



سرشناسه	لوبینگر، استفن / Lobinger, Steffen
عنوان و نام پدیدآور	اصول اولیه مدیریت تغییر: درک فرایند تغییر و شکل دادن به آن/نویسنده استیفن لوبینگر؛ مترجم مریم صدری؛ سرویراستار نرگس علائی بخش؛ ویراستار مسعود احمدی نژاد.
مشخصات نشر	تهران: شرکت فاوا دوس نت، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	۹۰ص: جدول.
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۹۰۷۷۰-۱-۶
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Change management for beginners: understanding change processes and actively shaping them, 2019
عنوان دیگر	درک فرایند تغییر و شکل دادن به آن.
موضوع	تحول سازمانی / Organizational change / سازمان -- مدیریت / Organization -- Management / شرکت ها -- نوآوری / Corporations -- Technological innovations
شناسه افزوده	صدری، مریم، ۱۳۶۶-، مترجم
رده بندی کنگره	HD۵۸/۸
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۶
شماره کتابشناسی ملی	۹۶۹۴۸۰۳
اطلاعات رکورد کتاب شناسی	فیبا

docent
انتشارات دوست

نام کتاب: اصول اولیه مدیریت تغییر
نویسنده: استیفن لوبینگر
مترجم: مریم صدری
ویراستار: مسعود احمدنژاد
سرویراستار: نرگس علائی بخش
طراح جلد: اعظم حسین زاده
صفحه آرای: امیر کریمی کامیاب
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۷۷۰-۱-۶
چاپ اول: ۱۴۰۳
ناشر: فاوا دوست
وب سایت: www.docent.pub

اصول اولیئ مدیریت تغییر

درک فرایند تغییر و شکل دادن به آن

استیفن لویینگر

مترجم: مریم صدری

فهرست

۶ - مدیریت تغییر چیست؟ - - - - -

۱۰ - چالش‌ها - - - - -

- ۱۱ - ۲,۱ - مدیریت ارشد - - - - -
- ۱۲ - ۲,۲ - کارکنان - - - - -
- ۱۲ - ۲,۳ - شعبه‌ها - - - - -
- ۱۲ - ۲,۴ - شرایط خارجی - - - - -

۱۴ - مقررات - - - - -

- ۱۴ - ۳,۱ - اندازه و دامنه تغییر - - - - -
- ۱۵ - ۳,۲ - منابع - - - - -
- ۱۶ - ۳,۳ - تعریف هدف - - - - -

۱۸ - مدل‌ها - - - - -

- ۱۸ - ۴,۱ - مدل هشت مرحله‌ای کاتر - - - - -
- ۲۱ - ۴,۲ - مدل سه مرحله‌ای کورت لوین - - - - -
- ۲۲ - ۴,۳ - مدل ۷ اس مکینزی - - - - -
- ۲۴ - ۴,۴ - نوع‌شناسی استراتژی‌های تغییر دانفی و استیس - - - - -

۳۰ - فرایند تغییر - - - - -

- ۳۱ - ۵,۱ - تعریف مسئله - - - - -
- ۳۴ - ۵,۲ - ارزیابی وضعیت واقعی - - - - -
- ۳۶ - ۵,۲,۱ - نظرسنجی - - - - -
- ۳۸ - ۵,۲,۲ - مصاحبه - - - - -
- ۴۰ - ۵,۲,۳ - گروه‌های قانونی - - - - -

برنامه‌ریزی ----- ۴۴

- ۴۵ ----- ۶,۱- تجزیه و تحلیل سهام داران
- ۵۲ ----- ۶,۲- ابزارهای مدیریت تغییر
- ۵۲ ----- ۶,۲,۱- نقشه‌های ذهنی-
- ۵۳ ----- ۶,۲,۲- روندنما (فلوچارت) -
- ۵۴ ----- ۶,۲,۳- نمودارهای گانت
- ۵۵ ----- ۶,۳- شش کلاه تفکر
- ۵۷ ----- ۶,۴- ارزیابی ریسک
- ۶۰ ----- ۶,۵- چه نفعی برای من دارد؟-

