

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت تغییر

علی مومنی – کارشناس ارشد HSE

مقدمه

● کلید بقای هر سیستمی ، همگامی با تحول است . به عبارت دیگر ، هر سیستمی (هر انسانی) که بتواند با تغییرات محیط خود را تطبیق دهد می تواند به موجودیت خود ادامه دهد . در دنیای کنونی که تغییرات به سرعت صورت می گیرند اگر شرکتها (انسانها) به صورت دائم در حال پیشرفت نباشند یا نتوانند از فناوری پیشرفته استفاده کنند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش نشان ندهند ، پس از مدتی دفتر زندگیشان بسته خواهد شد .
انتخاب ما این است که یا با سرعت پیش برویم ، و یا از قافله عقب بیفتیم .

((ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم))

بیقین خداوند وضع و حال قومی را تغییر نمی دهد ، مگر آنکه نفوس قوم خود را تغییر دهند

مقدمه

- مدیرانی که از تحول فرار می کنند ، شعار، ابزار کار و هدفی ثابت در نظر گرفته اند تیشه به ریشه خود می زنند .
- مشکل فقط این نیست که به دنبال ایجاد تحول باشیم بلکه مهمتر این است که چگونه تحول را پی ریزی نمائیم ،چه روشی برای دگرگونی اختیار کنیم و چگونه نتیجه آنرا پیش بینی نمائیم تا اجرایی و قابل قبول باشد.
- تغییر و تحول قانون ثابت ولایتغیر جهان هستی است. همه چیز در حال تغییر و دگرگونی است؛ آن چه که تغییر ناپذیر است، خود تغییر است.
- تغییر و تحول از طریق شانس و اقبال حاصل نمی شود بلکه به مدیریت صحیح بستگی دارد.

تعریف تغییر و تحول

- تغییر :

وضعیت جدید عوامل با وضعیت قدیم آنها فرق کند .

- تحول :

عبارت است از تغییر در محیط، ساختار، فناوری، یا افراد یک سازمان.

علل تغییر

➤ برخی از تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمان‌ها و بازارهای خارج از آنها زاییده تغییرات گسترده در جامعه، اقتصاد یا تکنولوژی هستند.

➤ تغییر ممکن است از جهات مختلف نشأت بگیرد. از جانب مافوق یا زیردستان درون سازمان، از خارج از سازمان و یا در اثر ابتکار فردی.

نیروهای بوجود آورنده تغییر

۱ - نیروهای بیرونی :

- هزینه های فزاینده
- کمبود منابع طبیعی
- امنیت کارکنان
- تحریم مصرف کنندگان
- رقابت در بازار
- تغییر قوانین و مقررات
- فناوری

نشانه های بیرونی نیاز به تغییر

- ❖ معرفی خدمات جدیدی از طرف رقبا
- ❖ تغییر قوانین مرتبط با سازمان
- ❖ عدم استقبال ذینفعان برای استفاده از خدمات سازمان
- ❖ تغییرات محیطی
- ❖ نوآوری ها
- ❖ معرفی سازمان های جدید در جامعه

