

به نام خدا



## مدیریت تحول و تفکر استراتژیک

## رهبری فرایند تغییر با مدل جان کاتر

Mostafa Jahangir (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

برای انجام یک تغییر و تحول موفق چه گام هایی را باید  
برداریم؟

## مدل 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 مدیریت تغییر تحول
- جان کاتر پس از بررسی ۱۰۰ تغییر و تحول سازمانی
  - شرکت های ناموفق در تحول، ۱ تا ۸ اشتباه مرگبار را انجام می دهند.
  - شرکت های موفق در تحول، ۸ گام اساسی تحول را به خوبی طی می کنند.

## ۸ اشتباه متداول شرکت های ناموفق در تحول

۱. آغاز تحول بدون ایجاد حس ضرورت و فوریت نسبت به تغییر
۲. نبود تیم و ائتلاف قدرتمند در پیشبرد تحول
۳. نبود چشم اندازی روشن و امیدبخش
۴. عدم آگاهی بدنه سازمان از چشم انداز (نبود چشم انداز مشترک سازمانی)
۵. عدم رفع موانع سیستمی، اطلاعاتی و ذهنی بر سر راه تحول
۶. بی توجهی به پیروزی های زودهنگام و امیدبخش
۷. ضعف در خلق تغییرات بیشتر
۸. عدم پایدارسازی و نهادینه سازی تغییر

# مدل ۸ مرحله ای رهبری فرایند تغییر جان کاتر

## • انجماد زدایی Unfreezing

۱. ایجاد حس ضرورت و فوریت Create Urgency
۲. ایجاد ائتلاف و تیم قدرتمند راهبری تحول Form a Powerful Coalition
۳. تعیین چشم انداز برای تغییر Create a Vision for Change
۴. اطلاع رسانی چشم انداز تغییر Communicate the Vision

## • ایجاد تغییر Make the change happen

۵. حذف موانع و هموارسازی مسیر تحول Remove Obstacles
۶. ایجاد دستاوردها و پیروزی های کوتاه مدت Create Short-Term Wins
۷. تلفیق پیشرفت ها و ایجاد تغییرات بیشتر Build on the Change

## • انجماد مجدد Refreezing

۸. پایدار سازی تغییر و قلاب آن در فرهنگ Anchor the Changes in Corporate Culture

(۱) ایجاد حس ضرورت و فوریت

**Create Urgency**

مفهوم این تصویر چیست؟



## چرا ایجاد حس ضرورت و فوریت لازم است؟

- همزمان با فرایند تحول، باید در سازمان جو ضرورت و فوریت ایجاد شود:
- به طوری که افراد بر این باور باشند که وضعیت موجود سازمان نیاز به تغییر دارد.
- افراد باید نیاز به تغییر را احساس کنند نه اینکه صرفاً تغییر را بخواهند.
- سازمان در نهایت باید به این جمع بندی برسد که:
- تحول دردآور است اما حفظ وضعیت موجود دردآورتر است.
- در این صورت تحول ناخودآگاه و به خودی خود در سازمان به پیش می رود.



## چه موانعی پیش روی ایجاد حس ضرورت و فوریت است؟

- مناسب دیدن اوضاع (سری که درد نمی کنه رو دستمال نمی بندن)
  - ریشه: کم اطلاعی از تغییرات محیطی - عادت به وضعیت موجود
- ترس از پیامدهای پیش بینی نشده تغییر (به ریسکش نمی ارزه)
  - ریشه: تیپ شخصیتی - تجربیات تلخ گذشته
- غرور ناشی از موفقیت های قبلی سازمان (وضع ما خوب است)
  - ریشه: احساس امنیت - آینده روند گذشته است

## برای ایجاد حس ضرورت و فوریت چه باید کرد؟

- ترکیبی از بیم و امید
- نگاه فعالانه و پیشگیرانه به آینده
- تاکید بر احساسات و عواطف
- تکرار خلاق پیام تغییر
- برگزاری جلساتی که در آن مشکلات و راهکارها مورد بحث قرار گیرند.

# ترکیبی از بیم (Fear) و امید (Hope)

• فقط امید دادن نمی تواند منجر به تحریک و تحول خواهی شود بلکه:

**FEAR + HOPE =  
CHANGE**

• لازم است که بیمی از وضع موجود نیز داده شود.

• حتی بیم بیش از امید می تواند منجر به حس ضرورت و فوریت شود.

