

به نام خدا

مدیریت توسعه و تحول سازمان

آماده سازی برای تغییر

Readiness for Change

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

ایجاد حس ضرورت و فوریت

Create Urgency

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

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.

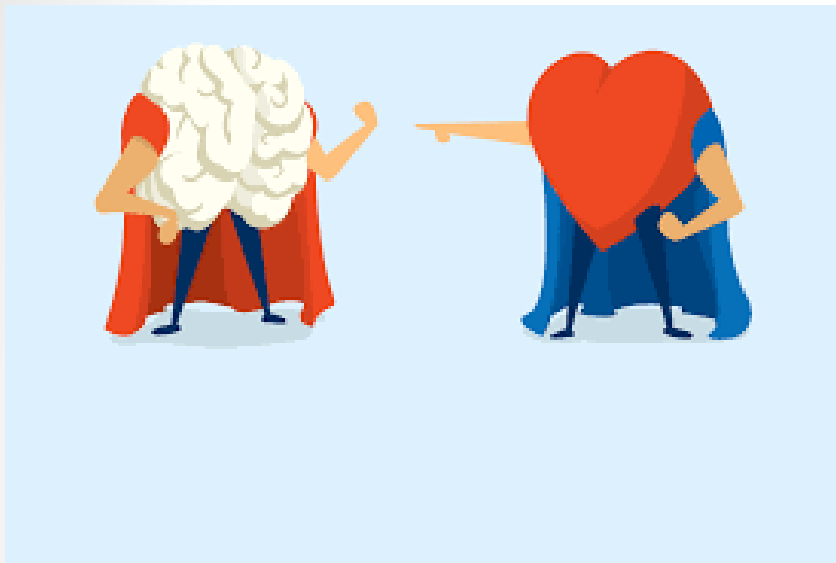
• وجود حد متعادلی از احساس ضرورت و فوریت می تواند برای کارمندان الهام بخش باشد.

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

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.

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.

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 رزومره 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.

• 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.

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
- 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.
 - با موانع تحول برخوردی صورت نگرفت.

موانع سازمانی پیش روی تحول

- سه 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)
- با این سه 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)

- 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