

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مدیریت تغییر و تحول

رهبری فرایند تغییر

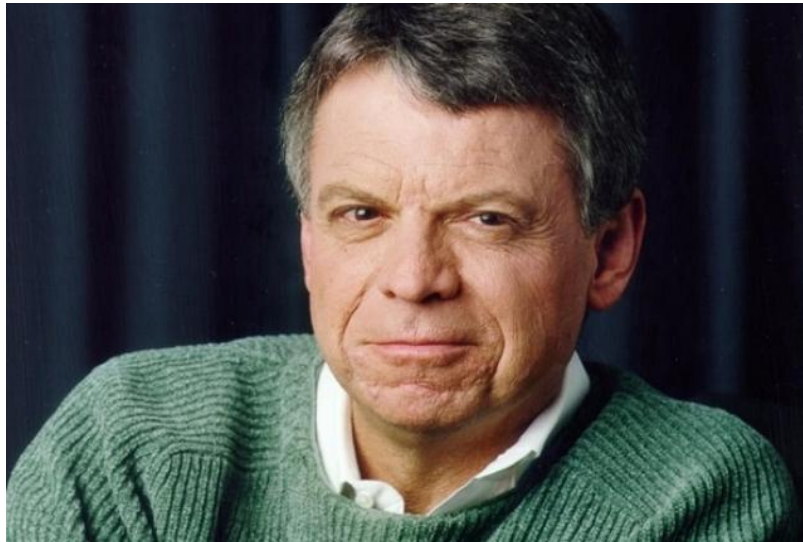
Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

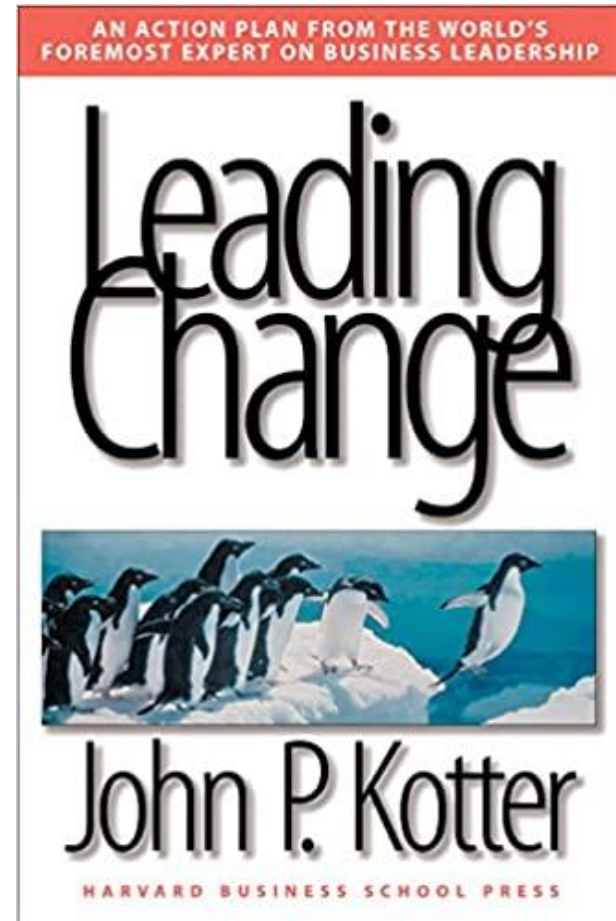
رهبری فرایند تغییر جان کاتر

- John Kotter, leadership and change management professor at Harvard Business School
- جان کاتر استاد رهبری و مدیریت تغییر در دانشکده کسب و کار هاروارد و مشاور بیش از ۱۰۰ شرکت در مورد مدیریت تغییر



رهبری فرایند تغییر جان کاتر

- با بررسی نقاط ضعف و قوت این شرکت‌ها در فرآیند تغییر، موفق شد مشکلات مشترک این فرآیند را شناسایی کند.
- معرفی مدل هشت مرحله‌ای مدیریت تغییر بر مبنای مدل کرت لوین
- introduced his 8-Step Change Model in his 1995 book, "Leading Change". Built on the work of Kurt Lewin,



انواع تغییرات در سازمان ها

- مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی
- راه اندازی سیستم اتوماسیون اداری
- تعدیل نیروی انسانی
- ادغام سازمان ها
- تولید محصول جدید
- بهبود کیفیت محصولات فعلی
- کاهش هزینه ها
- تغییر ساختار سازمانی
- اجرای نظام جدید ارزیابی عملکرد کارکنان

مدل هشت مرحله ای مدیریت تغییر

• 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

۱. حذف موانع Remove Obstacles
۲. خلق موفقیت های کوتاه مدت Create Short-Term Wins
۳. توسعه تغییر Build on the Change

• انجماد مجدد Refreezing

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

گام ۱: ایجاد حس اضطرار

Create Urgency

گام ۱: ایجاد حس اضطرار

Create Urgency

Creates the 'need' for change, rather than just a 'want' for change.

