

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت تغییر

ترجمه و تألیف:

ساناز زرگر بالای جمع

مریم رفعتی

با همکاری دکتر مسعود رفعتی

زرگر بالای جمع، ساناز، ۱۳۵۹ -
 مدیریت تغییر / ترجمه و تالیف ساناز زرگر بالای جمع، مریم رفعتی،
 با همکاری مسمود رفعتی. -- تهران: سپید برگ، ۱۳۸۴.
 ۱۹۲ ص.: جدول، نمودار.
 ISBN 964-7416-38-5: ۲۴۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیفا.
 کتابنامه: ص. ۱۹۱ - ۱۹۲.

۱. تحول سازمانی -- مدیریت، الف، رفعتی، مریم، ۱۳۶۰ -
 ب، رفعتی، مسمود، ۱۳۴۹ - ج. عنوان.
 ۴م / ۵۸/۸ HD ۶۵۸ / ۴۰۶

۸۴-۴۵۴۵۱

کتابخانه ملی ایران

مدیریت تغییر	نام کتاب:
ساناز زرگر بالای جمع، مریم رفعتی	ترجمه و تالیف:
انتشارات سپیدبرگ	ناشر:
پیک فرهنگ	چاپ:
معین	صحافی:
اول - بهار ۱۳۸۵	نوبت چاپ:
جلد ۱۱۰۰	تیراژ:
۲۴۰۰۰ ریال	قیمت:
ISBN: 964-7416-38-5	شابک: ۵-۳۸-۷۴۱۶-۹۶۴

فهرست مطالب

پیش گفتار

۲	کلیات
۶	استراتژیهای تغییر و تحول سازمان
۱۰	چارچوب کتاب

فصل اول: مفهوم تغییر در NHS

۱۷	تأثیرات گسترده بر روی خدمات بهداشتی
۲۶	تأثیرات محلی
۲۹	شما به عنوان ابزار تغییر
۳۱	چکیده

فصل دوم: تأثیرات تغییر بر افراد، گروهها و سازمانها

۳۶	پاسخ به تغییرات
۴۱	عوامل تأثیرگذار بر روی پاسخها
۴۳	مطالعات موردی
۴۸	اثرات تغییر بر سازمان
۴۸	چکیده

فصل سوم: مدیریت موفق و ناموفق تغییر

۵۱	تعدیل تغییرات
۵۷	تجربیات افراد در زمینه تغییر
۶۲	خطاهای متداول
۶۵	مطالعه موردی
۶۸	چکیده

فصل چهارم: مدیریت یک پروژه تغییر

۷۱	مراحل کلیدی یک پروژه تغییر
۷۳	تعیین حیطه پروژه تغییر
۷۵	فواید تعیین حیطه سوالات تغییر
۷۶	نقشها و مسئولیتها در یک پروژه تغییر
۸۰	چکیده

فصل پنجم: شناخت وضع موجود

۸۴	سطوح شناخت
۹۵	مطالعه موردی
۱۰۱	چکیده

فصل ششم: اهداف تغییر

۱۰۵.....	آینده نگری
۱۰۷.....	بکارگیری تکنیک آینده نگری
۱۱۱.....	مطالعه موردی
۱۱۳.....	موقعیتهایی که در آنها آینده نگری نامناسب است
۱۱۴.....	چکیده

فصل هفتم: مدیریت تغییر

۱۱۸.....	مروری بر سطوح شناخت
۱۲۶.....	برنامه ریزی عملیاتی
۱۲۷.....	برنامه ارتباطی
۱۲۹.....	چکیده

فصل هشتم: غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

۱۳۳.....	برخی از تکنیکهای کاربردی
۱۳۷.....	دلایل مقاومت در برابر پروژههای تغییری
۱۴۳.....	مدیریت مقاومت در برابر تغییر
۱۴۴.....	رفتارهای متداول برای مقاومت در برابر تغییر
۱۴۸.....	موضع گرفتن در برابر توطئه
۱۵۰.....	برخورد با رفتارهای نامناسب
۱۵۱.....	چکیده

فصل نهم: پس از تغییر

۱۵۵.....	بازنگری و ارزیابی پروژه تغییر
۱۵۵.....	نتایج تغییر برای سازمان
۱۵۷.....	مروری بر درسهای آموخته شده
۱۵۸.....	بازنگری شخصی
۱۵۹.....	تثبیت تغییر
۱۶۱.....	سازمان یادگیرنده
۱۶۴.....	چکیده

