

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مدیریت تحول و تفکر استراتژیک

رهبری فرایند تغییر ۲

Mostafa Jahangir (PhD)

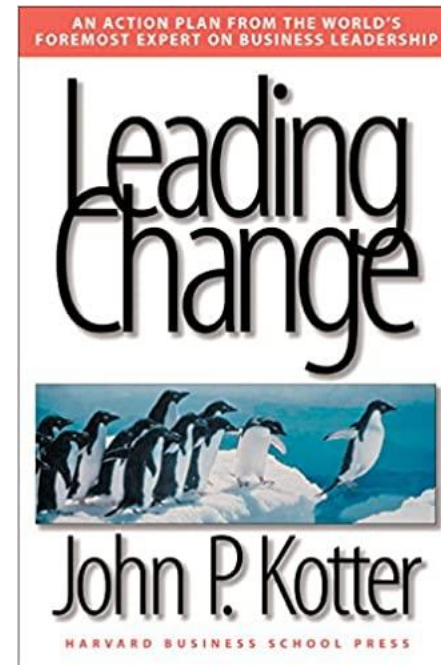
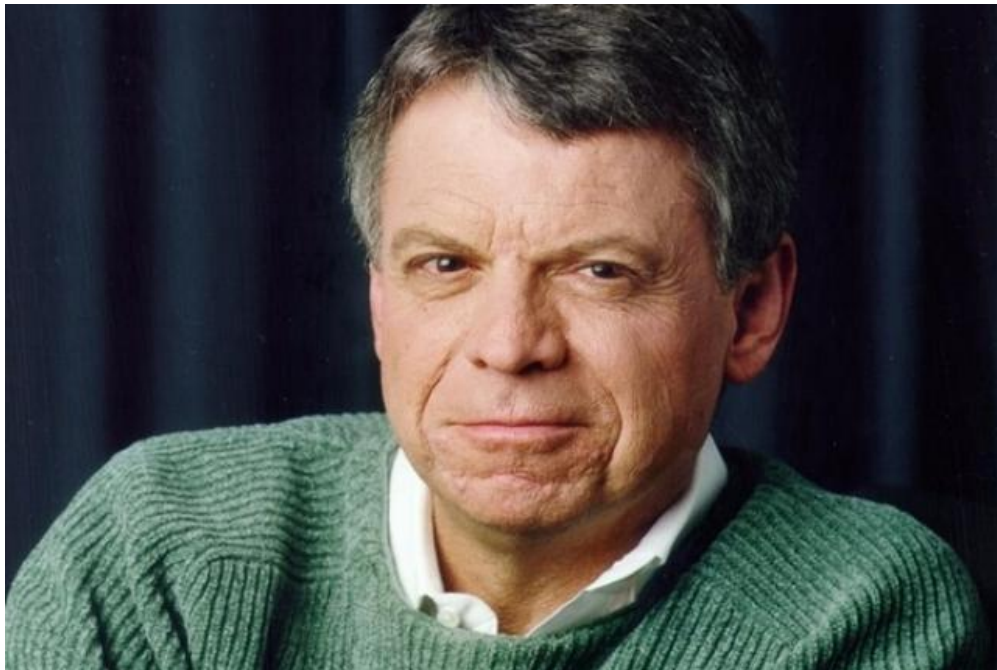
www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

رهبری فرایند تغییر جان کاتر

جان کاتر استاد رهبری و مدیریت تغییر در دانشکده کسب و کار هاروارد و مشاور بیش از ۱۰۰ شرکت در مورد مدیریت تغییر

- با بررسی نقاط ضعف و قوت این شرکت‌ها در فرآیند تغییر، موفق شد مشکلات مشترک این فرآیند را شناسایی کند و مدل هشت مرحله‌ای مدیریت تغییر را معرفی کند.