اجرای تغییرات ----- ۶۴

- ۶۵ ----- ۷,۱- برنامه‌ریزی، اجرا، مطالعه و بررسی، اقدام-
- ۶۷ ----- ۷,۲- محیط‌های آزمایش یا کل سازمان؟-
- ۶۹ ----- ۷,۳- اجرای گام به گام-
- ۷۰ ----- ۷,۴- صد روز آینده
- ۷۱ ----- ۷,۵- بازخورد
- ۷۲ ----- ۷,۶- ناظر بر مشکل
- ۷۵ ----- ۷,۷- ارزیابی عملکرد
- ۷۵ ----- ۷,۷,۱- تجزیه و تحلیل داده‌ها-
- ۷۶ ----- ۷,۷,۲- کنترل پیشرفت و موفقیت
- ۷۷ ----- ۷,۷,۳- حسابرسی
- ۷۸ ----- ۷,۸- نقاط عطف
- ۷۹ ----- ۷,۹- شناسایی سریع مسئله
- ۸۰ ----- ۷,۱۰- فهرست بررسی مدیریت تغییر
- ۸۱ ----- ۷,۱۱- فهرست بررسی شخصی-

مدیریت تغییر در پروژه‌ها ----- ۸۴

خلاصه ----- ۸۸

مدیریت تغییر چیست؟

ما در عصری زندگی می‌کنیم که در آن محیط کار و زندگی مان با سرعت زیادی در حال تغییر است. وقتی موضوع تغییر محل کار یا محل زندگی در میان باشد زندگی شخصی ما تحت تأثیر قرار می‌گیرد، اما تأثیر تغییر بر شرکت‌ها و سازمان‌ها بسیار بیشتر است. بازارها، مشتریان و عرضه‌کننده‌های آن‌ها، مدام در حال تغییر هستند و کسانی که نتوانند به سرعت خود را با این تغییر وفق دهند با شکست روبه‌رو خواهند شد.

برای سازگاری با تغییر، باید آماده تغییر باشید؛ البته گفتنش آسان است. این کار برای بسیاری از کارکنان و حتی برای اعضای هیئت مدیره نیز دشوار است. کتاب حاضر به شما کمک می‌کند تا برای تغییر آماده شده و تغییر را در یک شرکت یا سازمان با موفقیت اعمال نمایید.

از همه مهم‌تر، مدیریت تغییر آمادگی لازم را برای فرایند تغییر ایجاد می‌کند. از این رو لازم است که شما شکل‌های مختلف تغییر را بشناسید.

۱- تغییر در اندازه: ممکن است به تازگی در شرکت معامله بزرگی انجام داده باشید، اما در نتیجه این معامله یا باید تولید بیشتری داشته باشید و یا اندازه شرکت را به طور قابل توجهی افزایش دهید. این نه تنها یک مشکل لجستیکی و مالی است، بلکه فرهنگ سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲- **تغییر در ساختار پرسنل:** بارها این اتفاق می افتد که چهره های جدیدی وارد تیم مدیریت شده یا مدیران بخش ها در چارچوب «پروژه سلسله مراتبی مسطح» رهبر تیم شوند. گاهی اوقات یک مدیر اجرایی جدید به شرکت ملحق می شود و افرادش را همراه با خودش می آورد؛ همه این ها تغییر محسوب شده و شرکت باید برای چنین تغییراتی آماده شود.

۳- **تغییرات فناوریانه:** همه شرکت ها باید در برهه ای از زمان زیرساخت های فناوری اطلاعات خود را به روزرسانی کنند که همین امر منجر به تغییرات چشمگیر «تغییرات چشمگیر و البته مقاومت قابل توجهی» می شود. اما شاید فناوری جدیدی معرفی شود، مثلاً کارافزار تلفن همراه^۲ برای خدمات میدانی^۳ یا استفاده از تراشه های بازشناسی با امواج رادیویی^۴ روی پالت های موجود در انبار. در چنین شرایطی مدیریت تغییر در درجه اول به آماده سازی کاربرها و آموزش های مربوطه می پردازد.