فصل دهم: تأثیر گذاری بر تغییر

۱۶۸.....	مدیریت بر خویشتن
۱۷۰.....	تأثیر گذاری بر دیگران
۱۷۴.....	مدیریت بر تیمها
۱۷۹.....	مطالعه موردی
۱۸۲.....	چکیده
۱۸۳.....	مهارتهای خود و ارزیابی کنید
۱۸۷.....	منابع و مآخذ

پیش گفتار :

علیرغم اینکه مقوله مدیریت تغییر بحثی نوین در میان مباحث مدیریت است، در دو دهه گذشته الگوها و روندهای آن با سرعت سرسام آوری دستخوش دگرگونیهای اساسی شده است. دهه ۱۹۸۰ میلادی رابه ویژه می توان دوره نوآوری و جهت گیری های بی سابقه در مدیریت تغییر دانست. در این دوره نتایج بسیاری از پژوهشهای مدیریت و ناکامی های بسیاری از سازمانهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و بطور کلی کسب و کار کشورهای غربی در زمینه کار آیی و رقابت جهانی، دست در دست هم زمینه را برای یک رنسانس تحول در نحوه اداره سازمانها و فعالیتهای آماده ساخت.

این دوره شاهد پدیدار شدن روندهای جدید و بدون پیشینه ای در زمینه های ساختاری، عملیاتی و ارائه خدمات سازمانی بود. از یک سو الزامهای محیط نوین کسب و کار همراه با رقابت شدید و از سوی دیگر تحول سرسام آور تکنولوژی ارتباطات و کامپیوتر به ناچار مدیریت را از روندهای سنتی و متداول خود دور ساخت. همراه با تحول تکنولوژی، برجسته ترین دستاوردهای در حال تکوین مدیریت، نگرش کاملاً نوینی نسبت به عامل انسانی و نقش وی در به ثمر رساندن هدفهای سازمانی و فعالیتهای پیچیده آن

و همینطور ورود پرهیاهوی فرهنگ سازمانی به قلمرو طراحی ها و برنامه ریزیهای مدیریت به ویژه مدیریت تغییر بود.

مقوله فرهنگ سازمانی و گرایش همه جانبه به سمت روندهای گروهی، در مدیریت امروزه یک انتخاب ویاتمایل نیست؛ بلکه الزامی است اساسی برای هر نوع مدیریت قابل و توانمند.

چشمگیرترین تحولی که در زمینه مدیریت سازمانها پیش آمده، از بین رفتن ثبات و قابلیت پیش بینی محیط حاکم بر سازمان در زمان حاضر است. محیط امروزی سازمانها بدون استثنا محیطی است که در بیشتر موارد به شکل دائمی و با آهنگی تند، در حال دگرگونی است. از یک سو مرزهای تعیین شده برای نهادها و سازمانها و صنایع که به شکل سنتی تعیین می شد، در حال فروپاشی است که این امر افزون بر سازمانها تا قلمرو حکومتهای محلی و ملی نیز پیشرفته است. از سوی دیگر تحولاتی که در زمینه های گوناگون سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیک پدیدار شده و همینطور هم در حال پدیدار شدن است، سازمانها را ناچار کرده تا برای ادامه زندگی، خود را برای یک سلسله تغییرات بی سابقه آماده کنند و نهایتاً سرشت خود را چنان متحول سازند که بتوانند توانائی لازم را برای سازگاری با این دگرگونی های دائمی بدست آورند.

کلیات :

سازمانها برای دستیابی به نتیجه های مورد نظر ناچارند نسبت به تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. در عین حال، باید از درجه ای از ثبات که برای ادامه فعالیتهای آنان نیز لازم است برخوردار شوند. چنین الزامی در مواردی چند سازمانها را خواسته و یا ناخواسته در برابر دگرگونی های لازم ایستا می کند تا حدی که گاه از محیط خود جدا و بیگانه می شوند.