مدل هشت مرحله ای مدیریت تغییر John Kotter

انجماد زدایی Unfreezing

۱. ایجاد حس اضطرار Create Urgency
۲. ایجاد ائتلاف قدرتمند Form a Powerful Coalition
۳. تعیین چشم انداز برای تغییر Create a Vision for Change
۴. اطلاع رسانی درباره چشم انداز تغییر Communicate the Vision

ایجاد تغییر Make the change happen

۵. حذف موانع Remove Obstacles
۶. خلق موفقیت های کوتاه مدت Create Short-Term Wins
۷. توسعه تغییر Build on the Change

انجماد مجدد Refreezing

۸. قلاب تغییر در فرهنگ Anchor the Changes in Corporate Culture

گام ۵: حذف موانع

Remove Obstacles

حذف موانع

Identify these as early as possible and rely on available resources to break them.

موانع تحول را هر چه زودتر شناسایی کنید و با توجه به منابع در اختیار، موانع را بشکنید.

Take action to quickly remove barriers (human or otherwise).

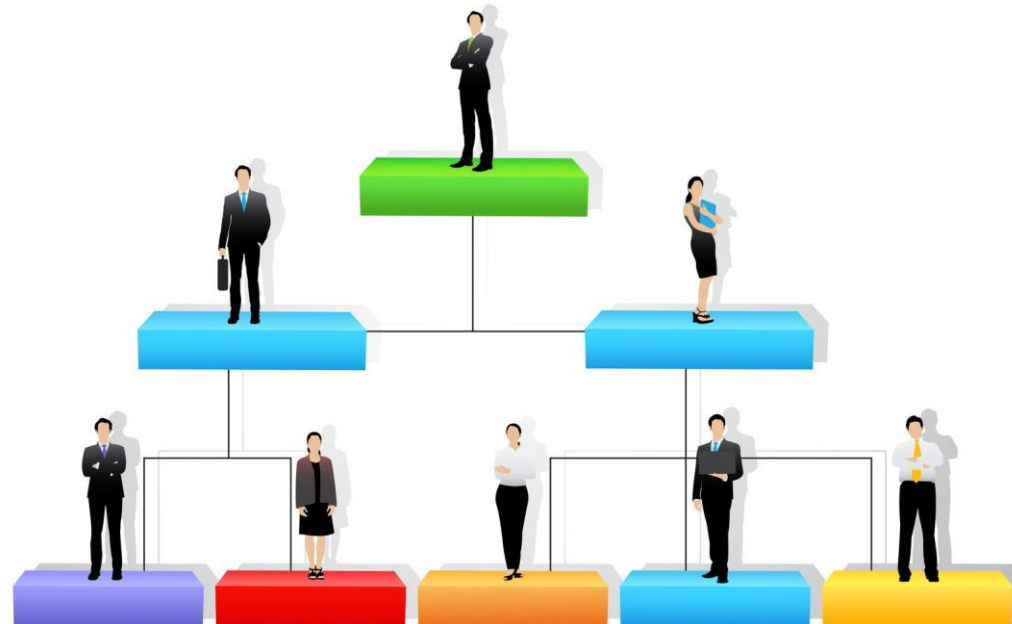
در مورد حذف موانع (انسانی و غیر انسانی) اقدامات سریع انجام دهید و تعلل نکنید.



انواع موانع: ساختارها و نظام های سازمانی

Look at your organizational structure, job descriptions, and performance and compensation systems to ensure they're in line with your vision.

به ساختار سازمانی، شرح شغلها، نظام پاداش، نظام ارزیابی عملکرد و ... بنگرید که آیا همراستا با چشم انداز تغییر هستند.



انواع موانع: افراد سازمان

Recognize and reward people for making change happen.

افرادی را که به فرایند تغییر کمک می کنند را شناسایی نموده و به آن ها پاداش دهید.

Identify people who are resisting the change, and help them see what's needed.

افرادی که در مقابل تغییر مقاومت می کنند را شناسایی و کمک کنید آنچه را لازم است ببینند.