نیروهای بوجود آورنده تغییر

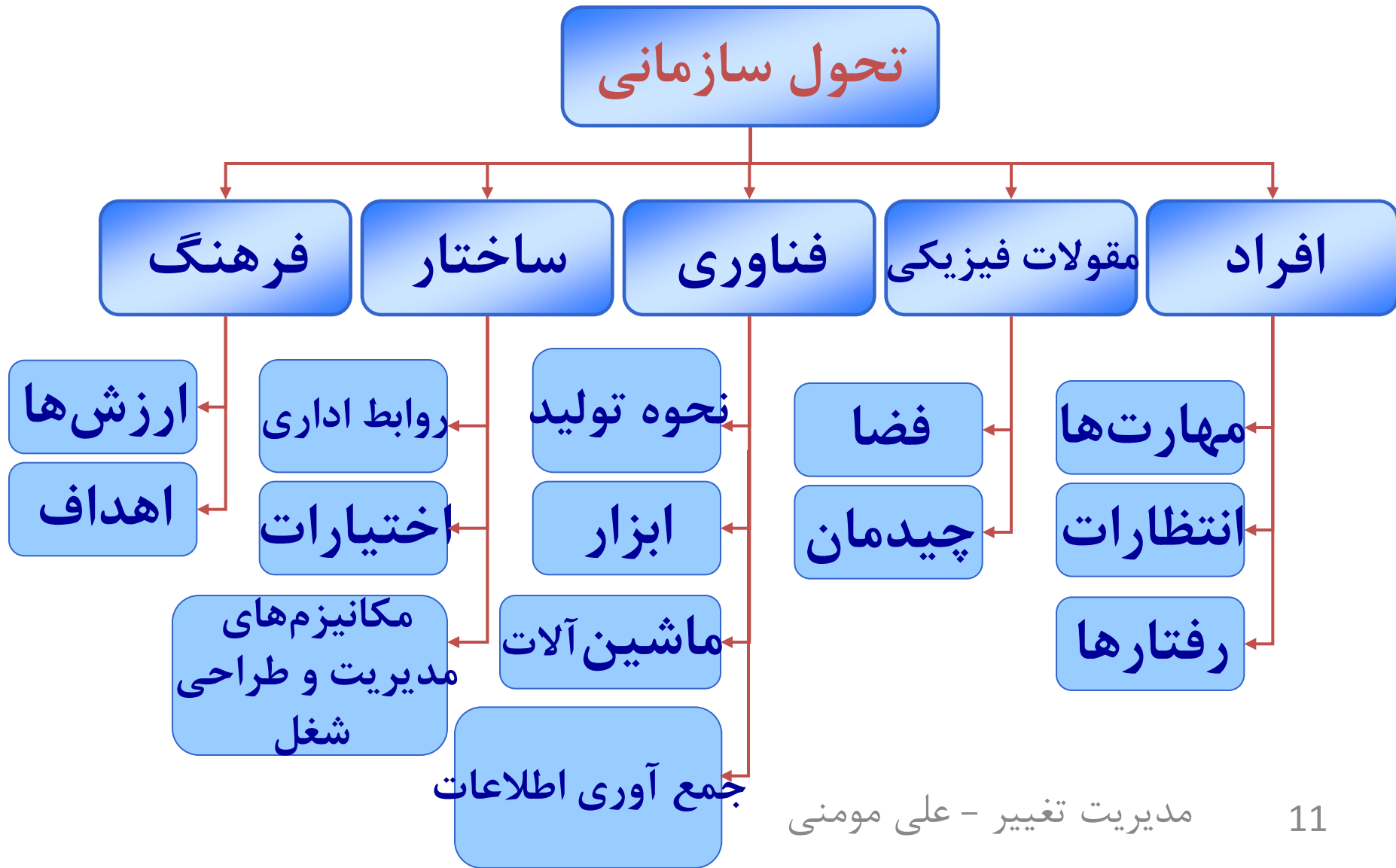
۲- نیروهای درونی

- خط مشیها
- تکنولوژی
- نگرش و رفتارهای جدید کارکنان

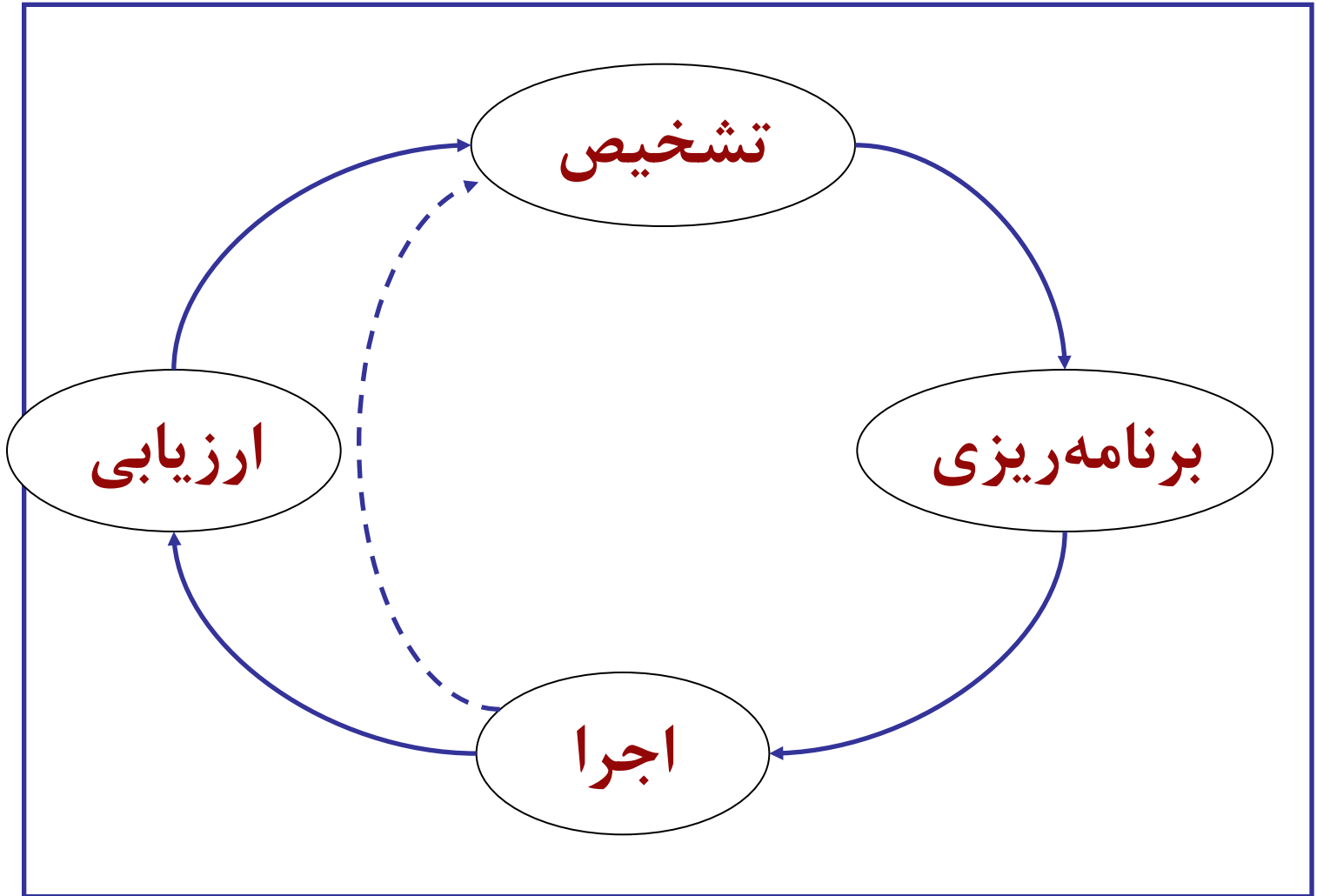
نشانه های درونی نیاز به تغییر

- ❖ بهره‌وری پایین
- ❖ کیفیت نامطلوب خدمات
- ❖ ساختار سازمانی نامناسب
- ❖ طراحی ضعیف وظایف
- ❖ کم توجهی به خواسته‌های محیطی
- ❖ اهداف نامشخص
- ❖ تعارض بین افراد
- ❖ تعارض بین گروه‌ها
- ❖ عملکرد گروهی ضعیف
- ❖ روابط ضعیف با ذینفع
- ❖ سبک‌های نامناسب رهبری
- ❖ تعارض بین اهداف واحدها
- ❖ روحیه ضعیف

چه چیزی را می توان تغییر داد



مراحل مدیریت تغییر



مدیریت تغییر - تشخیص

جمع آوری پیوسته اطلاعات در مورد کل سیستم، واحدهای فرعی، فرآیندهای سیستم، فرهنگ و سایر محورهای مورد نظر است.

۱ - چه چیزهایی را باید جستجو کرد؟

- اهداف
- ساختار
- رهبری
- پاداش ها
- روشها
- روابط
- مشتریان

مدیریت تغییر – تشخیص

۲ – تاثیرات مشخص شوند .

- تاثیر بر افراد.
- تاثیر بر اهداف.
- تاثیر بر مشتری.