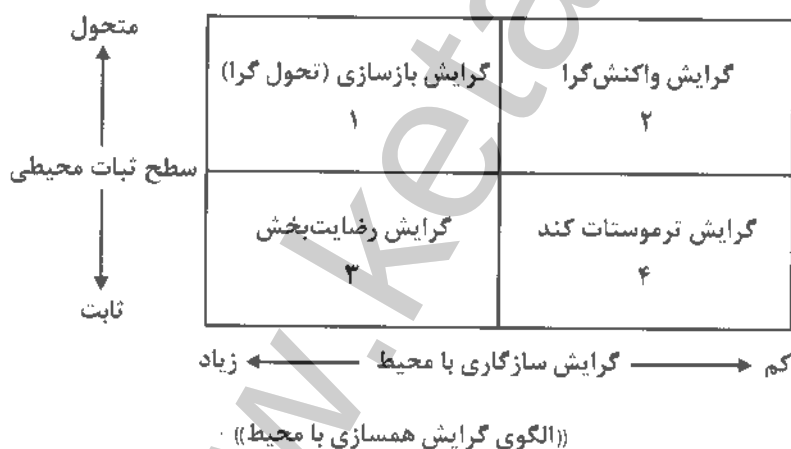
طبیعی است که هر سازمان بسته به نوع کار و فعالیت خود، نوع محیطی که با آن سروکار دارد، تنوع خدمات، بازار رقابتی، درجه بهره گیری از تکنولوژی پیشرفته به درجه ای از انطباق پذیری با محیط نیاز دارد. بدین معنی که ویژگیهایی مانند تغییرات ناچیز تکنولوژی، توسعه تدریجی، تعدیل های اندک در بازار و نوع

محصولات و خدمات بر ثابت بودن محیط سازمان دلالت دارند. چنانچه محیط سازمان پویا و متحول باشد، شواهدی مانند تغییرات تند و پیاپی در نوع و کیفیت محصولات، ترکیب رقابت بازار، شتاب فزاینده تغییرات تکنولوژی، رشد و یا کوچک شدن بازار در مقیاس گسترده را در برخواهد داشت.

بیشتر سازمانهای امروزی برای آنکه به زندگی خود ادامه دهند و یا بتوانند از رشد کافی برخوردار باشند، باید توان همسازی با محیط و تغییرات آن را به دست آورند. فرآیند همسازی، فرآیندی دائمی و پویا است و در بیشتر موارد سازمانها را مجبور می‌کند تا گامی فراتر از واکنش نسبت به تغییرات محیطی بردارند. بدین معنی که باید تغییرات بالقوه را پیش بینی کرده و از آنها به عنوان فرصت‌های کمیاب در راستای هدفهای استراتژیک خود بهره گیرند. روش اخیر که شاید مطلوبترین حالت را برای سازمان به وجود می‌آورد تنها بابه کارگرفتن یک شیوه "پیشرو" مدیریت، عملی خواهد بود. در این شیوه، سازمان با بهره گیری از یک الگوی پویا، روند تغییرات محیط را پیش بینی می‌کند و تدابیر لازم را برای همسازی و انطباق به موقع به کار می‌گیرد.

متأسفانه بیشتر پژوهشهایی که در چند سال گذشته در زمینه تغییر سازمانی انجام شده حکایت از این دارد که بیشتر سازمانها آن قدر در برابر تحولهای محیط ایستادگی می‌کنند و یا آنها را نادیده می‌گیرند که در نهایت به نقطه‌ای می‌رسند که باید یک سلسله تغییرات بنیادی در ساختار، فرآیند عملیات، فرهنگ سازمانی و دیگر زمینه‌های برجسته سازمان در یک زمان کوتاه و با شتابی تند ایجاد کنند. به عبارت دیگر، بجای پیش بینی‌های لازم و توسل به تغییرات برنامه ریزی شده که به سازمان فرصت کافی برای انطباق و همسازی با محیط را می‌دهد، باید به استراتژیهای تحول "جهش وار" روی آورند که در بسیاری موارد مخاطره‌های سهمگینی برای سازمان به همراه می‌آورد. محور گفتگوی ما در این بخش تشریح الگویی است که نشان می‌دهد سازمانها برپایه نیاز خود وبسته به توانائیهای درونی و فلسفه مدیریتی که دارند به شیوه‌های گوناگونی برای رویارویی با محیط رو می‌آورند که در برخی موارد به کارگیری این شیوهها ممکن است بی نتیجه و خسارت بار باشد.