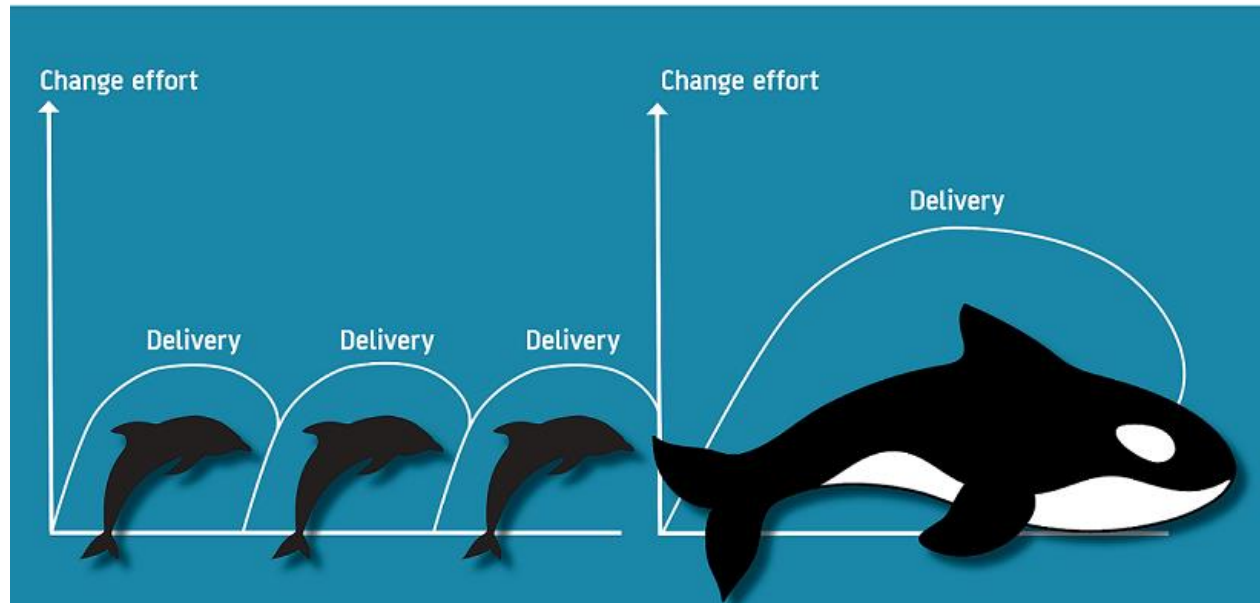
گام ۶: خلق موفقیت های کوتاه مدت

Create Short-Term Wins

تحول واقعی نیاز به زمان دارد

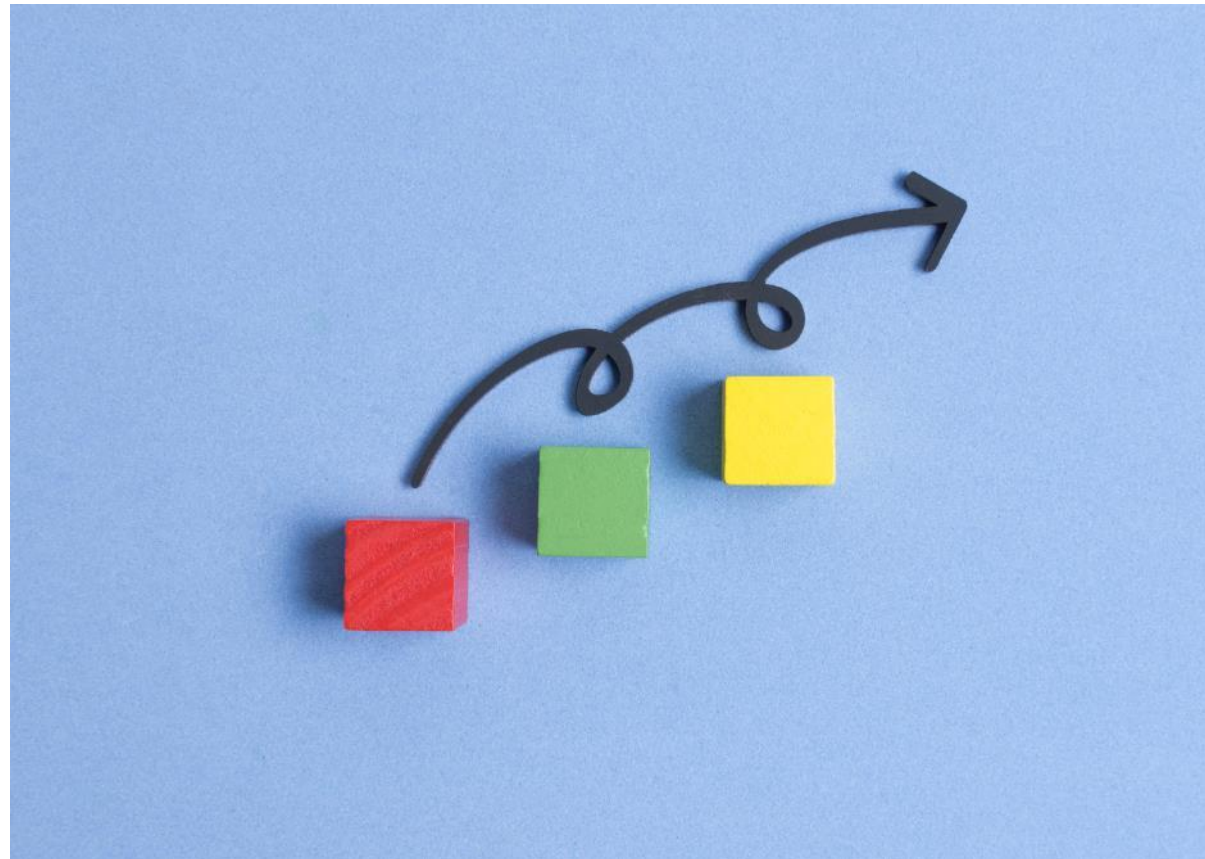
چنانچه موفقیت‌های کوتاه مدت خلق نشوند، افراد انگیزه شان را از دست داده و دلسرد می‌شوند. بدون موفقیت‌های کوتاه مدت، انتقادات و افکار منفی به فرایند تغییر آسیب می‌زنند. هیچ انگیزه‌ای بالاتر از موفق شدن نیست.

Change management is a dolphin, not a whale



تحول واقعی نیاز به زمان دارد

خلق موفقیت های کوتاه مدت با به امید موفقیت های کوتاه مدت ماندن تفاوت دارد.
امید داشتن شیوه ای منفعلانه است در حالی که خلق کردن عملی فعالانه است.



خلق موفقیت های کوتاه مدت

It is important to demonstrate the advantages of the new process by creating some short-term wins.

مزایای تغییرات جدید را با ایجاد موفقیت های کوچک و کوتاه مدت نشان دهید.

Using these wins to justify investment and effort

با این موفقیت ها هزینه و تلاش صرف شده برای تغییر را توجیه کنید



گام ۷: توسعه تغییر

Build on the Change

اشتباه: اعلام زودهنگام موفقیت Declaring Victory Too Soon

گاه ممکن است افراد پس از چند سال تلاش برای ایجاد تغییری بزرگ، به دنبال اولین نشانه‌های پیشرفت، وسوسه شوند و پیروزی شان را به همه اعلام کنند.

تا زمانی که تغییرات در فرهنگ شرکت ریشه ندوانده اند، نباید سروصدا راه انداخت.

بسیاری از پروژه های تغییر به دلیل اینکه پیروزی خیلی زود اعلام می شود شکست می خورند.



