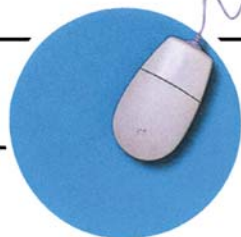




# مدیریت تغییر



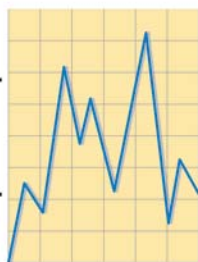
اجرا

آزمودن



برنامه ریزی

مشارکت



راه حل ها

نوآوری

مشورت

ریسک



درک تغییر

نظارت . سازگاری



# فهرست مندرجات

۵ مقدمه

## درک تغییر

۶ ضرورت تغییر

۸ شناخت علل تغییر

۱۰ شناسایی منابع تغییر

۱۲ طبقه‌بندی انواع تغییر

## برنامه‌ریزی تغییر

۱۶ تمرکز بر اهداف

۱۸ تشخیص تقاضا برای تغییر

۲۰ انتخاب تغییرات ضروری

هلر، رابرت، ۱۹۳۲ - م. Heller, Robert

مدیریت تغییر / نویسنده رابرت هلر؛

مترجمان خدایار ابیلی؛ سعید علمیرزایی. -

تهران: سارگل، ۱۳۸۲.

۷۲ ص: مصور (رنگی). - (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-19-5

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی: Managing Change.

۱. تحول سازمانی - مدیریت. الف. ابیلی،

خدایار، ۱۳۳۳ - ب. علمیرزایی، سعید، ۱۳۴۷ -

مترجم. ج. عنوان.

م ۶۵۸/۴۰۶ HD ۵۸/۸/ه ۷۷

۱۳۸۲

کتابخانه ملی ایران ۲۰۰۰-۸۲ م

نام کتاب: مدیریت تغییر

نویسنده: رابرت هلر

مترجمان: دکتر خدایار ابیلی، سعید علمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرایشی: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: دوم - ۱۳۸۴

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۱۹-۵

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۴، طبقه پنجم

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱ فکس: ۸۹۵۰۴۷۵

www.sargolpub.com

مرکز پخش: ۵-۸۹۱۳۳۲۴ فکس: ۸۹۱۳۳۲۶





## تثبیت تغییر

- ۵۶ نظارت بر پیشرفت
- ۵۸ بازنگری پیش فرض ها
- ۶۲ حفظ انگیزه حرکت
- ۶۴ اعمال تغییرات بیشتر
- ۶۶ مهارت های خود را ارزیابی کنید



۲۲ ارزیابی پیچیدگی

۲۴ شیوه های مشارکت دادن افراد

۲۸ انتخاب مقیاس زمانی

۳۰ تهیه برنامه عمل

۳۴ پیش بینی اثرات تغییر

۳۸ پیش بینی مقاومت در برابر تغییر

۴۰ آزمایش و کنترل برنامه ها

## اجرای برنامه تغییر

۴۲ اطلاع رسانی در مورد تغییر

۴۶ واگذاری مسئولیت

۴۸ ایجاد تعهد

۵۰ تغییر فرهنگ

۵۲ کنترل مقاومت

# درک تغییر

درک تغییر و مدیریت آن مضمون اصلی مدیریت در دنیای امروز است. توانایی سازگار شدن با زمان حال، که مرتباً در حال تغییر و تحول است، برای موفقیت در آینده، که معمولاً غیر قابل پیش‌بینی است، ضرورت دارد.

## ضرورت تغییر

**۱** کلیه تغییراتی که مد نظر دارید را یادداشت و برای ایجاد آنها برنامه‌ریزی کنید.

تغییر کلیه جنبه‌های زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اتخاذ یک رویکرد آینده‌نگر تنها راهی است که به کمک آن می‌توانید آینده را، چه به عنوان یک فرد و چه به عنوان یک سازمان، در دست بگیرید. بنابراین، پذیرای تغییر باشید و یاد بگیرید که عناصر مثبت آن را توسعه دهید.

## استقبال از تغییر

تغییر برای سازمان‌ها، راهی برای رشد و حفظ توان رقابتی است. در مورد افراد، فرصت‌های به وجود آمده در اثر تغییر موجب غنی‌سازی زندگی شغلی و خصوصی می‌شوند. واکنش در برابر تغییر از سه حالت خارج نیست: مقاومت، تبعیت، یا رهبری. افراد مقاوم در برابر تغییر، تلاش می‌کنند خود را به نحوی از جریان تغییرات به دور نگه دارند - که البته ادامه این کار در یک شرایط در حال تغییر امکان‌پذیر نیست. اکثر افراد و سازمان‌هایی که ابتدا از خود مقاومت نشان می‌دهند، در نهایت مجبور به تبعیت از تغییر می‌شوند و می‌کوشند به نحوی خود را با آن همگام کنند چرا که در غیر این صورت، توان رقابتی خود را از دست خواهند داد. بنابراین، تلاش در جهت پیش‌بینی تغییر و رهبری آن، در عین ماجراجویانه‌تر بودن، بی‌خطرتر است.