الگوی مورد بحث ماکه الگوی "گرایش همسازی با محیط" خوانده می شود برپایه یک سلسله پژوهشهایی که ازسوی کالوین (Calvin) وکیل مان (Kilman) در ۳۰۰ مؤسسه درمورد تغییرات سازمانی درمقیاس گسترده انجام شده، بنا شده است. همچنین این الگوانتیجه پژوهش دیگری که باهمکاری آش (Ash) و وست (West) در ۱۲ سازمان غیرانتفاعی انجام شده و برخی پژوهشهای دیگر نیز بهره مند شده است. الگوی گرایش همسازی با محیط باآنکه الگوئی کلی و ساده است، چارچوب مناسبی را برای شناخت موقعیت وروش هرسازمان در رابطه با استراتژیهای تحول سازمانی ترسیم می کند.



این الگوبه ترتیبی که در شکل قبل نشان داده شده در ۲ محور عمودی و افقی به ترتیب، درجه ثبات محیط سازمان و گرایشی را که سازمان در برابر تحول های محیط از خود نشان می دهد ارائه می کند.

از دید این الگو، سازمانها را می توان در یکی از چهار موقعیتی که از برآیند دو محور "سطح ثبات محیطی" و "گرایش سازمان نسبت به تحول محیط" به وجود می آید قرارداد. این موقعیت ها به شرح زیرند:

موقعیت ۱: گرایش بازسازی (تحول گرا). سازمانهایی که در این موقعیت قرار می گیرند آنهایی هستند که نه تنها با یک محیط متحول و پویا سر و کار

دارند و باید پاسخگوی این تغییرات باشند، بلکه از چنان مدیریتی برخوردارند که به شکل فعال از فرصت‌های تازه و نوآوری‌ها نیز سود می‌برند. بیشتر این سازمانها را شرکتهای معتبر و پیشرو تشکیل می‌دهند که غالباً از پویایی و درجه بالایی از ابتکار برخوردارند. ویژگی این سازمانها پیش‌آهنگی در تحول، پاسخگوئی به موقع به تغییرات بازار و رقابت‌ها، بهره‌گیری مناسب از تغییرات تکنولوژی و سرانجام بازسازی سازمان به شکلی است که ساختار و فرآیندهای تولید و خدماتی آنها از یک نوع انطباق‌پذیری ذاتی برخوردار باشند.

شیوه‌های مورد استفاده مدیریت در این سازمانها، نوآوری‌هایی مانند مدیریت مشارکتی، گروههای خودگردان، مدیریت کیفیت جامع، واحدهای تجاری استراتژیک (SBU)، سیستمهای کار کارساز و روشهای مشابه است. **موقعیت ۲:** گرایش واکنش‌گرا. در این موقعیت محیط برون سازمانی متحول و پویا است، اما گرایش سازمان نسبت به انطباق با محیط بسیار کم است. ویژگی این نوع سازمانها تأکید بر هدفهای کوتاه مدت و رویارویی با بحران است. بدین معنی که سازمان هیچ نوع ابتکار عمل و برنامه ریزی از پیش تعیین شده‌ای را در دستور کار خود قرار نمی‌دهد و هر نوع اقدام را به بعد از اتفاق افتادن تغییر موكول می‌کند. استراتژی این مؤسسه‌ها در رویارویی با بحران بیشتر به شکل تغییر افراد کلیدی سازمان، بازسازی شتاب زده ساختار، کوچک کردن سازمان، حذف خط‌های تولید، محدود کردن خدمات و چیزهائی از این دست است. جوهر این شیوه مدیریت در تأمل بیش از حد و انجام اقدامات حاد زمانیکه دیگر نمی‌توان مشکل را نادیده گرفت خلاصه می‌شود.

موقعیت ۳: گرایش رضایت‌بخش. همانگونه که از عنوان آن پیداست این روش به دنبال سطح کافی رضایت‌بخش است. به هیچ وجه فعال گرا و پیشرو نیست، اما در عین حال واپس‌گرا نیز به حساب نمی‌آید. محور این روش دستیابی به هدف و نتیجه در حد متوسط است. در این گرایش مدیریت از شیوه‌هایی مانند تأکید بر ساختار و تصمیم‌گیری متمرکز و ارجاع تصمیمات

سازمانی به رده‌های بالا بهره می‌گیرد. به واسطه وجود محیط ثابت، تعداد رده‌های سازمانی عموماً زیاد است و هماهنگی فعالیتها بیشتر از مجراهای رسمی مانند واحدهای هماهنگ کننده، کمیته‌ها و گروههای وظیفه ای انجام می‌پذیرد.