۴- **تغییرات در فرایندها:** شرکت ها چه از طریق معرفی یک فناوری اطلاعات جدید، چه از طریق تجدید ساختار، تغییرات را دوباره تجربه می کنند؛ برای مثال، در فرایندهای کسب و کار یا خدمات مشتری. نکته ای که باید مدنظر قرار داد این است که ممکن است ضرورت هایی مانند آموزش مجدد کارکنان یا درگیر شدن مشتریان و یا مثلاً به روزرسانی مدل کسب و کار به وجود آید.

۵- **تغییرات ناشی از قوانین و مقررات جدید:** اگر قانون گذار تصمیم

1- Flache Hierarchy Projektes

2- Application

۳- Field Service : سیستم خدمات میدانی یا خدمات در محل یکی از شیوه های بالا بردن سطح رضایت خدمات پس از فروش مشتری است. بسیاری از کسب و کارها با راه اندازی مراکز تماس و استفاده از یک سری نرم افزارهای خدمات پس از فروش سعی در برطرف کردن خواسته های مشتریان دارند. اما یک سری از این خواسته ها باید در محل مشتری مرتفع شوند و نیازمند حضور و مراجعه تکنسین ها، نصاب ها و افراد فنی هستند.

۴- Radio Frequency Identification : سامانه بازشناسی با امواج رادیویی، سامانه شناسایی بی سیمی است که امروزه به عنوان یکی از پیشرفته ترین فناوری های موجود شناخته می شود. از این تکنولوژی تحت عنوان «اینترنت اشیا» نیز یاد می کنند و یکی از پایه های اصلی برای نسل بعدی اینترنت در نظر گرفته شده است. این سامانه قادر به تبادل اطلاعات به وسیله برقراری اطلاعات بین یک تگ که به کالا، شیء، کارت و ... متصل شده و یک بازخوان یا ریدر است.

به صدور مفاد و قوانین جدید بگیرد، شرکت تحت تأثیر این تصمیم‌گیری قرار گرفته و شما قادر نیستید آن را تغییر دهید. اما می‌توانید خود را برای چنین شرایطی آماده کنید، زیرا همیشه امکان به وجود آمدن چنین شرایطی وجود خواهد داشت. به عنوان مثال، می‌توان به ممنوعیت استفاده از کلروفلوئوروکربن‌ها^۱ در یخچال‌ها و معرفی کاتالیزورها اشاره کرد.

موارد ذکر شده فقط برخی از رایج‌ترین علل تغییرات در یک شرکت هستند. وجه مشترک میان آن‌ها طی کردن فرایندی خاص است تا بتوانند این تغییرات را تحت کنترل درآورند. این دقیقاً همان چیزی است که مدیریت تغییر، شرایط را برای آن مهیا می‌سازد.

ما همچنین در این کتاب، مدیریت تغییر را در حیطه مدیریت پروژه بررسی می‌کنیم، خصوصاً در حوزه‌هایی که رهبران و سهام‌داران به چالش کشیده می‌شوند؛ چراکه پروژه‌ها هم، شما را با مشکلات و چالش‌های مشابه در یک شرکت عادی مواجه می‌سازند. در مدیریت پروژه کلاسیک، مدیریت تغییر برای ایجاد تغییرات در خود پروژه به کار می‌رود. این یک شکل خاص از مدیریت تغییر است که در پایان این کتاب مجدداً بدان خواهیم پرداخت. غالباً محدوده‌ها نامشخص و غیرقابل تشخیص هستند، چون هر فرایند تغییر معمولاً به صورت یک پروژه طراحی شده است و همچنین این مسئله بسیار اهمیت دارد که در نهایت افراد این پروژه را بپذیرند.

1- chlorofluorocarbons



مدل‌ها

اصطلاح مدیریت تغییر برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ میلادی شناخته شد و به وسیله تئوری‌های مختلف مدیریت و همچنین علم روان‌شناسی، گسترش یافت. براین اساس چندین مدل بنیادی و بسیار مهم پدید آمده‌اند که هرکدام از آن‌ها سعی بر این دارد که موضوع مدیریت تغییر را به واسطه رویکردهای مختلف توصیف کند.

