيير ويتوجه اليها قد تبدي مقاومة وردود افعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية لإقناعهم بجدوى التغيير واهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتبناه.

وقبل الشروع باي عمل بخصوص التغيير يلجأ المدير الناجح الى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويحدد مصادرها ومدى اهميتها وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة الى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها.

وتتضمن هذه المرحلة تحليلا لاهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها مثل من هم الاشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير وما هو بحجم هذه المقاومة وما هي الاسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وماهي النتائج المتوقعة من التغيير ايضا يدخل ضمن الاجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الاشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير وما هو حجم التغيير المطلوب بالإضافة الى ذلك فان تحديد طبيعة العلاقة التي

تربط القائمين على عملية التغيير بأعضاء الجهاز الإداري والعمل على تقويتها والتخطيطي لتعزيزها واستمرارها امر مهم خلال المراحل الاولى للقيام باي عملية تغيير، وعلى اثر هذه المرحلة يتم ايضا التخطيط لعملية تنفيذ التغيير.

ويعد نموذج Levin المعروف بنموذج تحليل قوى المجال Force Field Analysis من انجح الوسائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الافراد والجماعات والمنظمات. فهو يقول بان طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف الوقف القوى المحيطة منه بمعنى انه في ظل وجود فوائد ايجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الادارية وزيادة الفرص الوظيفية فان عملية تأييد التغيير ستسود، اما اذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والامن الوظيفي للموظفين او تغير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فان قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير

بالإضافة الى ذلك فان فكرة هذا النموذج تبين ان المنظمة تعتبر في حالة توازن حينما تقابل قوى التغيير بقوى مضادة مساوية لما تمنع عملية التغيير ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حالة دون تغيير ويمكن للتغيير ان يتم وذلك بإحداث تعديل في توازن قوى المجال حيث يتم في المرحلة الاولى مرحلة التهيؤ اخلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم وذلك عن طريق زيادة القوى الدافعة للتغيير وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير، على انه لا يجب تجاهل القوى الكابحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير حيث يمكن ان ينتج عنه زيادة التدمر والتوتر في التنظيم وبذلك تصبح عملية التغيير قسرية، لهذا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها اولا بحسب الحالة والظروف ومن ثم زيادة القوى الدافعة ان لزم الامر، في هذه الحالة يمكن للتغيير ان يحدث مرحلة التغيير وللإبداع والسلوكيات والأفكار الخلاقة ان تأخذ طريقها في التنظيم وعندما يصل الوضع الى الحالة المرغوبة يتم احداث التوازن من جديد مرحلة التثبيت وهنا يكون الاستقرار (الطجم 1995)

ويبرر Kritner and kinicki العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط له من جهة وشدة قوة مقاومة التغيير من جهة أخرى، ففي حالات التكيف مع البيئة الخارجية كإدخال اساليب عمل مألوفة تكون مقاومة التغيير منخفضة وتزداد شدة التغيير في حالات التغيير الابداعي الجذري الراديكالي كإدخال اسلوب جديد غير مألوف واساليب تقنيات تكنولوجيا جديدة للمنظمة وعليه يجب على المديرين الاخذ بعين الاعتبار طبيعة ونطاق التغيير المنوي تطبيقه وأثره على درجة مقاومة الافراد العاملين لعملية التغيير.

ومن هنالا تستطيع الادارة ان تقف مكتوفة الايدي تجاه مقاومة التغيير، بل يجب عليها أن تسعى جادة أن تبذل قصارى جهودها بل يجب اتخاذ شتى الإجراءات و الوسائل الكفيلة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير والتعامل معها، ومن هنا فإن واجب المديرين هو العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير من خلال التخطيط الجيد ، ومعرفة الاسباب الكامنة وراء هذه المقاومة، ووضع الاستراتيجيات الملائمة لإنجاح عملية التغيير و المراد تطبيقها في المنظمة ، ولا شك أن قدرة الادارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على ازالة الكثير من الاسباب السابقة والتي تم ذكرها و المؤدية بطبيعتها

الى حدوث مقاومة التغيير و ان ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي الى هذه المقاومة، وتحديد أنسب الاستراتيجيات للتغلب عليها.

### وقد ذكرت المصادر عددا من الاساليب لإدارة مقاومة التغيير وهي على النحو التالي:

- 1- التعلم والاتصال. (الاتصالات التنظيمية- الاتصالات الشخصية)
- 2- اشراك العاملين بالعمل.
- 3- تقديم التسهيلات والدعم اللازم للعاملين.
- 4- التفاوض والوصول الى اتفاق.
- 5- المراوغة وتقديم العروض.
- 6- اللجوء الى القوة الظاهرة او المبطنة.