**۲** اگر احساس می‌کنید که در برابر تغییر مقاوم هستید، در جستجوی علت آن باشید.



## توجه به اثرات تغییر

در ابتدای امر ممکن است جنبه‌های مثبت تغییر به اندازه جنبه‌های منفی آن آشکار نباشند. اقدامات جسورانه، توسعه، ارتقاء، و پیشرفت‌های سریع اغلب پیش از آن که منفعتی به همراه داشته باشند، چالش‌های تازه‌ای را پیش روی افراد قرار می‌دهند. مواردی از قبیل تعطیل کردن فعالیت بخشی از سازمان یا یک کارخانه، اخراج کارکنان، ورشکستگی، یا از دست دادن تدریجی موقعیت در بازار، اغلب دشواری‌های فراوان و فوری و منافع اندک و بلند مدتی را به دنبال دارند. با وجود این، باید در مقابل تغییر (به هر صورتی که ظاهر شود) نگرشی مثبت داشته باشید و آن را به شکل فرصتی بالقوه در نظر بگیرید. از این شرایط به عنوان یک محرک برای ارائه ایده‌های تازه و کنترل شور و اشتیاق افراد برای پیشرفت‌های آتی استفاده کنید.

در جستجوی افراد پذیرای تغییر باشید و با آنها هم پیمان شوید.

۳

## تغییر طبیعی

افراد همواره با تغییر و تحول زندگی می‌کنند. هر فرد در طول زندگی خصوصی خود در زمان کودکی، نوجوانی، جوانی، میان‌سالی، و پیری دستخوش دگرگونی می‌شود. مسیر شغلی ممکن است افراد را از مقام یک زیردست به سرپرستی، مدیریت میانی، و در نهایت به سطح هیئت مدیره یا مقام مشاوره رهنمون شود. سازمان‌ها نیز بالغ می‌شوند و تکامل می‌یابند و تغییر و تحولات عمده‌ای در بسیاری از سطوح خط مشی و رویه‌های آنها ایجاد می‌شود. بنابراین، برای کسب رضایت فردی و پیشرفت شغلی، ظرفیت تغییر را در خود افزایش دهید.

۴ قبل از تبعیت از خط‌مشی دیگران کمی فکر کنید.



▲ خط مونتاژ جدید

خط تولیدهای مدرن شباهت بسیار کمی به مدل‌های قدیمی‌تر دارند. پیشرفت‌های اخیر در عرصه تکنولوژی و صرفه‌جویی‌های ناشی از تولید انبوه، نسبت کارگران به دستگاه‌ها را به شدت کاهش داده است.



▲ خط مونتاژ قدیمی

تولید انبوه، انقلابی در کار تولید به وجود آورد. گرچه کار پدی هنوز هم توان فرسا است، اما نسبتاً سریع‌تر، تمیزتر، و با کار فیزیکی کمتری همراه است، به طوری که اکنون زن‌ها نیز می‌توانند در محیط‌های کاری مردانه کار کنند.

## شیوه‌های مشارکت دادن افراد

هنگام برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر، سیاست‌های خود را در مورد نحوه برخورد با افراد تعیین کنید.

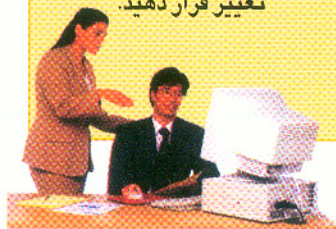
۳۲

افرادی که تحت تأثیر تغییرات قرار می‌گیرند از نظر نوع نگرش و نیازها با یکدیگر تفاوت دارند. برنامه‌های اثربخش تغییر باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند با این تفاوت‌ها هماهنگی پیدا کنند. برای انتخاب افرادی که باید در ایجاد تغییرات مشارکت داشته باشند و در مورد نحوه مشارکت آنها به دقت برنامه‌ریزی کنید.

### انتخاب استراتژی

شرایط مختلف، استراتژی‌های متفاوتی را در ارتباط با میزان و نحوه مشارکت دادن افراد می‌طلبند. تا آنجا که ممکن است افراد را به طور کامل در تدوین اهداف بلندمدت، برنامه‌ریزی تغییر، و اجرای برنامه‌ها دخالت دهید؛ اما اگر با شرایط نامطمئن مواجه شدید از مشارکت دادن پیش از موعد افراد اجتناب کنید، چرا که این کار ممکن است در آنها نگرانی‌های غیر ضروری به وجود آورد. به طور کلی، افراد را از طریق آموزش و تبادل نظر دور هم جمع کنید، هر چند که در موارد خاص ممکن است مجبور به اعمال فشار شوید یا با سیاست این کار را انجام دهید.