• بنابراین:

• معرفی وضعیت مطلوب آینده (امید)

• نشان دادن نامناسب بودن وضعیت موجود و ادامه روند فعلی (بیم)

• شناسایی عدم قطعیت های آینده

• فقط در بیم دادن نباید افراط کرد:

• منجر به شکل گیری هیجانات منفی شامل اضطراب، ترس، خشم، برآشفتگی و ناامیدی می شود.

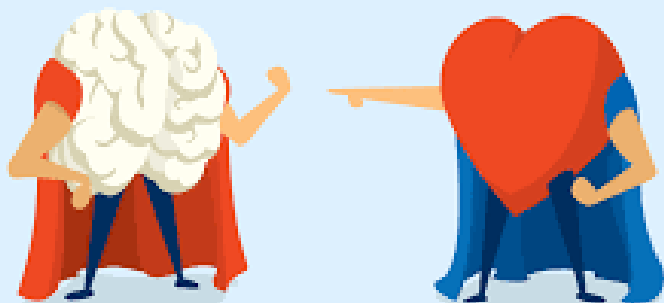
• وجود حد متعادلی از احساس ضرورت و فوریت می تواند برای کارمندان الهام بخش باشد.

## نگاه فعالانه و پیشگیرانه به آینده

Dear  
future,  
I am  
ready

- برخی از افراد هدف از تحول را حل مشکلات فعلی و موجود می دانند
- در حالی که تحول لزوماً برای رفع مشکلات فعلی نیست
- بلکه فعالانه و پیشگیرانه به مشکلاتی می پردازد که در آینده انتظار بروز آن ها می رود.

## تاکید بر احساسات و عواطف



- معمولا آنچه باعث گرایش به تحول در افراد می شود، بیشتر احساسات و عواطف آن ها و چیزهایی است که می بینند و حس می کنند.
- امور منطقی، تحلیلی، گزارش های آماری و رسمی و سخنرانی های خشک کمتر می توانند محرک تغییر در افراد شوند.
- بنابراین در کنار امور منطقی و تحلیلی، باید با استفاده از روش های بصری و حسی نیاز به تحول را در افراد ایجاد کرد.

## تکرار خلاق پیام تغییر

- برای انتقال یک مطلب مهم و ایجاد تاثیر در افراد حداقل باید هفت بار یک پیام تکرار شود و برای اینکه این تکرار دارای تاثیر باشد باید با استفاده از شیوه های مختلفی، احساس ضرورت و نیاز به تغییر را به افراد انتقال داد.
- مکانیزم های انتقال پیام عبارتند از:
  - سخنرانی ها
  - تابلوها، پوسترها
  - فرم های ارزیابی عملکرد
  - انتقال پیام در جلسات به شیوه های مختلف
  - وب سایت و شبکه های اجتماعی سازمان
  - خبرنامه داخلی
  - دوره های آموزش نیروی انسانی

**(۲) ایجاد ائتلاف و تیم قدرتمند راهبری تحول**

**Form a Powerful Coalition**

## چرا باید برای راهبری تحول، ائتلاف و تیم قدرتمند ایجاد کرد؟

- یک نفر نمی تواند تحول را به پیش ببرد:
- بنابراین نیازمند یک تیم رهبری هم جهت و مقتدر هستیم تا این فرایند را به پیش ببرد.
- این درست نیست که برنامه ریزی تحول توسط گروه کوچکی از مدیران ایجاد شود و سپس جهت پیاده سازی در سازمان منتشر شود.
- مرچانت مدیر عامل شرکت مشاوره ای رابیکن
- همه افراد از همه واحدهای سازمانی بدون در نظر گرفتن سطح سازمانی شان باید دور هم جمع شوند تا درباره آینده سازمان تصمیم بگیرند.
- مشاور شرکت اپ ویو
- تحول به همه تعلق دارد نه فقط مدیران ارشد
- ائتلاف به پخش پیام تغییر در سازمان و تقسیم کارهای مربوط به تغییر کمک می کند.