وقد يبادر الى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري او من يفوضونهم للقيام بذلك ومن المهم ان تتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم. ويلعب وكلاء التغيير دورا هاما في احداث التغيير ومن المؤلفان المنظمة قد تختار اشخاصا من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح وذلك لأنه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير الا اذا تم تقديم اغراءات مجزية لهم ومهما كان الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فان دور الادارة العليا في ادارة التغيير يبقى دورا مهما ويمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير وايجاد الطلب عليه وتطوير معايير أداء تجري المساءلة على اساسها مما يؤدي الى ايجاد ضغوط الاداء افضل تؤدي بدورها الى حشد الجهود لإحداث النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذى من قبل الوحدات الاخرى ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ورفدها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة وبالمستشارين واصحاب الخبرة وانتظام الزيارات لها.

### التغلب على مقاومة التغيير:

يمثل الدور الرئيسي للمدير اثناء ادخال التغيير الى المؤسسة في تعريف العاملين واشراكهم به ولا بد من اجراء عملية التغيير باقل قدر ممكن من الاربك داخل اقسام المؤسسة والتي عادة ما يتم من خلال الأدراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير وهي:

- 1- التعليم والاتصال : اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته واهدافه من خلال المناقشات والمذكرات.
- 2- الدعم والموازية: مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الاداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير

- 3- المشاركة : اشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير وسماع اقتراحاتهم وافكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.
- 4- المساومة : وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الاطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.
- 5- التحكم والاستمالة : عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليل مقاومتهم للتغيير.
- 6- الاكراه الصريح والضمني : ويتضمن الاكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض او يقاوم التغيير.

### ويقترح Huse سبع طرق للحد من مقاومة التغيير وكما وردت في: Paton & McCalman

- 1- أدرك حاجات الافراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم والعمل على تلبيةها.
- 2- اهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورهما في التأثير تجاه التغيير
- 3- اهمية المعلومات وطرق جمعها و صلتها بموضوع التغيير ي ساعد في تعديل سلوك الجماعات والافراد نحو السلوك الجديد
- 4- أدرك الحاجة للتغيير من قبل اعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير.
- 5- حينما يأتي التغيير من الداخل يكون اقل خطرا من التغيير المفروض من الخارج
- 6- ان تماسك الجماعة قد يكون عاملا مساعدا في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمة التغيير او تكون عاملا مقاوما للتغيير حينما تدرك الضرر الناجم عنه.
- 7- اهمية الاتصال بين افراد الجماعة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة الى التغيير وخطط التغيير والاثار المترتبة على التغيير.

### ويمكن التغلب على مقاومة التغيير باتباع الاساليب الاتية:

- 1- التعليم والاتصالات : تستطيع الادارة ان تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض للمجموعات والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب.
- 2- المشاركة : من الالهية ان نسمع من الافراد عندما تجري عملية التغيير حيث ان عملية التغيير تشمل كل المستويات سواء المستويات الدنيا او العليا , فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.
- 3- الدعم والمساندة : يجب على ادارة التغيير ان تدعم جهود الافراد بتوفير الامكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.
- 4- مناقشة كيفية التغيير: ان مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل او طريقة ادخال التغيير، ان مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير.

- 5- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير: يستطيع المدير في مناسبات كثيرة ان يشرح ان التغيير سنة التطور وان الانسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الاولى وهذه هي سنة التطور.
- 6- تفسير مقاومة التغيير بحيث يخلج المقاوم: عندما يعرف الناس لماذا يقامون التغيير فان مقاومة التغيير تقل او على الاقل تصبح عملية رشيدة.

ومما سبق يتضح بان للتغيير اعداء يرفضونه ويتكلمون ضده ويحاربونه فرادى وجماعات ويعملون على افشاله ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق اهدافه ولكن لتدمير المكاسب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير وفي واقع الامر فان مقاومة التغيير هي دعوة للجمود والتحجر والتخلف والفساد فان سيطرة القوى المقاومة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والعسف فأنها تدفع الى تدمير والخراب من اجل الابقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها.

### التغلب على مقاومة التغيير:

- المشاركة
- الاتصال والتعليم
- التسهيلات والدعم
- المفاوضات والاتفاق
- الاجبار والاكراه

### استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:-

#### 1- التعليم والاتصال Function & Communication :

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، او مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

#### 2- المشاركة والاندماج Participation & Involvement:

اكثت الابحاث والدراسات ان المشاركة في برامج التغيير من قبل الافراد تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير اما سلبياتها فهي انها تستغرق وقتا طويلا.

