

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مدیریت تغییر و تحول

رهبری فرایند تغییر ۲

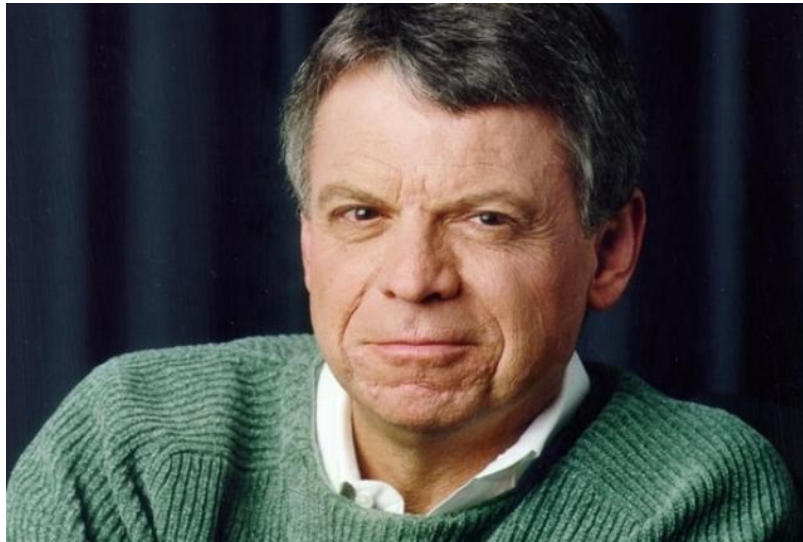
Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

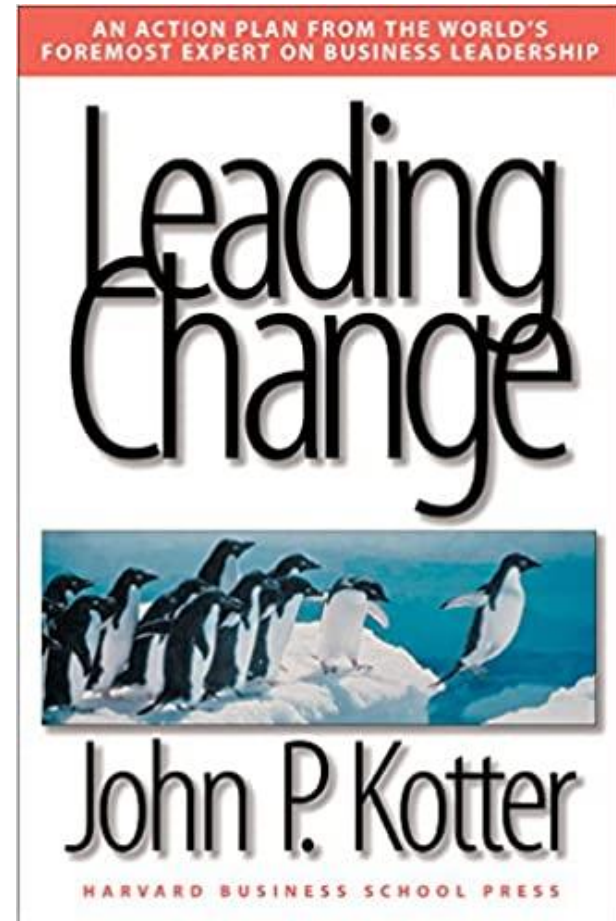
رهبری فرایند تغییر جان کاتر

- 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 ۵: حذف موانع

Remove Obstacles

اشتباه ۵: نادیده گرفتن موانع موجود

Not Removing Obstacles to the New Vision

- انواع موانع:
- موانع ذهنی افراد
- ساختار سازمان، نظام های پاداش و ارزیابی عملکرد
- قوانین و مقررات جاری
- فرایندهای ناقص

گام ۵: حذف موانع

Remove Obstacles

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

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

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 و ... بنگرید که آیا همراستا با چشم انداز تغییر هستند.

گام ۵: حذف موانع

Remove Obstacles

Recognize and reward people for making change happen.

افرادى را كه به فرآيند تغيير كمك مى كنند را شناسايى نموده و به آن ها پدازش دهيد.

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

افرادى كه در مقابل تغيير مقاومت مى كنند را شناسايى نموده و كمك كنيد آنچه را كه لازم است ببينند.

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

در مورد حذف موانع اقدامات سريع انجام دهيد و تعلل نكنيد.

گام ۶: خلق موفقیت های

کوتاه مدت

Create Short-Term Wins

اشتباه ۶: ناتوانی در خلق موفقیت های کوتاه مدت

Not Planning For and Creating Short-Term Wins

- تحول واقعی نیاز به زمان دارد.
- چنانچه موفقیت های کوتاه مدت خلق نشوند، افراد انگیزه و توان حرکت را از دست می دهند و دلسرد می شوند.
- خلق موفقیت های کوتاه مدت با به امید موفقیت های کوتاه مدت ناندن تفاوت دارد. امید داشتن شیوه ای منفعلانه است در حالی که خلق کردن عملی فعالانه است.

گام ۶: خلق موفقیت های کوتاه مدت

Create Short-Term Wins

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

Without this, critics and negative thinkers might hurt your progress.

بدون آن، انتقادات و افکار منفی به فرایند تغییری آسیب می زنند.

گام ۶: خلق موفقیت های کوتاهمدت

Create Short-Term Wins

Nothing motivates more than success.

هیچ انگیزه ای بالاتر از موفق شدن نیست

Reward the people who help you meet the targets.

**به افرادی که به شما کمک می کنند تا به اهداف تغییر برسید پاداش
دهید.**

گام ۷: توسعه تغییر

Build on the Change

اشتباه ۷: اعلام زودهنگام موفقیت

Declaring Victory Too Soon

- 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.
- تا زمانی که تغییرات به طور عمیق در فرهنگ شرکت ریشه ندوانده اند، نباید سروصدای زیادی راه انداخت.

گام ۷: توسعه تغییر

Build on the Change

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

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

many change projects fail because victory is declared too early.

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

Real change runs deep.

تغییرات واقعی عمیق هستند

گام ۷: توسعه تغییر

Build on the Change

Quick wins are only 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
سازمانی

**Anchor the Changes in
Corporate Culture**

اشتباه ۸: غفلت از قلاب کردن تغییرات به فرهنگ سازمانی

Not Anchoring Changes in the Corporation's Culture

- 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.

گام ۸: قلاب تغییر در فرهنگ سازمانی

Anchor the Changes in Corporate Culture

changing the habits and processes of employees

تغییر عادت ها و فرایندهای کارکنان

The changes should become part of the core of your organization to have a lasting effect.

تغییر باید هسته مرکزی سازمان شما باشد.

گام ۸: قلاب تغییر در فرهنگ سازمانی

Anchor the Changes in Corporate Culture

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

گام ۸: قلاب تغییر در فرهنگ سازمانی

Anchor the Changes in Corporate Culture

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.

مستمرآ پگیری کنید تا مطمئن بشوید که تغییر در همه ابعاد سازمان دیده می شود

گام ۸: قلاب تغییر در فرهنگ سازمانی

Anchor the Changes in Corporate Culture

Tell success stories about the change process, and repeat other stories that you hear.

Include the change ideals and values when hiring and training new staff.