## ایجاد ائتلاف قدرتمند با چه چالش هایی مواجه می شود؟

- اختلاف نظر در نوع و ماهیت مسائلی که باید تغییر کند (ای بابا! هر کسی یه چیزی میگه!)
- ریشه: نبود فضا و فرهنگ گفتگو

## چگونه ائتلاف قدرتمندی تشکیل دهیم؟

- تشکیل هسته راهبری
- محوریت مدیران ارشد
- کنترل قدرت برای همراهی با تحول
- شبکه سازی و ایجاد شبکه همراهان و حامیان تحول

# تشکیل هسته راهبری



- هسته راهبری متشکل از
- افرادی با مهارتها، تخصص ها و بخش های مختلف باشد.
- قدرتمند به لحاظ جایگاه رسمی، آگاهی، خبرگی، حسن شهرت، روابط عمومی و استعداد رهبری
- اعضای پیشنهادی هسته راهبری
- مدیر عامل / رئیس / مدیر ارشد
- معاونین و مدیران میانی
- مشاور مدیریت تحول
- یک نماینده از سوی کارکنان
- مدیر مالی

# محوریت مدیران ارشد

- یعنی نقش آفرینی و محوریت مدیران ارشد در زمینه تحول
- نه در حد اطلاع، حمایت یا مشارکت
- بلکه در سطح راهبری و پیشبردگی
- محوریت مدیران ارشد نشانه جدی بودن تحول است.



# کنترل قدرت برای همراهی با تحول

- یکی از عواملی که ممکن است جلوی اجرای تحول را در سازمان بگیرد ساختار قدرت است:
  - زیرا تحول ساختار قدرت را دستکاری می کند.
  - یعنی کسی که تا دیروز صاحب قدرت بود، ممکن است به دلیل تحول جدید، قدرتش کاهش یابد.
  - همین امر ممکن است جلوی اجرای تحول را بگیرد.
- **قدرت متضاد وابستگی است:**
  - یعنی اگر شما به یک نفر وابسته باشید، آن نفر بر شما می تواند اعمال قدرت کند.

## منبع قدرت

- شخصیت کاریزماتیک
- تخصص
- اختیارات رسمی
- دسترسی به منابع ویژه، اطلاعات



# کنترل قدرت برای همراستایی با تحول



- روابط قدرت را شناسایی کنید:
- یعنی هرکس با دیگری چگونه رابطه دارد.
- ذینفعان کلیدی و صاحبان قدرت را با خود همراه کنید:
- در صورت عدم همراهی، در مراحل اولیه، مستقیم شلیک نکنید.
- بازی های برنده، برنده، برنده... طراحی کنید:
- یعنی باید شناخت خوبی از نیاز های طرفین داشته باشید و در بازی که طراحی می کنید همه احساس عدالت بکنند
- وابستگی خودتان را به صاحب قدرت کاهش دهید:
- استفاده از مشاور بیرونی که فقط یک نفر نباشد که در مورد یک موضوع نظر می دهد.



## شبکه سازی و ایجاد شبکه همراهان و حامیان تحول



- افرادی که در هسته راهبری هستند، افراد مختلف سازمان را در کنار خود جمع کنند تا شبکه حامیان تحول گسترده تر شود.
- دیگران را به مشارکت در مدیریت تحول فرا بخوانیم تا به حس مالکیت آن ها افزوده شود.

## شبکه سازی و ایجاد شبکه همراهان و حامیان تحول



- برای تفاهم و اجماع بر سر موضوعات و تصمیمات استراتژیک فضای گفتگوی آزاد فراگیر با حق پرسشگری همگانی ایجاد کنیم.
- برای جلوگیری از سندروم توجه کور، زمینه را برای تنوع افکار، ایده ها و گزینه ها فراهم کنیم.
- ذینفعان و نیازها و انتظارات آن ها را شناسایی کنیم و یک بازی برنده برنده با آن ها طراحی کنیم.



**۳) تعیین چشم انداز برای تغییر**  
**Create a Vision for Change**

## تعیین چشم انداز برای تغییر

- چرا داشتن چشم انداز برای تغییر مهم است؟
- چشم انداز راهنمای تصمیم گیری های تغییر
- بدون چشم انداز در در طرح های گیج کننده و متناقض گیر می کنیم.
- کنراد مسئول کنترل کیفی یک شرکت مخابراتی
- زمان و هزینه زیادی صرف تهیه برنامه تحول کرد ولی توضیحی شفاف درباره این که نتیجه همه تلاش ها چه خواهد شد نداده بود.

## چه موانعی پیش روی تعیین چشم انداز است؟

- مشکلات رزومه که فرصت آینده اندیشی را می گیرد (آنقدر مشکل داریم که وقت نمی کنیم. باشه سر فرصت)
- ریشه: نداشتن چشم انداز و درگیر شدن در روزمرگی

# تعیین چشم انداز برای تغییر

• چشم انداز تغییر باید چگونه باشد؟

• ساده

• قابل فهم و درک

• الهام بخش

• واضح، شفاف و روشن

• برای تعیین چشم انداز تغییر چه باید کرد؟

• تعیین ارزش هایی که برای تغییر مهم هستند.

