



گروه پژوهش‌های مدیریت
استراتژیک و توسعه کسب و کار



دانشکده کسب و کار
دانشگاه علامه طباطبائی



راه حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

کتاب همراه مدیران

مدیریت تغییر

گروهتان را آماده کنید، برنامه‌ریزی کنید، به واکنش‌ها توجه کنید

مشاور: لیندا هیل

مترجمان: حسین امین‌التجارت و مرضیه فروتن

به نام خداوند بخشنده مهربان

مجموعه کتابهای همراه مدیران

مدیریت تغییر

راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

گروه‌تان را آماده کنید، برنامه‌ریزی کنید، به واکنش‌ها توجه کنید

دانشکده کسب‌وکار هاروارد

مترجمان

حسین امین‌التجار

مرضیه فروتن

به باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که آموختن آن الزامی است. از طرفی، بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و افت فروش کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی یا خواندن کتاب‌های پر حجم را دارند.

انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را با عنوان کتاب‌های همراه، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه منتشر کرده است که برترین استادان مدیریت نکات، راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

در چند سال گذشته انتشارات آریانا قلم به منظور فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف کرد که خوشبختانه مورد استقبال جامعه مدیریت کشور قرار گرفت. در ادامه همین روند، آریانا قلم در سال گذشته با توجه به نیاز مدیران به کتابی در زمینه مدیریت تغییر، چهاردهمین کتاب این مجموعه را نیز تحت همین عنوان ترجمه و منتشر کرد.

این کتاب‌ها راهنماهای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران، کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدواریم آنها با بهره‌گیری از نکات و راهنمایی‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های مؤثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

مبانی مدیریت تغییر

نگاهی دقیق تر به تغییر

- ۱۱
- ۱۲ انواع تغییر
- ۱۳ منابع تغییر
- ۱۴ ویژگی‌های رهبران تغییر کارآمد

به گروهتان کمک کنید برای تغییر آماده شوند

- ۱۷
- ۱۸ ویژگی‌های مربوط به آماده‌ت تغییر بودن را دریابید
- ۱۹ کارکنان را برای تغییر آماده کنید

شش گام برای مدیریت تغییر

- ۲۵
- ۲۷ گام اول: برانگیختن انرژی گروه
- ۲۹ گام دوم: ایجاد چشم‌انداز مشترک
- ۳۱ گام سوم: شناسایی رهبران تغییر
- ۳۲ گام چهارم: ایجاد موفقیت کوتاه‌مدت
- ۳۴ گام پنجم: به رسمیت شناختن موفقیت
- ۳۵ گام ششم: نظارت و تنظیم راهکارها

برنامه تغییر را اجرا کنید

- ۳۷
- ۳۸ ایجاد طرحی اجرایی
- ۴۰ کمک گرفتن از افراد مهم
- ۴۱ ارسال پیام‌های منسجم
- ۴۲ ایجاد ساختارهای توانمندساز

۴۳

تجلیل از دستاوردهای مهم

۴۵

درباره تغییر اطلاع‌رسانی کنید

۴۶

ایجاد طرح اطلاع‌رسانی

۴۷

درباره چه مسائلی اطلاع‌رسانی کنید

۵۰

ارسال پیام

۵۳

واکنش‌ها نسبت به تغییر را مدیریت کنید

۵۴

پیش‌بینی پاسخ‌های مثبت و منفی

۵۴

اداره کردن مقاومت نسبت به تغییر

۵۷

واکنش‌ها در برابر تغییر

۵۹

گام‌هایی برای تشخیص مخالفت در برابر تغییر

۶۳

حین تغییر، کارآمدی خود را حفظ کنید

۶۴

حفظ سلامت جسمی و روحی

۶۵

تلاش برای غلبه بر حس ناتوانی

۶۶

تعادل در سرمایه‌گذاری احساسی

۶۷

پیش‌بینی تغییرات دیگر

نکات و ابزارها

۷۰

ابزارهای مدیریت تغییر

۷۹

خودآزمایی

۸۲

پاسخ خودآزمایی


پیام مشاور

اهمیت مدیریت تغییر اثربخش

امروزه در اکثر رقابت‌ها و چالش‌های محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها برای بقا و انجام مأموریت‌های خود به تغییرات مداوم نیاز دارند و این قضیه درباره تمام انواع سازمان‌ها اعم از شرکت‌های خصوصی، سازمان‌های غیرانتفاعی و مؤسسات دولتی صادق است.