مدیریت تغییر - تشخیص

۳ - انتخاب تغییرات ضروری .

- با معرفی تغییرات خاص متعدد باعث پریشان خاطری افراد نشوید چند اولویت مهم را مشخص کنید که تغییر در آنها بیشترین تاثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بر روی همان موارد تاکید کنید.
- زمینه‌های اصلی تغییر اولویت‌بندی شوند .
- هدف از هرگونه تغییرات برنامه‌ریزی شده روشن شود.
- تلاشها فقط بر روی چند فرآیند مهم متمرکز شوند.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۱- ارزیابی پیچیدگی :

برای برنامه‌ریزی و مدیریت اثر بخش تغییر، لازم است که برآورد واقع‌بینانه‌ای از میزان پیچیدگی آن داشته باشید و بدانید که این تغییر بر چه کسانی تاثیر مستقیم و غیرمستقیم خواهد داشت. سپس باید مولفه‌های مختلف را به نحوی روشن و کارآمد تقسیم، کمی‌سازی و سازمان‌دهی کنید.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۲ - مشارکت دادن افراد .

- افرادی که تحت تاثیر تغییرات قرار می گیرند از نظر نوع نگرش و نیازها با یکدیگر تفاوت دارند. برنامه های اثربخش تغییر باید به اندازه کافی انعطاف پذیر 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 برنامه ریزی کنید.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۲ - مشارکت دادن افراد .

• انتخاب استراتژی .

• توجه به واکنشها .

• مشورت با کارکنان .

• تاخیر در اطلاع رسانی .

• متحد کردن گروه .

• استفاده از دانش و مهارت .

• تفویض اختیار .

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۲ - مشارکت دادن افراد .

- آموزش را وسیله‌ای برای مشارکت دادن افراد در پروژه‌های تغییر قرار دهید.
- اگر برای افراد سوء تفاهم پیش آمده از آنها عذرخواهی کنید و توضیحات لازم را به آنها بدهید.
- همه افراد را در برنامه‌ریزی حداقل یک پروژه تغییر مشارکت دهید.
- به کلیه گروه‌ها آنقدر استقلال بدهید تا بتوانند در تعیین اهدافشان رأساً اقدام کنند.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۳- انتخاب مقیاس زمانی : مقیاس زمانی مورد نیاز برای انواع مختلف تغییر بسیار متفاوت است. مدیران به عنوان عوامل تغییر ناچارند اهداف بلند مدت را مدنظر قرار دهند و در عین حال ناچارند (به ویژه به هنگام بحران‌ها) سایر تغییرات کوچک‌تری که مدت زمان کوتاهی به طول می‌انجامد را برنامه‌ریزی کنند.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۳- انتخاب مقیاس زمانی :

• خود را در چارچوب سال‌های مالی محصور نکنید، این

مرزها کاملاً قراردادی هستند.

• تلفیق سرعت و آهستگی .

• برنامه‌ریزی شما برای ایجاد تغییر باید مرحله به مرحله

باشد تا افراد راحت‌تر آن را بپذیرند.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۴- تعیین مسؤلیتها:

برنامه‌های تغییر ماهیتاً نیازمند رهبری هستند در عین حال، این برنامه‌ها باید پیروانی با انگیزه، متعهد و پرتحرک نیز داشته باشند. «عوامل تغییر» که در موقعیت‌های کلیدی قرار دارند، چه به عنوان رهبر و چه به عنوان پیرو، نقش بسیار مهمی را در فرآیند تغییر ایفا می‌کنند.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۴- تعیین مسؤلیتها / بازیگران اصلی :

- حوزه کاری
- تخصص
- ذی نفع
- علاقه
- توانمندی

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۵- پیش بینی اثرات تغییر

- پس از تهیه برنامه تغییر اولیه به دقت در مورد پیامدهای آن فکر کنید. مزیت‌های حاصل از این برنامه باید به مراتب بیشتر از مضرات آن باشند.
- کلیه پیش‌نیازها و شرایط لازم برای اجرای برنامه را ارزیابی و یک برنامه احتیاطی، به عنوان پشتیبان تهیه کنید.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۵- پیش بینی اثرات تغییر

- تشخیص شرایط لازم .
- ارتباط با دیگران .
- اطمینان از بهبود وضعیت .
- منفعت همگانی .
- به حداقل رساندن اثرات منفی .

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۵- پیش بینی اثرات تغییر

- از پروژه‌های تغییر انتظار اصلاحات بزرگ داشته باشید.
- در آغاز یک برنامه تغییر به افراد وعده قدردانی و پاداش‌های فردی و گروهی بدهید.
- هرگز حمایت افراد از برنامه عمل خود را قطعی و مسلم فرض نکنید.
- هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر، به آنها رشوه ندهید
- با مشکلات کارکنان در اثر ایجاد تغییرات، برخورد احساسی نکنید.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۶- پیش بینی مقاومت در برابر تغییر

- تغییر معمولاً با قدری مقاومت همراه است. با وجود این، شما می‌توانید از طریق پیش‌بینی مقاومت و درک خویشتن‌داری افراد از بروز تغییر، پیش‌دستی کنید. در برنامه‌های خود جایی برای اعتراضات افراد در نظر بگیرید و برای پاسخ‌گویی به آنها شواهد و مدارک کافی جمع‌آوری کنید.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۶- پیش بینی مقاومت در برابر تغییر

- پیش بینی واکنشها .
- بحث درباره موضوع .
- ایجاد اعتماد .