آموزش را وسیله‌ای برای مشارکت دادن افراد در پروژه‌های تغییر قرار دهید.



### توجه به واکنش‌ها

هنگام انتخاب استراتژی، واکنش‌های احتمالی افراد را مد نظر قرار دهید. گاهی اوقات لازم است بر مقاومت افراد در برابر تغییر غلبه کنید. فهرست افرادی که تحت الشعاع تغییرات قرار می‌گیرند را هم به صورت فردی و هم به صورت گروهی (مثلاً کارگران خط تولید، مدیران میانی، و غیره) بررسی کنید. کدام افراد کلیدی حتماً باید در ایجاد تغییرات مشارکت داشته باشند؟ چند نفر در برابر تغییرات واکنش نشان خواهند داد؟ چه کسانی احتمالاً به ایجاد تغییرات علاقه‌مند خواهند بود؟ چه نگرانی‌هایی ممکن است موجب مقاومت دیگران در برابر تغییرات شوند؟ آیا افراد به کسب مهارت‌های جدید یا آموزش نیاز خواهند داشت؟ نکات مثبت و منفی را به دقت مشخص و همانند برنامه تغییر، در مورد اقدامات لازم برنامه‌ریزی کنید.

### سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا تمامی کارکنانی که باید در تغییرات مشارکت داشته باشند را در این کار مشارکت داده‌ام؟
- آیا من و همکارانم واقعاً بر این باوریم که مشارکت افراد برای موفقیت در ایجاد تغییرات ضرورت دارد؟
- آیا مورد تغییر به اطلاع دیگران رسیده و از سوی آنها درک شده است؟
- آیا افراد آموزش‌های لازم را دیده‌اند و برای تغییر آماده‌اند؟
- آیا سطوح مدیریت در حداقل میزان ممکن نگره داشته شده‌اند؟

## تصمیم‌گیری در خصوص مشارکت یا عدم مشارکت افراد

### وضعیت



مدیر می‌داند که رویه‌های کاری جاری نیازمند بازنگری و تغییر هستند و راه حل مناسب برای این کار را می‌داند. او باید تصمیم بگیرد که چگونه تغییر مورد نظر را برنامه‌ریزی و اعمال کند.

### راه‌حل‌ها

مدیر تا آنجا که امکان دارد کارکنان را مشارکت می‌دهد و برای یافتن راه‌حل و برنامه‌ریزی تغییر، گروهی متشکل از مشاوران تشکیل می‌دهد.



در صورت لزوم مدیر برای محرمانه نگه داشتن موضوع، برنامه‌ریزی تغییر را به تنهایی انجام می‌دهد و سپس تصمیمات خود را به اطلاع کارکنان می‌رساند.



## مشورت با کارکنان

هر قدر تعداد افرادی که طرف مشورت قرار می‌گیرند بیشتر باشد، اطلاعات بیشتری برای تدوین برنامه تغییر به دست می‌آید و افرادی که در شناسایی نیازها و برنامه‌ریزی تغییر مشارکت دارند، آمادگی بیشتری برای مواجه شدن با چالش‌ها خواهند داشت. علاوه بر این، آنها با تلاش بیشتری کار می‌کنند و اعتقاد بیشتری نسبت به تعهد مدیریت در مقابل نیروی کار خواهند داشت. با مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری می‌توان تغییری که در اثر تحمیل شدن از سوی مدیران موجب ناراحتی می‌شود را نسبتاً بدون دردسر ایجاد کرد.

### عبر

اگر برای افراد سوء تفاهم پیش آمده از آنها عذرخواهی کنید و توضیحات لازم را به آنها بدهید.

## تأخیر در اطلاع‌رسانی

در شرایط بسیار حساس (از قبیل خرید یا ادغام شرکت‌ها در یکدیگر) قبل از تمام شدن کار نمی‌توان تغییر را به اطلاع افراد رساند. در مورد تغییراتی مانند وضع قوانین و مقررات جدید که از خارج سازمان تحمیل می‌شوند نیز امکان مشارکت دادن افراد قبل از وقوع تغییر وجود ندارد. در این قبیل موارد به محض آن که خبر پخش شد افراد را در جریان بگذارید و علت این که چرازودتر به آنها اطلاع نداده‌اید را به ایشان توضیح دهید.

### بایدها و نبایدها

- از همه کارکنان — خواهی که پیشنهادات خود را ارائه کنند. به رد آنها نباشند.
- جلسات رسمی و غیر رسمی را به دفعات تشکیل دهید.
- گروه‌های مختلف را در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر مشارکت دهید.
- به انتظارات افراد به دقت توجه کنید.
- فراموش نکنید که تغییر باید نتایج کار را بهبود بخشد.
- هرگز کسی را غریبه محسوب نکنید.