• تدوین خلاصه کوتاهی از آنچه قرار است سازمان در آینده باشد.

• تعیین استراتژی هایی برای اجرای چشم انداز

۴) اطلاع رسانی چشم انداز تغییر

**Communicate the Vision**

• چرا باید چشم انداز تغییر را به اطلاع همه برسانیم؟

- ایجاد تحول ممکن نیست مگر کارکنان مایل به همکاری باشند.
- بدون اطلاع رسانی نمی توان از افراد انتظار داشت از خود مایه بگذارند.
- تغییر پروژه نیست، بلکه سفر است.

• چگونه چشم انداز تغییر را اطلاع رسانی کنیم؟

- آنچه شما انجام می دهید از آنچه که می گوئید مهم تر و باورپذیرتر است.

۵) حذف موانع و هموارسازی مسیر تحول

**Remove Obstacles**

## مثال: ریچارد تومن (Richard Thoman) در شرکت زیراکس

- دو تحول ریچارد تومن در زیراکس
  - کاهش هزینه ها: کاهش نیروی انسانی، کاهش پاداش ها، کاهش هزینه مسافرت ها و تجمعات، کاهش تعداد مراکز شرکت از ۹۰ مرکز به ۴ مرکز
  - تبدیل زیراکس از یک شرکت ارائه دهنده کالا و خدمات به یک عرضه کننده راهکار (Solution Provider) و سازماندهی مجدد نیروهای فروش از تمرکز جغرافیایی به تمرکز صنعتی (بر اساس مشتریان)
- پیامدها: به دلیل رخداد رویدادهای زیر دو تحول ریچارد تومن با شکست مواجه شد و از کار برکنار شد
  - ایجاد آشفتگی به دلیل درهم و برهم شدن حساب های مشتریان، سست شدن پیوند مشتریان با شرکت و ...
  - کاهش روحیه پرسنل
  - منفی شدن جریان نقدینگی و کاهش ارزش سهام شرکت



## مثال: ریچارد تومن (Richard Thoman) در شرکت زیراکس

- دلایل شکست دو برنامه تحول ریچارد تومن
  - شروع همزمان دو طرح تحول بزرگ و دشوار
  - او هیچ پیوند و رابطه ای با کسانی که باید تحولات را ایجاد می کردند برقرار نمی کرد.
  - فرهنگ خاص زیراکس با فردی که از خارج سازمان آمده، رابطه صمیمانه ای برقرار نمی کرد.
  - با موانع تحول برخوردی صورت نگرفت.

## موانع سازمانی پیش روی تحول

- چهار مانع در سازمان وجود دارند که باید هموار شوند تا سازمان به سمت تحول حرکت کند.
  - موانع مهارتی (Skill Barrier)
  - موانع ذهنی (Barriers in the mind)
  - موانع سیستمی (System Barrier)
  - موانع اطلاعاتی (Information Barrier)
- با این چهار مانع دو جور می توان مقابله کرد:
  - موانع برطرف شدنی هستند باید آنها را حل کرد (هموارسازی).
  - قابل برطرف شدن نیستند باید کارکنان را توانمند ساخت تا بتوانند در مقابل این موانع، مقاومت کنند (توانمندسازی).

## موانع مهارتی (Skill Barrier)

- دنیای جدید مهارت های جدیدی می طلبد که ممکن است کارکنان نداشته باشند و همین ممکن است عامل بروز مقاومت پنهان شود.
- برای این کار چند راه حل وجود دارد:
  - حضور خبرگان در سازمان به صورت مربی
  - برگزاری دوره های آموزشی مهارت محور
  - استفاده از ابزارهای کمک شغلی مانند چک لیستها و الگوها
  - تشکیل تالارهای گفت و گو برای انتقال تجربیات بین کارکنان

## موانع ذهنی (Barriers in the mind)

- اندیشه پنهانی ما نمیتوانیم موفق شویم.
- راهکارهای مبارزه با این مانع خاموش
- مراجعه به تجربیات موفق پیشین برای اینکه کارکنان باور کنند که در گذشته نیز سازمان تحول های خوبی را پشت سر گذاشته است.
- معرفی داستان های تحول برون سازمانی برای اینکه کارکنان بدانند که دیگر سازمانها نیز در شرایطی مانند وضعیت کنونی شرکت، به نتایج عالی رسیده اند.
- استفاده از دستاوردهای سریع و تبلیغ آن ها