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

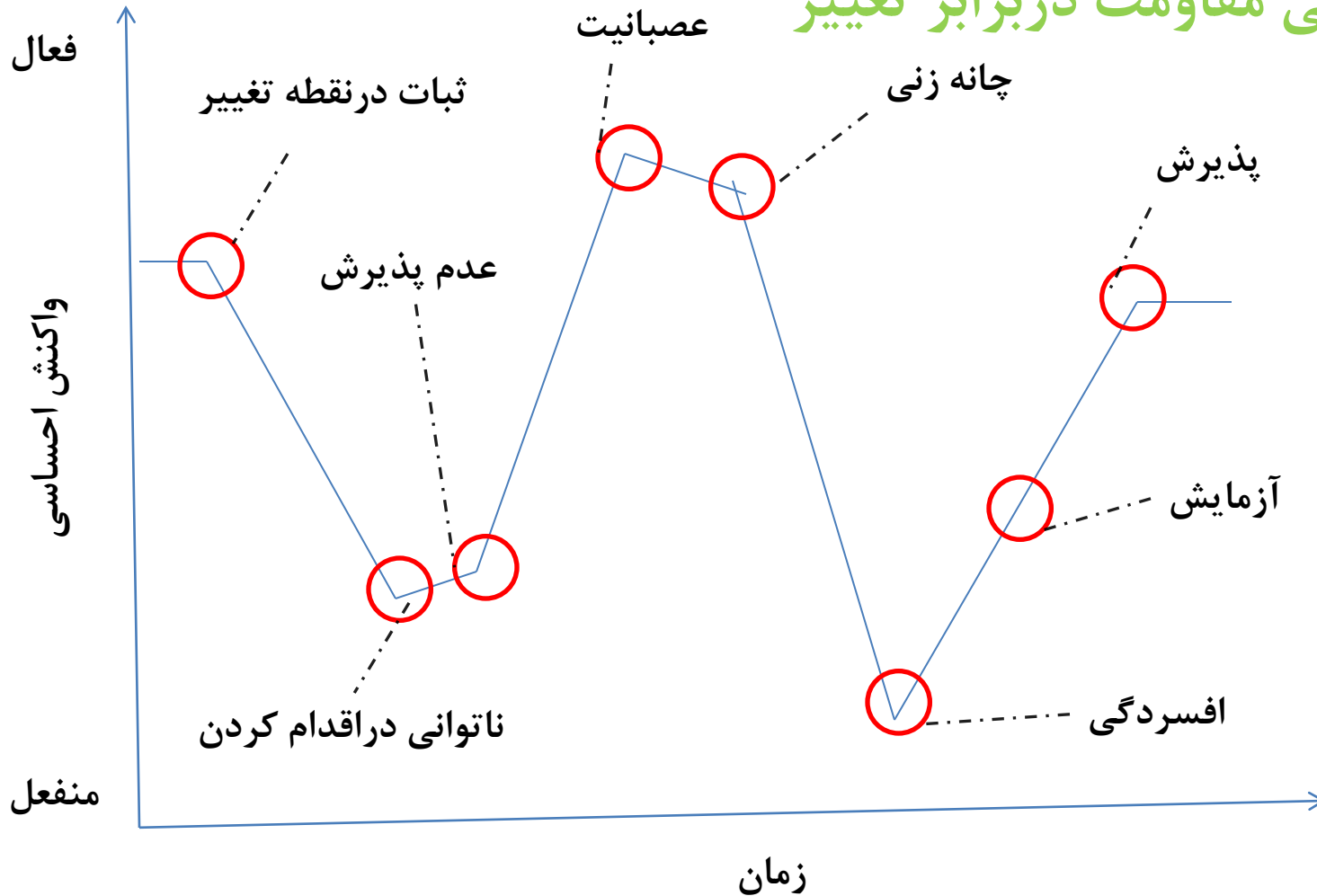
۶- پیش بینی مقاومت در برابر تغییر

• اگر هیچ مقاومتی در برابر تغییر مشاهده نکردید، کاملاً مراقب باشید ممکن است مقاومت افراد به صورت پنهانی باشد.

• همواره در مورد اثرات نامطلوب احتمالی که ممکن است در پی تغییرات حاصل شوند، بی پرده صحبت کنید.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

پیش بینی مقاومت در برابر تغییر



مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۷- تخصیص منابع

قبل از اجرای پروژه باید منابع و بودجه مورد نیاز به دقت بررسی شوند. امکان پذیربودن پروژه به توانایی در توجیه هزینه ها از طریق مقایسه با منافع مورد انتظار دارد .

• نیروی انسانی (تخصص - تعداد - مهارت) .

• بودجه (اجرایی - پشتیبانی)

• تجهیزات و ابزار آلات .

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۸- آزمایش و کنترل برنامه ها

- بدون آزمایش و کنترل دقیق و مکرر، میزان ریسک برنامه‌ها بسیار بالا، و تقریباً در تمامی موارد، نتایج آنها نامطلوب خواهد بود. استفاده از طرح‌های آزمایشی خوب به همراه یک نظارت روشمند می‌تواند موجب تقویت و بهتر شدن برنامه‌ریزی کلی شود.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

الف (پیش نیازها :

۹- آزمایش و کنترل برنامه ها

- با اجرای آزمایشی برنامه‌ها در بسترهای مختلف، آنها را امتحان کنید.
- هنگام بازنگری نتایج طرح آزمایشی، عوامل متغیر را مد نظر داشته باشید.
- کاستی‌های موجود در عملکرد را تجزیه و تحلیل و علل آنها را مشخص کنید.
- از افراد به خاطر انتقادات و اعتراضات مفیدشان تشکر کنید.

مدیریت تغییر - برنامه ریزی

ب (برنامه نهایی

- جامعیت داشته باشند .
- منسجم و منظم باشند .
- انعطاف پذیر باشند .
- مسولیتها مشخص و شفاف باشند.
- قابل اجرا باشند.

مدیریت تغییر - اجرا

۱- اطلاع رسانی

برای یک شروع خوب، اطلاع رسانی بسیار حائز اهمیت است. اما در عین حال نمی توانید در این کار زیاده روی کنید. خواه افراد در برنامه ریزی مشارکت داشته و خواه نداشته باشند، در هر صورت تا می توانید با استفاده از یک سری روش های برقراری ارتباط آنها را هرچه سریع تر به هم نزدیک کنید.