۴/۱ - مدل هشت مرحله‌ای کاتر

یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های مدیریت تغییر در نتیجه تلاش‌های پروفسور آمریکایی، جان کاتر^۱، به دست آمده است. او در دانشکده کسب و کار هاروارد^۲ تدریس می‌کند و همچنین به اداره شرکت مشاوره‌ای خود در بوستون^۳ و سیاتل^۴ مشغول است. او در سال ۱۹۹۶ کتاب خود را با نام تغییر

1- John Kotter

2- Harvard Business School

3- Boston

4- Seattle

پیشرو^۱ روانه بازار کرد که در بسیاری از کشورها در فهرست پرفروش‌ترین‌ها قرار گرفت و او را به نوعی رهبر و متخصص در زمینه مدیریت تغییر تبدیل ساخت. او در کتاب خود هشت مرحله را طرح‌ریزی می‌کند که باید در طول فرایند تغییر در نظر گرفته شوند:

۱. یک احساس فوریت ایجاد کنید.
 ۲. ائتلاف راهنما^۲ را به وجود آورید.
 ۳. یک چشم‌انداز و استراتژی ارائه دهید.
 ۴. چشم‌انداز تغییر را به اشتراک بگذارید.
 ۵. کارکنان را برای انجام اقدامات فراگیر و گسترده توانمند سازید.
 ۶. موفقیت‌های کوتاه‌مدت خلق کنید.
 ۷. دستاوردها را یکپارچه ساخته و تغییر بیشتری به وجود آورید.
 ۸. رویکردهای جدید را در فرهنگ سازمان نهادینه سازید.
- به گفته کاتر، مرحله اول یعنی «نشان دادن فوریت» بسیار سرنوشت‌ساز و تعیین‌کننده است؛ فقط در صورتی که کارکنان مربوطه به این درک برسند که یک تغییر باید در کم‌ترین زمان ممکن اتفاق بیفتد، متوجه خواهند شد که ضرورت ایجاد تغییر وجود دارد. این امر در طول زمان باعث ایجاد فشار بر کارکنان شده که معمولاً منجر به همکاری قوی‌تر میان آن‌ها خواهد شد. علاوه بر این، باید یک تیم مدیریت تشکیل شود که آمادگی خروج از ساختارهای تعیین شده را داشته باشد. در این مرحله شما باید تمام کسانی را که احتمال می‌دهید مایل به ایجاد تغییر و برقراری ارتباط هستند دور هم جمع کنید.
- فقط زمانی که افراد مناسب حضور داشته باشند می‌توانید آنچه را که واقعاً می‌خواهید تغییر دهید در یک چشم‌انداز و استراتژی طرح‌ریزی کنید.

1- Leading Change

۲- ائتلاف راهنما یا ائتلاف هدایتگر از اصطلاحاتی است که جان کاتر در کتاب خود به کار برده و به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که با یکدیگر کار می‌کنند تا نتایج به‌دست‌آمده از یک موضوع خاص را تحت تأثیر قرار دهند. ائتلاف‌های راهنما معمولاً برای دستیابی به طیف وسیعی از اهداف مفید هستند که فراتر از ظرفیت یک فرد یا یک تیم هستند. از این رو، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های ائتلاف راهنما، تنوع آن است.

مدیریت تغییر در پروژه‌ها



در یک پروژه، به خصوص در پروژه‌هایی که طبق مدل کلاسیک آبشاری^۱ مدیریت می‌شوند، سیستم مدیریت تغییر فرایندی است که چگونگی ایجاد تغییرات در خود پروژه را توصیف می‌کند. مدیریت تغییر دقیقاً مشخص می‌کند که یک تغییر چگونه اعمال می‌شود، چه کسی آن را تأیید می‌کند، نحوه اجرای آن به چه صورت است، میزان موفقیت آمیز بودن آن چگونه ارزیابی می‌شود و اصلاً چه تعداد تغییر ایجاد می‌شود.