ایجاد تغییر چه به صورت بازسازی اساسی کسب‌وکاری جدید باشد و چه به صورت اصلاح عملکرد جاری سازمان باشد، کارآسانی نیست و می‌تواند کابوس کارکنان در تمامی سطوح باشد. تغییر، تقریباً همیشه نفاق‌افکن و پیچیده بوده و اجرای آن با مشکلاتی همراه است (اینکه بگوییم: «باید با بهبود خدمات خود کاری کنیم که مشتریان دوباره به ما مراجعه کنند» با اینکه واقعاً بهبود را در سازمان ایجاد کنیم از زمین تا آسمان تفاوت دارد).

هنوز هم مدیریت تغییرات به صورت اثربخش امکان‌پذیر است. این کتاب با ایده‌ها، ابزارها و مثال‌ها از طریق آماده کردن گروه‌ها برای تغییر، اجرای آن، گفت‌وگو درباره تغییر و مدیریت مقاومت در برابر آن و حفظ روحیه طی فرایند دشوار تغییر به شما کمک می‌کند تا تغییری مبتکرانه ایجاد کنید.



وقتی چگونگی ایجاد تغییر مؤثر را یاد بگیرید می‌توانید به موقعیت گروه خود و کل سازمان کمک کنید تا با نیروهایی که قصد دارند صنعت یا بخش خاص شما را تغییر بدهند، خود را سازگار کنید.

مشاور

لیندا ای هیل

پروفسور لیندا ای هیل طی بیش از بیست سال فعالیت در زمینه‌های کاری گسترده به مدیران کمک کرده است تا بتوانند موقعیت‌هایی را برای مدیریت کارآمد در جهان امروز و سازمان‌های مختلف ایجاد کنند. او استاد و مدیر گروه رهبری مبتکرانه در دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد است. وی همچنین نویسنده کتاب پرفروش راه‌های مدیر شدن (انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد) است.

مبانی مدیریت تغییر

نظرات مختلفی درباره تغییر، در نشریات کسب‌وکار و در محیط‌های کاری یافت می‌شود. اما تغییر در زمینه کسب‌وکار چیست، چه شکل‌هایی به خود می‌گیرد و چه عواملی آن را ایجاد می‌کنند؟ ویژگی‌های مدیرانی که تغییر را به بهترین شکل در گروه خود ایجاد می‌کنند، به چه صورت تعریف می‌شود؟ در ادامه کتاب، پاسخ این پرسش‌ها را خواهیم یافت.

انواع تغییر

سازمان‌ها برای پاسخ به چالش‌های ایجاد شده از سوی رقبای بازارهای تجاری و فناوری‌ها باید مدام در حال تغییر باشند. برخی از برنامه‌های تغییر، ماهیت استراتژیک دارند؛ برای مثال، «شرکت ما هم اکنون خواهان دستیابی به بازارهای تجاری جدید است». بعضی دیگر عملیاتی‌ترند، مثلاً «ما نیازمند نصب سیستم برنامه‌ریزی منابع کسب‌وکار بهتری در سازمان هستیم.» و برخی از آنها بنیادی‌اند و تنها یک بار جایگزین می‌شوند. مثال‌هایی از این نوع تغییر شاید حق مالکیت اصلی سازمان را شامل شوند. سایر تغییرات تدریجی‌اند و به صورت هدفمند به منظور پشتیبانی از اصلاحات پیوسته و پایدار ایجاد می‌شوند. مثال‌ها باید شامل اجرای تدریجی روش‌های جدید مدیریت عملکرد در چندین سال باشند.

برنامه‌های تغییر صورت‌های مختلفی دارند. برای مثال، برنامه‌ای ممکن است برای بازسازی پیکر سازمان از راه ادغام، کسب حق مالکیت، اتحاد دو یا چند مؤسسه و سلب مالکیت برای رسیدن به

عملکرد کلی بهتر ایجاد شود. و بر حذف فعالیت‌های غیرضروری به منظور کاهش هزینه‌های اجرایی یا چگونگی تغییر فرآیندهای تجاری انجام‌شده در سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری‌های جدید تمرکز کند. تغییر اولیه ممکن است با هدف تغییر هنجارهای رفتاری یا ارزش‌های عملکردی شرکت، یا به عبارت دیگر فرهنگ آن ایجاد شود. یا ممکن است خواهان تعریف جهت استراتژیک جدید باشد؛ برای مثال بخواهد از بازارهای داخلی به بازارهای جهانی گسترش یابد.