مدیریت تغییر - اجرا

۱- اطلاع رسانی

- به خاطر داشته باشید که صداقت بهترین سیاست نیست، بلکه تنها سیاست است.
- برای تقویت پیام تغییر، بیانیه‌های مربوط به دورنمای کاری را به طور خلاصه به نمایش بگذارید.
- تا آنجا که ممکن است با کلیه افراد به صورت انفرادی در مورد برنامه‌های تغییر صحبت کنید.
- هنگامی که در مورد مزایای تغییر قولی به افراد می‌دهید نسبت به اجرای آن امیدوار و در عین حال، کاملاً واقع‌بین باشید.
- اشکال از خود خبر است! گوینده را به خاطر دادن خبر بد و شنونده را به خاطر عکس‌العمل ناخوشایند در مقابل شنیدن خبر بد سرزنش نکنید

مدیریت تغییر - اجرا

۲ - واگذاری مسؤلیت:

- هنگام انتخاب اعضای تیم نقشهای اساسی گروهی را به خاطر داشته باشید و برای پرکردن هر یک از آنها فرد مناسبی را در نظر بگیرید .
- هنگام قضاوت در مورد اعضای تیم پیش فرضها را کنار بگذارید و به واقعیت ها توجه کنید .

مدیریت تغییر – اجرا

۲ – واگذاری مسؤلیت:

- قبل از آغاز برنامه تغییر، عوامل تغییر را در موقعیت‌های کلیدی قرار دهید.
- افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می‌کنید باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آورند.
- با پنهان کاری مبارزه کنید. جز در موارد ضروری از مخفی کردن اطلاعات خودداری کنید.

مدیریت تغییر - اجرا

۳ - ایجاد تعهد

- برخورداری از حمایت افراد برای موفقیت پروژه‌های تغییر امر ضروری است. از مهارت‌های رهبری برای ایجاد و افزایش تعهد در آنها استفاده کنید. با نشان دادن رفتار متعهدانه الگوی دیگران شوید. از طریق تشکیل جلسات مستمر و ایجاد سیستم‌های ارتقای انگیزه و مشارکت، افراد را به حمایت از پروژه تغییر ترغیب کنید.

مدیریت تغییر – اجرا

۳ – ایجاد تعهد

- به افراد یادآوری کنید که تغییر برای همه است، نه فقط برای عده ای خاص.
- با نشان دادن تعهد خود نسبت به پروژه، تغییر الگوی دیگران شوید.
- از جلسات منظم برای برجسته سازی موفقیت ها و پیشرفت های حاصله استفاده کنید.

مدیریت تغییر - اجرا

۴ - تغییر فرهنگ

- فرهنگ یک سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شکل می‌گیرد و سپس به نوبه خود بر نحوه رفتار آنها تاثیر می‌گذارد. هدایت فرهنگ سازمان خود را به شیوه‌های مختلف در دست بگیرد تا بتوانید از آن برای حمایت از برنامه‌های تغییر استفاده کنید.

مدیریت تغییر - اجرا

۵ - کنترل مقاومت

- بزرگترین چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد غلبه بر موانع (به ویژه موانع احساسی) موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هرچند که با برنامه‌ریزی دقیق می‌توان بسیاری از مشکلات را پیش‌بینی کرد، اما با وجود این لازم است که به تغییر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت بپردازید و آنها را کنترل کنید.