حتی بهترین برنامه‌ریزی‌ها هم نمی‌توانند به واقعیت تبدیل شوند. این ماهیت پروژه است که تغییر می‌کند. این مسئله خصوصاً در صنعت نرم‌افزار بسیار مشهود است. شما می‌توانید چارچوب یک توسعه نرم‌افزاری را تعریف کنید و تعیین نمایید که چه نیازهایی را مرتفع می‌سازد، اما در طول پروژه خواهید دید که بارها و بارها مجبور می‌شوید تغییراتی ایجاد نمایید. گاهی این تغییرات بسیار کوچک هستند، مثلاً ابتدا باید بخش‌های خاصی از برنامه توسعه پیدا کنند یا اول بایستی فونت‌ها مطابقت پیدا کنند. گاهی هم

۱- Waterfall principle: مدل آبشاری یک رویکرد سنتی مدیریت پروژه است که در آن وظایف به صورت متوالی و خطی تکمیل می‌شوند. این روش از یک ساختار سفت و سخت پیروی می‌کند که در آن انتقال به هر فاز به تکمیل فاز قبلی بستگی دارد. مدل آبشاری با مراحل متمایزی مانند جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، طراحی، اجرا، آزمایش و نگهداری مشخص می‌شود.

مشکلات بزرگی پیش می‌آیند، مثلاً، اگر الزامات یک سرور به اشتباه گسترش داده شوند، اول باید آن سرور را ارتقا داد. درعین حال که چنین مشکلاتی تأثیر بسیار زیادی دارند، اما بسیار نادر هستند و شما باید بر تغییرات کوچک تمرکز کنید، زیرا شیطان معمولاً در جزئیات است^۱: بسیاری از تغییرات کوچک ممکن است سرعت پیشروی یک پروژه را به طور قابل توجهی کند کنند و یا بودجه‌ای بیش از حد انتظار لازم داشته باشند. فقط یک پروژه ساختمانی را در نظر بگیرید: اگر سازنده‌ای این ایده را ارائه دهد که به جای کاشی‌های بزرگ از کاشی‌های کوچک استفاده شود، بدان معناست که کاشی‌های کارشده باید کنده شوند یا کارهای بعدی را نمی‌توان انجام داد تا زمانی که کاشی‌های جدید برسند. البته این مسئله می‌تواند بر هزینه‌های ساخت وساز و همچنین روحیه کارکنان نیز تأثیر بگذارد.

یک فهرست بررسی کوچک می‌تواند به مشخص شدن میزان تغییر کمک کند:

- دقیقاً مشکل چیست؟
- چه تأثیری بر پروژه دارد؟

تحلیل و بررسی

- آیا مشکل بحرانی، بسیار بحرانی یا کمی بحرانی است؟ آیا تغییر با اهمیت، پراهمیت یا کم اهمیت است؟
- کدام تعاملات و پروژه‌های فرعی تحت تأثیر قرار می‌گیرند؟
- این مشکل چه هزینه‌ای دربرداشت؟
- اگر این مشکل بلافاصله رفع نشود، چه هزینه‌ای دربردارد؟
- کدام کارکنان تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند؟

۱- Devil is often in the details: یک اصطلاح در زبان انگلیسی است و نشان می‌دهد مسائل کوچک، حتی آن‌هایی که بسیار ناچیز به شمار می‌آیند، اگر مورد توجه قرار نگیرند، می‌توانند مشکلات متعددی ایجاد نمایند. پس باید جنبه‌ها و زوایای مختلف یک طرح، شرایط و هر چیز دیگر را با ریزترین جزئیات بررسی کرد تا بتوان از بروز مشکلات و مسائل احتمالی جلوگیری نمود.

رفع مشکل

- چگونه باید این مشکل را حل کرد؟
- این فرایند چقدر به طول می انجامد؟
- تأثیرات روند حل مشکل بر سایر فرایندها چیست؟
- هزینه این اصلاحات چقدر است؟
- کدام کارکنان تحت تأثیر آن قرار می گیرند؟
- به کدام سهام داران باید اطلاع رسانی شود؟
- چه کسی مسئول این بهسازی است؟
- مدت زمان لازم برای این تغییر چقدر است؟