بی‌گمان تغییر ممکن است به شکل‌های متفاوتی ایجاد شود و به واسطه نیروهای گوناگون شتاب گیرد.

منابع تغییر

با اینکه نیروهای بیرونی، مانند رکود اقتصادی یا وضع قوانین جدید، شرکت را به سوی تغییر هدایت می‌کنند، اغلب تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد از درون ایجاد شده‌اند. مدیران در تمامی سطوح سازمان، می‌توانند تغییر اولیه را ایجاد کنند و این کار را انجام می‌دهند. برای مثال، مدیران خط مقدم می‌توانند فناوری جدیدی به کار گیرند که باعث شود افراد فعالیت‌های شغلی‌شان را به طور متفاوتی انجام دهند، مدیران میانی طرحی برای کاهش هزینه‌ها ارائه دهند و مدیران ارشد تصمیم بگیرند که شرکت با سازمانی دیگر ادغام شود.

آنچه پشت سرمان است و آنچه پیش رویمان قرار دارد، در مقایسه با چیزی که در درون ماست موضوعات بی‌اهمیتی هستند.

الیور وندل هولمز

ویژگی‌های رهبران تغییر کارآمد

بدون در نظرگرفتن نوع و منبع، تغییر تقریباً همیشه مختل‌کننده و گاهی تکان‌دهنده است. از این رو، بسیاری از تغییر گریزان‌اند. با وجود این، تغییر بخشی از دورهٔ عمر سازمان است و برای پیشرفت باید تغییر کرد. پذیرش لزوم و گریزناپذیری تغییر، مدیران را قادر می‌سازد تا زمان تحول را نه تنها تهدید ندانند، بلکه فرصتی برای بازسازی شرکت و خودشان ببینند. مدیرانی که با ذهنی باز به تغییر می‌نگرند و بر عناصر مثبت آن تمرکز می‌کنند، راه‌هایی برای تهییج دیگران و مهار هیجان‌ها برای پیشرفت بیشتر پیدا می‌کنند.

چه مدیران ارشد از مدیران بخواهند تغییری را آغاز کنند و چه خود آنها آغازگر برنامه تغییر در واحد یا گروه خود باشند، رهبران تغییر موفق در ویژگی‌های زیر مشترک‌اند:

- دیگران آنها را معتمد و شایسته می‌دانند.
- چشم‌انداز وسیعی دارند و استراتژی بلندمدت مربوط به سازمان و واحد خود را درک می‌کنند.
- چشم‌انداز روشن و قانع‌کننده‌ای از تغییر مورد نظرشان دارند.
- می‌توانند بگویند تغییر چیست، چرا ضرورت دارد و چرا برای

- کارکنان و به طور کلی، برای سازمان سودمند است.
 - قادر به شناسایی افرادی‌اند که می‌توانند تغییر را محقق کنند و می‌دانند چطور از حمایت و همکاری آنها استفاده کنند.
 - قادرند افرادی از گروه را که نیازمند پذیرش تغییرند و همچنین ذی‌نفعانی را که حمایت آنها نیز لازم است، همسو کنند و به کار گیرند.
 - می‌توانند دیگران را تشویق کنند که به چشم‌انداز تغییر برسند.
 - فرصت‌ها را در تغییر می‌بینند و می‌توانند مشکلات آغاز تغییر را از گزارش‌های مستقیم و دیدگاه‌های سایر ذی‌نفعان تشخیص دهند.
 - می‌توانند موانعی را که مانع آغاز تغییر است حذف کنند.
- پیش‌بینی همه تلاش‌ها برای تغییر ناممکن است، اما مدیران می‌توانند از احتمال وقوع تغییر مطمئن باشند و برای آن برنامه‌ریزی کنند. مدیرانی که می‌دانند چگونه تغییر را پیش‌بینی کنند، به آن سرعت بخشند و آن را کارآمد هدایت کنند، خواهند دید که مسیر شغلی و تجربه کارشان در شرکت رضایت بخش‌تر و موفق‌تر است.
- کلید هدایت کارآمد تغییر این است که به گروه کمک کنیم برای تغییر آماده شود. برای اینکه همیشه آماده پذیرش تغییر باشید باید به اهداف استراتژیک برسید و سازمان را رقابتی نگه‌دارید.