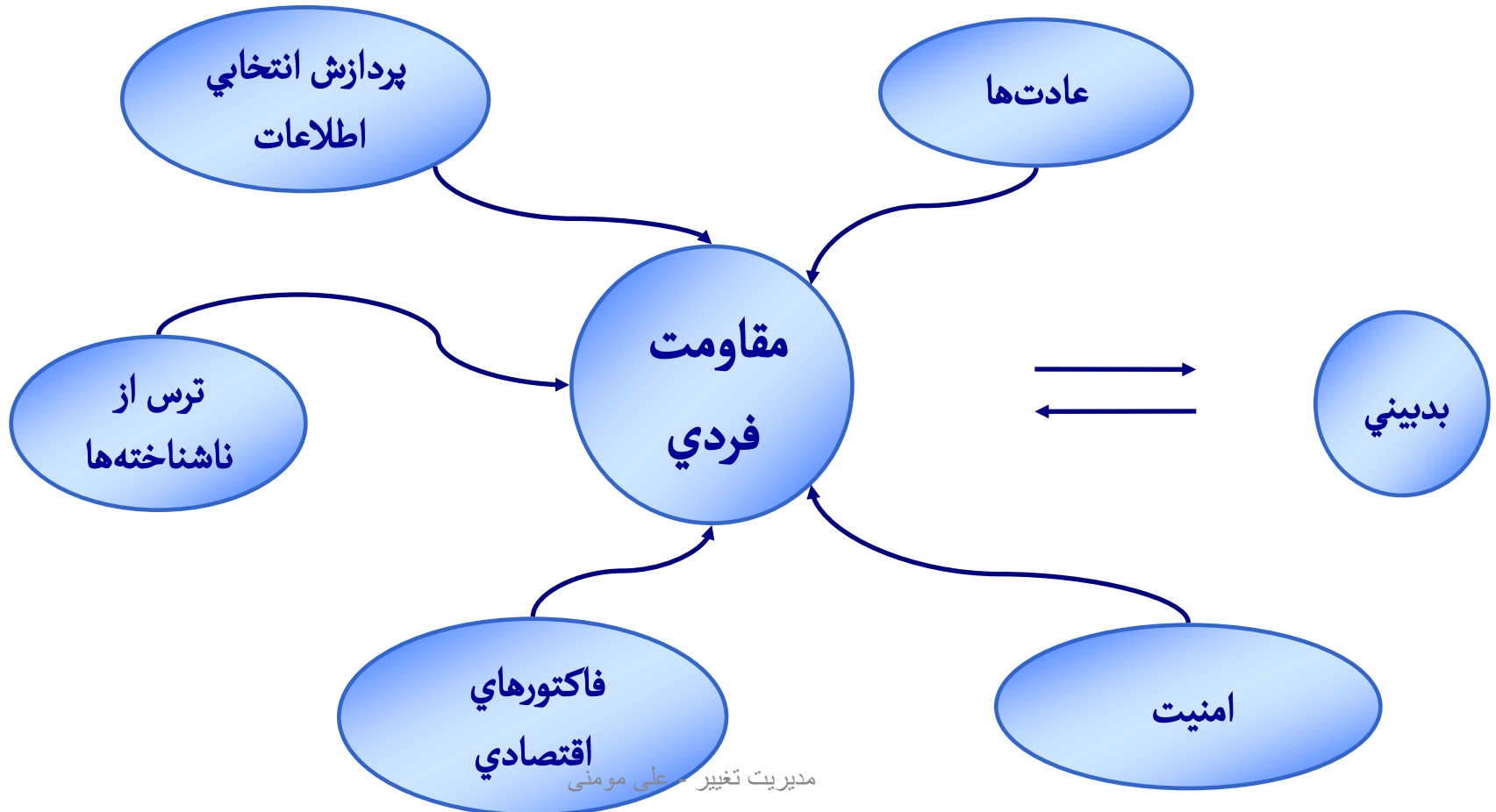
مقاومت در برابر تغییر

همانطور که تغییر اجتناب ناپذیر است وجود مقاومت در برابر آن نیز حتمی است و در این زمینه سازمانها هم باعث ایجاد تغییر و هم باعث مقاومت در برابر تغییر می شوند.

مدیریت تغییر – اجرا

۵ – کنترل مقاومت

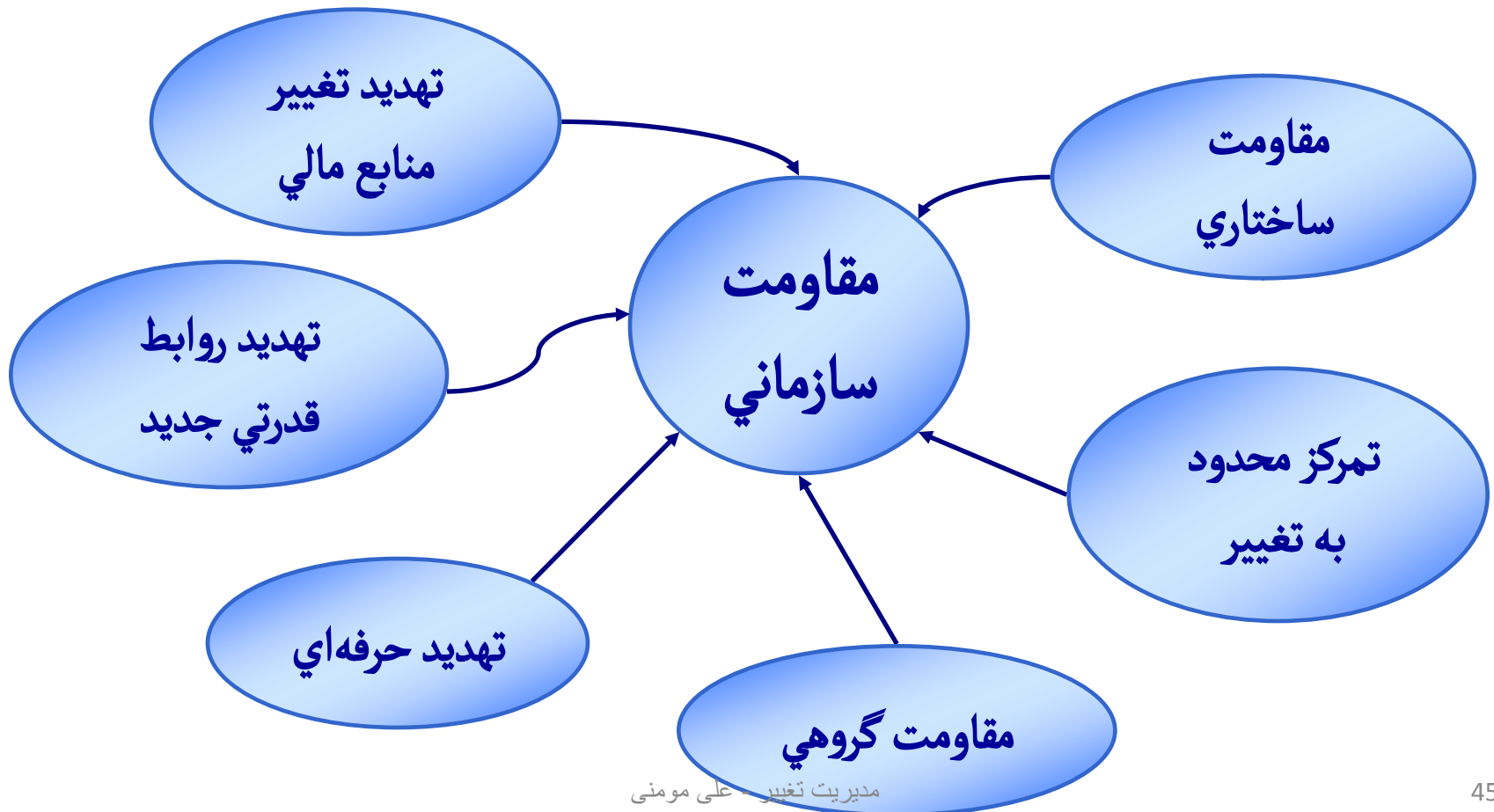
سطوح مقاومت



مدیریت تغییر – اجرا

• ۵ – کنترل مقاومت

سطوح مقاومت



مدیریت تغییر - اجرا

۵ - کنترل مقاومت

- سعی کنید این احساس را در افراد به وجود آورید که گمان کنند نقش آنها از لحاظ استراتژیک بسیار مهم است.
- اگر در طول چرخه تغییر روحیه افراد ضعیف بود با آنها نرم و ملایم رفتار کنید.
- مقاومت را هر قدر هم که دور از ذهن به نظر برسد جدی بگیرید و به نحوی اثربخش آن را کنترل کنید.
- یک صندوق پیشنهادات اختصاصی برای پروژه تغییر در نظر بگیرید.
- دلایل سکوت افراد را بررسی کنید. سکوت الزاماً به معنای خوب بودن اوضاع نیست.
- افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است.