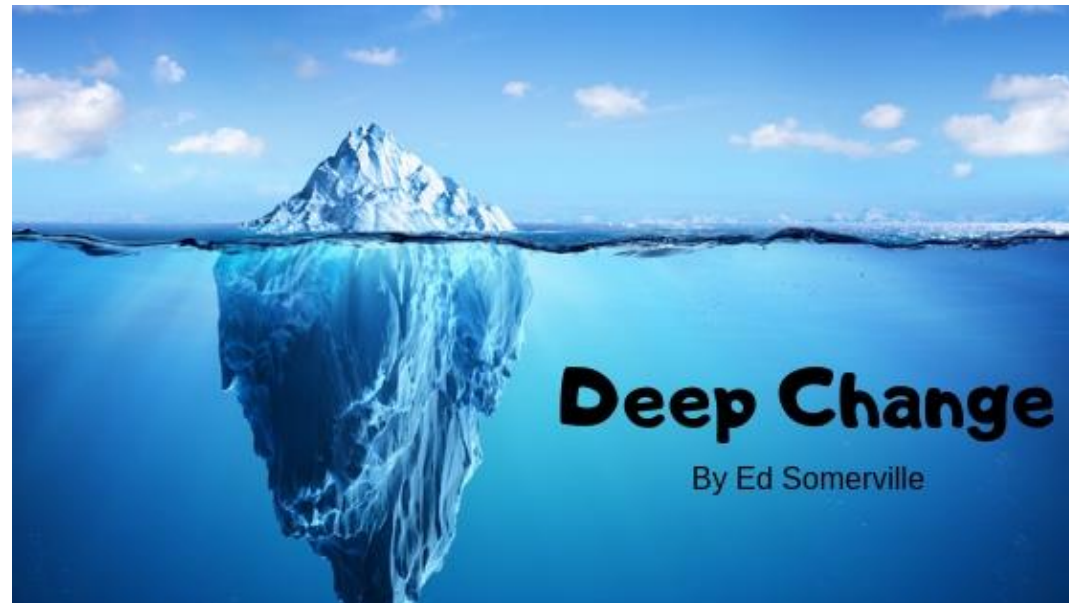
توسعه تغییر

it is important to sustain the change for long after it has been accomplished.

تغییر را به مدت طولانی بعد از ایجاد آن تداوم دهید.

Real change runs deep.

تغییرات واقعی عمیق هستند



توسعه تغییر

Quick wins are the beginning of what needs to be done to achieve long-term change.

پیروزیهای زود هنگام تنها مقدمه تغییرات بلندمدت و عمیق هستند.

After every win, analyze what went right, and what needs improving.

پس از هر پیروزی، عوامل موفقیت و روش های بهبود را تحلیل کنید

Learn about the idea of continuous improvement.

به ایده بهبود مستمر فکر کنید

گام ۸: قلاب تغییر در فرهنگ

Anchor the Changes in Corporate Culture

قلاب کردن تغییرات به فرهنگ سازمانی

تغییر زمانی پایدار خواهد ماند جزو فرهنگ سازمانی قرار گیرد و رفتارهای جدید جزو تار و پود سازمان شود.

در غیر این صورت به محض آنکه فشار تلاش برای تغییر برداشته می شود، این رفتارها رنگ می بازند.



قلاب تغییر در فرهنگ سازمانی



changing the habits and
processes of employees

تغییر عادت ها و فرایندهای کارکنان

The changes should become
part of the core of your
organization

تغییر باید هسته مرکزی سازمان
شما باشد.

قلاب تغییر در فرهنگ سازمانی

Keeping senior stakeholders on board

از همراهی و همکاری ذینفعان کلیدی برای نهادینه سازی تغییر استفاده کنید

encouraging new employees to adopt the changes

کارکنان جدید را تشویق کنید تا تغییرات را بپذیرند و با آن همراه شوند

celebrating individuals who adopt the change

افرادی را که با تغییرات همراهی می کنند را تشویق کنید

قلاب تغییر در فرهنگ سازمانی

values behind your vision must show in day-to-day work.

چشم انداز و ارزشهای سازمانی تان باید در فعالیت های روزمره سازمان دیده شود.

Make continuous efforts to ensure that the change is seen in every aspect of your organization.

مستمر پیگیری کنید تا مطمئن بشوید که تغییر در همه ابعاد سازمان دیده می شود