

دربارهٔ

مدیریت تغییر

نویسندگان هاروارد بیزینس ریویو

سید محمد تقی زاده مطلق

فهرست

- چگونه تعبير را رهبری کنیم؟
حان پی کابر ۹
- تعبير به کمک اقناع
دیوید ای گارویس و مایکل ای روبرتو ۲۵
- رهبری تعبير هنگامی که وضع کسب و کار خوب است
مصاحبه پل همپ و توماس ای استوارت با ساموئل جی پالمسانو ۴۳
- تعبير اساسی نه شیوه ملایم
دبرا ای میرسون ۶۷
- رهبری نقطه عطف
دنبلو چان کم ورنه موبورن ۸۵
- راهنمای بقا برای رهبران
روبالد ای هانفتر و مارتی لسکی ۱۰۵
- دلیل واقعی تعبير نکردن مردم
رابرت کنگان و لیرا لاسکولهی ۱۲۷
- رمرگشایی ارقابون تعبير
مایکل بیروستس بوهریا ۱۴۵
- حسبه سحت مدیریت تعبير
هارولد ال سرکین، پری کیان و آلان جکسون ۱۶۳
- چرا برنامه‌های تعبير تعبيری نه نار نمی آورند
مایکل بیر، راسل ای آیرستات، و برت اسپکتور ۱۸۵

چگونه تغییر را رهبری کنیم؟^۱

چرا تلاش برای دگرگونی با شکست روبه‌رو می‌شود؟
حال پی کاتر^۲

من طی دهه گذشته تلاش‌های بیش از ۱۰۰ شرکت را زیر نظر داشتم که می‌کوشیدند خود را به رقبای بسیار بهتری تبدیل کنند. این شرکت‌ها شامل سازمان‌هایی بزرگ (فورد) و کوچک (لندمارک کامونیکیشنز^۳)، آن‌هایی که مرکزشان در آمریکاست (حیرال موتورز) یا در دیگر نقاط (بریتیش ایرویر) و شرکت‌هایی می‌شدند که وضعیت بدی داشتند (ایسترن ایرلاینز) یا از درآمد خوبی برخوردار بودند (بريستول-مهیرر سکویب^۴). این تلاش‌ها تحت شعارهای بسیار انجام گرفتند. مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، تحدید ساحناز، انداره‌سازی سازمان، تغییر فرهنگ و دگرگونی اساسی اما هدف اصلی تقریباً در کلیه موارد یکسان بوده است: ایجاد تعصبات بنیادی در چگونگی انجام کسب‌وکار به منظور برآمدن از عهده محط بازار حدید و چالش برانگیز

معدودی از این تلاش‌ها برای تغییر نگاه بسیار موفق و معدودی شکست کامل بوده‌اند. بیشتر آن‌ها حایی در این میانه داشته‌اند تا گرانشی شاحص به سمت انتهای پایین مقیاس درس‌های حالی می‌توان از اس تحریبات آموحت و این درس‌ها در محط کسب‌وکار پیوسته رفاتی تر دهه آتی احتمالاً

1 Leading Change

3 Landmark Communications

2 John P Kotter

4 Bristol Myers Squibb

هشت گام برای دگرگون کردن سازمان

۱ ایجاد احساس فوریت

♦ بررسی واقعیت‌های بازار و رقابت

♦ شناخت بحران‌ها، بحران‌های بالقوه با فرصت‌های عمده و بحث درباره آن‌ها

۲ ایجاد تک گروه راهم‌ای و دربرند

♦ تشکیل دادن گروهی با قدرت کافی برای رهبری تلاش‌های تغییر

♦ تشویق گروه برای کار با هم نه عوان تم

۳ ایجاد یک چشم‌اندار

♦ خلق چشم‌اندازی که به هدایت تلاش‌های تغییر کمک کند

♦ تدوین استراتژی‌هایی برای دس‌سای به آن چشم‌اندار

۴ اطلاع‌رسانی درباره چشم‌اندار

♦ استفاده از هر وسیله ممکن برای اطلاع‌رسانی درباره چشم‌اندار و استراتژی‌های جدید

♦ یاد دادن رفتارهای جدید با سرمس‌ی قرار دادن گروه راهما

۵ تقویص احسار به دیگران تا در جهت حش‌م‌اندار عمل کند

♦ خلاص شدن از دست موانع موحود بر سر راه تغییر

♦ تغییر دادن سس‌تم‌ها با ساحارهایی که نه صورت حدی به چشم‌اندار لطمه می‌رسد

♦ تسویق ریسک‌پذیری و ایده‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات عرس‌ستی