مدیریت تغییر – اجرا

۵ – کنترل مقاومت

راه حل	علت	نوع مقاومت
ارائه اطلاعات لازم	عدم تجربه قبلی	ترس از ناشناخته‌ها
بیان شفاف اهداف و روش‌ها	خطر از دست دادن موقعیت شغلی	نیاز به امنیت
بیان فرصت‌ها و مسائل	عدم مشاهده واقعی مشکل	احساس عدم نیاز به تغییر
دخیل نمودن افراد غیرمهم در تغییر	عدم توجیه و تحمیلی دانستن آن	تهدید منافع شخصی
انتشار اطلاعات و تسهیل مشارکت	سوء تفاهم در برداشت‌ها	زمان بندی ضعیف
فراهم سازی منابع	عدم یا کافی نبودن منابع نظیر مالی	فقدان منابع

مدیریت تغییر - ارزیابی

۱- نظارت بر پیشرفت

- ارزیابی دقیق و مکرر از پیشرفت برنامه تغییر برای حصول اطمینان از اثربخش بودن آن ضرورت دارد. صرف تهیه یک سری اعداد و ارقام در فواصل زمانی منظم کافی نیست. لازم است که عوامل نامحسوس تر را نیز مورد توجه قرار دهید و سپس هر دو را با موفقیت‌های مورد انتظار مقایسه کنید.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۱ - نظارت بر پیشرفت

- فقط مقیاس‌هایی که به وضوح نشانگر نتایج و میزان پیشرفت هستند را بررسی و تهیه کنید.
- اگر عملکرد افراد مناسب نیست، ابتدا نحوه هدف‌گذاری و اندازه‌گیری آن را مورد بررسی قرار دهید.
- چند مقیاس مهم و اصلی برای قضاوت در مورد میزان موفقیت پیدا کنید.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۲ - بازنگری پیش فرضها

- برنامه‌های تغییر غیرقابل تغییر نیستند. اگر این برنامه‌ها تغییر پیدا نکنند این احتمال وجود دارد که افراد در بلند مدت به تدریج شور و اشتیاق خود را از دست بدهند و از طرفی سنخیت برنامه با نیازهای روز از بین برود. خط‌مشی‌های بلند مدت را به طور منظم مورد بازنگری قرار دهید. رعایت این مساله به اندازه برنامه‌ریزی اولیه برای موفقیت برنامه تغییر ضرورت دارد.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۲ - بازنگری پیش فرضها

- ارتباط پروژه با محیط متغیر پیرامون آن را به طور مستمر بررسی کنید.
- پروژه‌های در حال شکست را کنار نگذارید. به جای این کار مجدداً آنها را بررسی، تقویت و با شرایط جاری منطبق کنید.
- بار تغییرات را بیش از حد سنگین نکنید. اینکار ممکن است تاثیر انفرادی هر یک از پروژه‌ها را از بین ببرد.
- هرگز تصور نکنید از کار افراد خبر دارید. همیشه در این مورد از آنها سوال کنید.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۲ - بازنگری پیش فرضها

- برای تداوم بخشیدن به روند تغییر، اهداف چالش برانگیز تعیین کنید.
- حتما تمام افراد را در جریان تجدیدنظرهای به عمل آمده در اهداف قرار دهید.
- از وجود افرادی که در موفقیت‌های برنامه‌های تغییر نقش کلیدی داشته‌اند، نهایت استفاده را ببرید.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۳- حفظ انگیزه حرکت

- برنامه‌های تغییر، جریان‌های غیرقابل انقطاع نیستند. ممکن است این برنامه‌ها مسیر خود را تغییر دهند، از حرکت بازایستند و دوباره شروع شوند.
- چنانچه برنامه تغییر هم از نظر خود و هم از نظر مجریان آن به صورت ادواری تکرار و به روز نشود، نهایتاً سازمان انگیزه خود را در جهت ایجاد تغییر از دست خواهد داد.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۳- حفظ انگیزه حرکت

- به نظرات افراد در خصوص توسعه توجه و اهداف پیشنهادی آنها را یادداشت و نگهداری کنید.
- برای ارتقاء عملکرد و توسعه توانایی‌های خود از راهنمایی خودآموز استفاده کنید.
- برای همه افراد و از جمله برای خودتان، اهداف آموزشی تعیین کنید.
- هر برنامه تغییر باید به طور مستمر باعث افزایش سود/ ایمنی شود.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۴ - اعمال تغییرات بیشتر

- ایجاد تغییرات مستلزم تلاش و کوشش بسیار است. اگر قرار باشد که تغییرات نیمه کاره رها شوند یا شرایط به وضعیت اول برگردد و یا از آنها به عنوان مبنایی برای ایجاد تغییرات بیشتر استفاده نشود، در واقع این تلاش و کوشش بی حاصل بوده است.
- مدیران موفق علاوه بر زمان حال، برای آینده نیز برنامه ریزی و تغییر را به بخش مهمی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل می کنند.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۴ - اعمال تغییرات بیشتر

- هنگام ارزیابی عملکرد گروه از استانداردهای دقیق و دشوار استفاده کنید.
- فقط افرادی که نسبت به ایجاد تغییر در خود احساس تعهد می کنند را ارتقا دهید.
- برنامه ریزی، اجرا، بازنگری، به روز سازی و اعمال تغییرات بیشتر برای کسب موفقیت ضرورت دارند.

مدیریت تغییر - ارزیابی

۵- انسجام تغییرات

برنامه تغییر را طوری انسجام دهید که هر مرحله از آن بر مبنای مراحل قبلی انجام شود. برای کمک به زنده نگه داشتن تغییر، به تعدیل فرآیندهای سازمانی ادامه دهید. هر سیستمی پس از مدتی کارایی مطلوب خود را از دست می‌دهد.