### 3- التسهيل والدعم Facilitation & Support:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا توجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

### 4- التفاوض والاتفاق Negotiation & Agreement:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمتسببها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

### 5- الاستغلال واختيار الأعضاء Manipulation & Co-optation:

بموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

### 6- الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit & Implicit Coercion:

بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التخلص على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

وبناء على الأدبيات ذات العلاقات استطاع (الابراهيم 2006)، أن يكون إطاراً مناسباً للربط ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة. ويبين الجدول التالي إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

أسباب المقاومة	الاستراتيجية
<p>الاسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له .</li> <li>* عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.</li> <li>* نقص المعلومات المتوفرة لدى الافراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته الى نهايته.</li> <li>* عدم معرفة الافراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.</li> </ul>	التعليم والاتصال
<p>الأسباب المتعلقة بالمشاركة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* خوف الافراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.</li> <li>* اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها.</li> <li>* استياء الافراد العاملين من عدم اشراكهم في قرارات عملية التغيير.</li> </ul>	المشاركة والانخراط
<p>الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.</li> <li>* الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.</li> <li>* اعتياد الافراد العاملين على اداء عملهم بصورة معينة.</li> </ul>	التسهيل والدعم
<p>الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.</li> <li>* خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.</li> <li>* تأثر الافراد العاملين سلبيا من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.</li> </ul>	التفاوض والاتفاق
<p>الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* مرور الافراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.</li> <li>* وجود اطراف داخل جماعات العمل دفعت الافراد العاملين لمقاومة التغيير.</li> <li>* عدم ارتياح الافراد العاملين للاستراتيجيات والاساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الادارات السابقة.</li> </ul>	التحكم والاستمالة
<p>الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.</li> <li>* استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.</li> </ul>	الاكراه الظاهر وغير الظاهر

## من خلال الجدول نلاحظ الاتي :

- 1- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال .
- 2- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط .
- 3- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التسهيل والدعم .
- 4- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التفاوض والاتفاق .
- 5- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التمويه والاستمالة .
- 6- إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية فان أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني .

ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين اسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الاثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الانتاجية على المستوى الفردي والجماعي وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين والتأثير سلبي على اي محاولات للتغيير مستقبلا واعاقه جهود تنفيذ عملية التغيير وبالتالي فشلها .

## ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال :

- 1- المشاركة في التغيير بحيث يعطي احساسا بالانتماء لمنظمة .
- 2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية من اجل التغيير .
- 3- استخدام الاتصال الفعال من القمة الى القاعدة ( الرئيس والمرؤوس) .
- 4- تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي .
- 5- ادخال تغيرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة .
- 6- العمل من خلال القادة غير الرسميين .
- 7- استخدام الدوافع الطبيعية بالأفراد في المنظمة كدافع الانجاز والتفوق والانتماء .
- 8- فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة .
- 9- التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار .



ولابد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير يمكن ترتيبها على الشكل التالي :

- اعلام الموظفين بعملية التغيير: لتجنب المفاجآت يجب اشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة وان ما تعترم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي لتقبل هذا التغيير واقناع الطاقات الفاعلة بايجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي كما انها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الاكمل.
- تقديم الحوافز لتقبل التغيير: تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بان من وراء التغيير مكاسب لا يمكن ان تتحقق الا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها ولا يلحق الضرر بالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالخسائر
- اشراك قادة وموظفين في عملية التغيير: ان اشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية واشعارهم بأهمية ادوارهم الجديدة يجعلهم اكثر وفاء والتزاما وبذلا من اجل تحقيق برنامج التغيير، لان من طبع الانسان قبول ما استشير فيه كما انه يرفض ما فرض عليه .
- استمع اكثر مما تتكلم: ان على قادة التغيير ان يعوا ان فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة اكثر على احداث التغيير باقل التكاليف والجهود كما انه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده ودوره على ساحة العمل مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وانه شريك فعلي في عملية التغيير.
- وضع هدف محوري من اجل الوصول اليه : ويعني وضع هدف محور او رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير والتعريف بها من اجل تحقيقها مما يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.
- استمالة قوى الرفض : فقوى الرفض تبقى دوما هي نقطة الضعف داخل اطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى او تراخي في عملية الانتاج بسبب ظروف العمل الجديدة او تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الاداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغبة ووجلية وستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد اهمها:
  - أ- تقارب وجهات النظر : فما دام هناك رفض للتغيير يعني ان هناك اشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها والتعامل معها .
  - ب- غرس الثقة في الموظفين : وان يكون ذلك بتشجيعهم على انهم اهل التغيير وانهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية إنجاح التغيير .