افراد باید نیاز به تغییر را احساس کنند نه اینکه صرفاً تغییر را بخواهند.

change being necessary for the success of the organization.

درک اینکه تغییر برای موفقیت سازمان لازم و ضروری است.

گام ۱: ایجاد حس اضطرار

Create Urgency

create an environment where individuals are aware of an existing problem

افراد باید از مسائل و مشکلات موجود آگاه باشند.

create a forum where issues and solutions are discussed.

برگزاری جلساتی که در آن مشکلات و راهکارها مورد بحث قرار گیرند.

گام ۱: ایجاد حس اضطرار

Create Urgency

showing people poor sales statistics or talking about increased competition.

نشان دادن آمار کاهش یافته فروش به افراد و صحبت درباره افزایش رقابت

Identify potential threats, and develop scenarios showing what could happen in the future.

شناسایی تهدیدات بالقوه و سناریوهای احتمالی آینده

گام ۱: ایجاد حس اضطرار

Create Urgency

Examine opportunities that could be exploited.

بررسی فرصت ها

Request support from customers, outside stakeholders and industry people to strengthen your argument.

استناد به نظرات مشتریان، ذینفعان بیرونی و افراد مهم صنعت برای تقویت دلایل نیاز به تغییر

گام ۲: ایجاد ائتلاف قدرتمند

**Form a Powerful
Coalition**

گام ۲: ایجاد ائتلاف قدرتمند

Form a Powerful Coalition

The coalition can help you to spread messages throughout the organization and delegate tasks

نقش ائتلاف در پخش پیام تغییر در کل سازمان و تقسیم کارهای مربوط به تغییر

The coalition you build should be made up of a range of skills, a range of experience and people who come from different areas

ائتلاف باید 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

گام ۳: تعیین چشم انداز برای

تغییر

**Create a Vision for
Change**

گام ۳: تعیین چشم انداز برای تغییر

- بدون چشم اندازی که راهنمای تصمیم گیری ها باشد، هرگونه تلاشی برای تغییر در طرح های گیج کننده و متناقض گیر می کند.
- 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.
- هرگاه نتوانید ظرف ۵ دقیقه چشم اندازی را توصیف کنید که برنامه تحول را به پیش می برد، گرفتار دردسر شده اید.

چشم انداز تغییر باید چگونه باشد؟

• this vision should be:

- simple
- Understandable
- Inspirational
- clear

• چشم انداز تغییر باید:

- ساده
- قابل فهم و درک
- الهام بخش
- واضح، شفاف و روشن

برای تعیین چشم انداز تغییر چه باید کرد؟

Determine the values that are central to the change.

تعیین ارزش هایی که برای تغییر مهم هستند.

Develop a short summary that captures what you "see" as the future of your organization.

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

برای تعیین چشم انداز تغییر چه باید کرد؟

Create a strategy to execute that vision.

تعیین یک استراتژی برای اجرای چشم انداز

**Ensure that your change coalition can describe the vision in
five minutes or less.**

**مطمئن شوید که ائتلاف تغییر می تواند چشم انداز را در ۵ دقیقه یا
کمتر توصیف کند**

گام ۴: اطلاع رسانی درباره چشم

انداز تغییر

Communicate the Vision

گام ۴: اطلاع رسانی درباره چشم انداز تغییر

Communicate the Vision

- ایجاد تحول ممکن نخواهد بود مگر آنکه بیشتر کارکنان مایل به همکاری باشند.
- بدون اطلاع رسانی کافی نمی توان از افراد انتظار داشت از خود مایه بگذارند.

گام ۴: اطلاع رسانی درباره چشم انداز تغییر

Communicate the Vision

Creating the vision is not enough, it then needs to be communicated throughout the organization.

ایجاد چشم انداز کافی نیست، بلکه لازم است در سراسر سازمان اطلاع رسانی شود.

It's not a project. It's a movement. It's a journey. Join us and leave your mark. Gert Bosscher / Bunge

تغییر یک پروژه نیست، بلکه یک حرکت است. یک سفر است. در این سفر به ما ملحق شوید.

گام ۴: اطلاع رسانی درباره چشم انداز تغییر

Communicate the Vision

Don't just call special meetings to communicate your vision.

Instead, talk about it every chance you get.

در مورد چشم انداز تغییر فقط در جلسات خاص صحبت نکنید بلکه در هر فرصتی در مورد تغییر گفتگو کنید

What you do is far more important – and believable – than what you say.

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

Address peoples' concerns and anxieties, openly and honestly.

به صورت باز و صادقانه به نگرانی ها و اضطراب های افرادتان توجه کنید