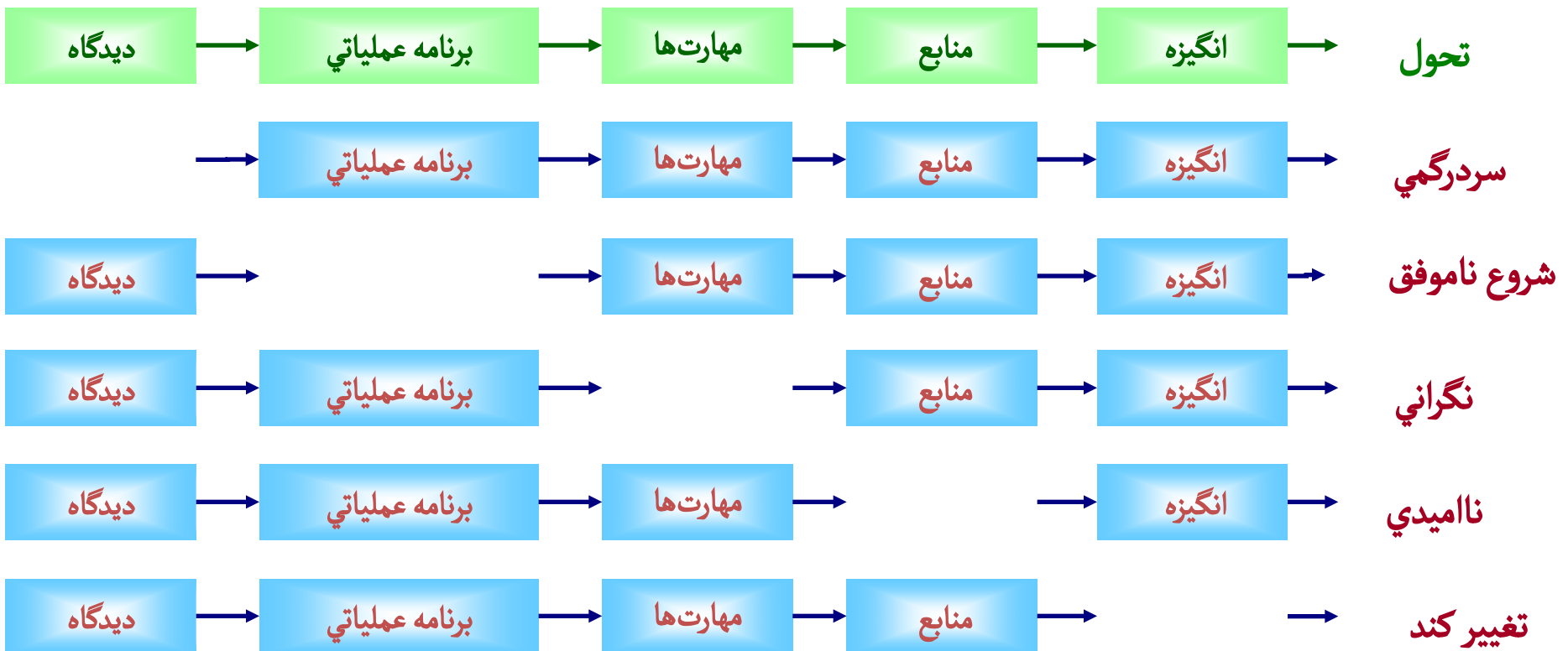
برای جلوگیری از رکود و ایستایی، نقش افراد شاغل در یک بخش را با یکدیگر عوض کنید.

همواره به جلو پیش بروید و هر پروژه تغییر را بر مبنای پروژه قبلی انجام دهید. به این ترتیب افراد و کل سازمان از دستاوردهای حاصل از تغییر منتفع خواهند شد.

پیش‌نیازهای تحول در سازمان



نتایج عدم تامین پیش نیازها در سازمان



مهارت‌های رهبری تغییر

- پیش بینی تغییرات و هدایت آنها
- استفاده از آخرین پیشرفتهای تکنولوژی اطلاعات .
- جدی گرفتن تغییرات در رقابت ، تکنولوژی ، نیروی انسانی
- دنبال فرصت برای تغییرات تدریجی و بنیادی .
- متفاوت بودن از دیگران بوسیله روشهای خلاقانه .

مهارت‌های رهبری تغییر

- استقبال از ایده های تازه .
- مرتبط کردن تغییرات با نیازهای گروه‌های ذی نفع .
- ساده بودن فلسفه خوددرمورد تغییر .
- ذینفعان را در برنامه های تغییر مشارکت دادن .
- تنظیم برنامه دقیق کاری برای تغییرات .

مهارت‌های رهبری تغییر

■ تقسیم کردن پروژه های تغییر به اجزای کوچک و قابل

کنترل.

■ مشورت در فرآیند تصمیم گیری درخصوص استراتژی و عمل.

■ جلب موافقت افراد درمورد اقداماتی که باید انجام شود.

■ توسعه گروه‌های کاری به عنوان واحدهای اولیه تغییر.

مهارت‌های رهبری تغییر

■ استفاده از تغییرات آنی برای کسب نتایج فوری در ابتدای

پروژه‌های تغییر.

■ برنامه ریزی برای نتایج بلندمدت تغییر .

■ نسبت به انتظارات بیش از حد خوش بین یا بدبین نباشند.

■ در صورت موفقیت پروژه تغییر پاداش ، جشن و تشویق

فراموش نشود.

مهارت‌های رهبری تغییر

■ اطمینان از آگاه بودن افراد از فواید تغییرات .

■ تهیه برنامه های احتیاطی و انعطاف پذیر.

■ پیش بینی واکنش‌های افراد مخالف و برنامه برای حل آن.

■ استفاده از برنامه آزمایشی و مقدماتی

■ در اختیار گذاشتن اطلاعات به کارکنان در اولین فرصت.

مهارت‌های رهبری تغییر

- برقرار کردن ارتباط نزدیک با همفکران و مشتاقان تغییر.
- انعطاف پذیر بودن و سازگار بودن رفتار با نیازهای تغییر.
- تشویق افراد به رک گویی و بیان انتقادات.
- کنترل مقاومت در برابر تغییر به سرعت و عادلانه.
- استفاده از اندازه گیریهای کمی در خصوص نتایج موردانتظار.

مهارت‌های رهبری تغییر

■ بازنگری در پیش فرض‌های اولیه تغییر .

■ دانش و اطلاعات افراد در مورد تغییر از طریق آموزش به روزنگهداشته شوند.

■ هنگام نزدیک شدن به انتهای پروژه ، مقدمات طرح دیگری را آماده کنید.

■ استفاده از خودارزیابی برای کنترل وضعیت پروژه تغییر.