۶ برنامه‌ریزی برای پیروزی‌های کوتاه‌مدت و ایجاد آن‌ها

♦ برنامه‌ریزی برای بهود مشهود عملکرد

♦ ایجاد این بهودها

♦ تقدیر از کارکنانی که در این بهودها مشارکت داشته‌اند و دادن پاداش به آن‌ها

۷ تحکیم کردن پیشرفت‌ها و ایجاد تغییرات بار هم بیشتر

♦ استفاده از اعسار به دست آمده برای تغییر سس‌تم‌ها، ساحارها و حط‌مشی‌هایی که با چشم‌اندار ناسب ندارند

♦ اسخدام، ارتقا و توسعه کارکنانی که می‌توانند چشم‌اندار را به اجرا درآورند

♦ جان ناره دادن به این فرانسد به کمک پروژه‌ها، مصامس و عوامل تغییر جدید

۸ بهادسه کردن رویکردهای جدید

♦ تبیین پیوند میان رفتارهای جدید و موفقت نگاه

♦ توسعه وسایل مناسب برای نضمس توسعه رهبری و حانشن بروری

ایده به اختصار

به همان اندازه مشکل‌زا است که حتی مدیرانی که بسیار قابل هستند نیز مرتکب اشتباهات بسیار مهم می‌شوند، نظیر این که خیلی زود اعلام پیروزی می‌کنند نتیجه؟ از دست دادن انگیزه و توان حرکتی، معکوس شدن پیروزی‌هایی که به سحی به دست آمده بودند و نابود شدن کل تلاش‌های دگرگونی.

شما می‌توانید با درک مراحل تعبیر و دشواری‌های خاص هر مرحله - شانس خود را برای انجام یک دگرگونی موفق افزایش دهید. نتیجه؟ سازمان‌تان خود را با تغییرات قابل ملاحظه در رقبا، بازار و تکنولوژی تطبیق می‌دهد و رقبا را پشت سر می‌گذارد

اعلب پروژه‌های بزرگ تعبیر - چه هدف از آن‌ها تقویت کیفیت باشد یا بهبود فرهنگ یا معکوس کردن ماریپیچ مرگ نگاه، تنها نتایج متوسطی به بار می‌آورند. بسیاری از آن‌ها به نحو رقت‌باری شکست می‌خورند.

چرا؟ کافر معتقد است که تعداد بسیار زیادی از مدیران متوجه نیستند که دگرگونی یک فرایند است، نه یک رویداد. دگرگونی از میان مراحل عبور می‌کند که روی یکدیگر استوار شده‌اند. و سال‌ها طول می‌کشد. مدیران که تحت فشار سرعت دادن به این فرایند فرار دارند، از روی مراحل می‌پرند اما میان‌ترها هرگز نسجه نمی‌دهند.

به درد سازمان‌های بیشتری خواهد خورد

عام‌ترین درسی که باید از نمونه‌های موفق آموخت، این است که فرایند تعبیر از مجموعه‌ای از فازها عبور می‌کند که، در مجموع، معمولاً به مدت‌زمان قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند. پریدن از روی مراحل تنها توهم سرعت می‌آفریند و هرگز نتیجه راضی‌کننده‌ای به بار نمی‌آورد. دومین درس بسیار عام آن است که اشتباهات بسیار مهم در هر یک از این فازها می‌تواند ناآثیری ویرانگر به بار آورد و سرعت حرکت را کند کند و دستاوردهایی را که به سحی به دست آمده‌اند به باد دهد. شاید به این دلیل که ما تجربه سستاً اندکی در نوسازی سازمان‌ها داشته‌ایم، حتی افراد بسیار قابل نیز اغلب مرتکب یک اشتباه بزرگ می‌شوند

خطای شماره ۱ احساس فوریت برای تعبیر به اندازه کافی شدید نیست

اعلب تلاش‌های موفق برای تعبیر هنگامی آغار می‌شوند که برخی افراد یا گروه‌ها به طور جدی به واری و وضعیت رقابتی شرکت، جایگاه بازار، روندهای تکنولوژیک و عملکرد مالی می‌پردازند. آن‌ها توجه خود را بر افت نالقه درآمد به هنگام مقصی شدن اعتبار یک حق اختراع، روندی پنج‌ساله در