# موانع سیستمی (System Barrier) و موانع اطلاعاتی (Information Barrier)

- موانع سیستمی (System Barrier)
  - موانعی هستند که در تاروپود سازمان نهفته اند. سیستم های موجود ممکن است که خلاف جهت تحول عمل کنند.
  - راهکارهای برخورد با این مانع:
    - بازبینی و بازنویسی پروتکل ها و مقررات سازمانی
    - بررسی مجدد سیستم حقوق و دستمزد نامناسب
- موانع اطلاعاتی (Information Barrier)
  - کارکنان برای ورود به دنیای جدید، اطلاعاتی را میخواهند که در گذشته بدان نیاز نداشتند.

۶) ایجاد دستاوردها و پیروزی های کوتاه مدت

**Create Short-Term Wins**

# ایجاد دستاوردها و پیروزی های کوتاه مدت

- یکی از اشتباهات متداول تحول
  - منتظر نتایج بلندمدت بشینیم.
  - زیرا افراد تمایل ندارند تا زمان و انرژی خود را برای کاری صرف کنند که برای یک مدت طولانی پیشرفتی در آن مشاهده نمی کنند.
- درست است که تحول زمانبر است اما
  - تا آن زمان باید جنبه های روانی سازمان را مدیریت کرد،
  - به این صورت که در طول انجام اقدامات بلندمدت، نقاط زمانی خاصی را برای رسیدن به دستاوردهای سریع ملموس در نظر داشت.

## ایجاد دستاوردها و پیروزی های کوتاه مدت

- **فواید ایجاد دستاوردهای سریع و ملموس**
  - کاهش مقاومت در مقابل تغییر
  - تقویت روحیه و رفع خستگی برای رهروان
  - تشویق کسانی که هنوز همراه نشده اند
  - تبدیل مقاومت کنندگان به مشارکت کنندگان
- **در فرایند مدیریت استراتژیک ممکن است گرفتار دو دام شویم:**
  - دام دلسردی که ناشی از عدم دسترسی به نتایج مطلوب تحول است.
  - دام خشنودی که ناشی از رضایت به دستاوردهای محدود و سریع است.
- **نتیجه هر دو دام یکسان است:**
  - رها کردن راه در میانه مسیر



**(۷) تلفیق پیشرفت ها و ایجاد تغییرات بیشتر**

**Build on the Change**

## تلفیق پیشرفت ها و ایجاد تغییرات بیشتر

- گاه ممکن است افراد پس از چند سال تلاش برای ایجاد تغییری بزرگ، به دنبال اولین نشانه های پیشرفت، وسوسه شوند و پیروزی شان را به همه اعلام کنند.
- بسیاری از پروژه های تغییر به دلیل اینکه پیروزی خیلی زود اعلام می شود شکست می خورند.
- تا زمانی که تغییرات به طور عمیق در فرهنگ شرکت ریشه ندوانده اند، نباید سروصدای زیادی راه انداخت.
- تغییر را به مدت طولانی بعد از ایجاد آن تداوم دهید.
- تغییرات واقعی عمیق هستند
- پیروزیهای زودهنگام تنها مقدمه تغییرات بلندمدت و عمیق هستند.
- پس از هر پیروزی، عوامل موفقیت و روش های بهبود را تحلیل کنید
- به ایده بهبود مستمر فکر کنید

۸) پایدار سازی تغییر و قلاب آن در فرهنگ

**Anchor the Changes in Corporate Culture**

## پایدار سازی تغییر و قلاب آن در فرهنگ

- 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.
- تغییر عادت ها و فرایندهای کارکنان

## پایدار سازی تغییر و قلاب آن در فرهنگ

- تغییر باید هسته مرکزی سازمان شما باشد.
- از همراهی و همکاری ذینفعان کلیدی برای نهادینه سازی تغییر استفاده کنید
- کارکنان جدید را تشویق کنید تا تغییرات را بپذیرند و با آن همراه شوند
- افرادی را که با تغییرات همراهی می کنند را تشویق کنید
- چشم انداز و ارزشهای سازمانی تان باید در فعالیت های روزمره سازمان دیده شود.
- مستمرا پگیری کنید تا مطمئن بشوید که تغییر در همه ابعاد سازمان دیده می شود