موقعیت ۴: گرایش ترموستات کند. در این موقعیت، محیط، ثابت و گرایش سازمان برای تحول در کمترین سطح است. در این شرایط هدفهای سازمان عموماً ثابت است و روشهای مدیریت، متمرکز، سنتی و بر پایه کنترل شدید و ایستادگی در برابر تغییر است.

قیاس ترموستات کند به این معنی است که اینگونه سازمانها در بیشتر موارد درجه ترموستات خود را که نمایشگر حساسیت آنها در برابر تغییر و تحول محیطی است در چنان حد پائینی تنظیم می‌کنند که ندرتاً از خود واکنش نشان می‌دهد.

روش "ترموستات کند" در مدیریت نشان‌دهنده پذیرش مخاطره کم همراه با تأکید بر ساختار و کنترل رسمی در سازمان است. بیشتر این سازمانها هدفهای ثابتی دارند و به مدیریت متمرکز، تمایل شدید نشان می‌دهند.

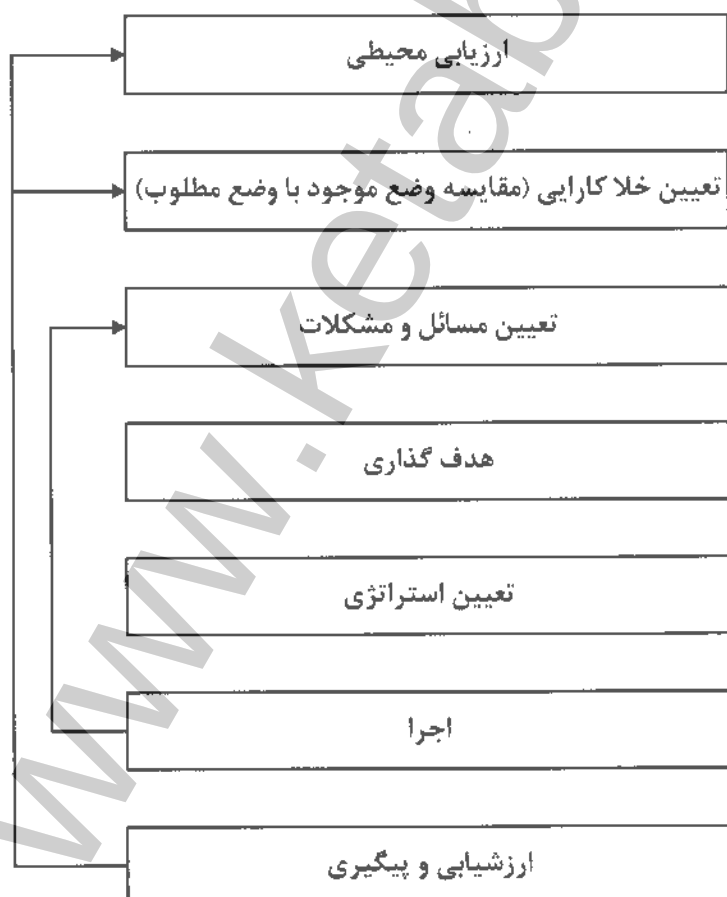
استراتژیهای تغییر و تحول سازمان

تحول سازمانی عموماً دو هدف اساسی را دنبال می‌کند که عبارتند از:

- ۱- همساز کردن سازمان با نیازهای محیطی.
 - ۲- تغییر رفتار کارکنان و همسو ساختن آن با نیازهای نو.
- برنامه‌های تحول سازمانی اگر در سطح تمامی سازمان و به شکل یک سلسله تغییرات بنیادی و گسترده مطرح شود بررسی آن در مقوله استراتژیهای کلان قرار می‌گیرد. اما چنانچه این برنامه‌ها تنها بخشی از سازمان مانند یک واحد خاص، گروه متخصص، فرآیند کار و یا افرادی که نقش‌های مشابهی را ایفا می‌کنند دربرگیرد، به سطح استراتژیهای خرد ارتباط پیدا می‌کند.
- پیروزی برنامه‌های تحول چه در سطح خرد و چه در سطح کلان در گرو پیروی از یک سلسله گامهایی است که هدف‌گذاری، طراحی، اجرا و پیگیری

این برنامه‌ها را به شکل منظم در برمی‌گیرد و در عین حال با عوامل بازدارنده تحول به نحو مناسبی برخورد می‌کند.

شکل زیر نمونه ای از یک الگوی عمومی تحول که توالی اجرای چنین برنامه‌هایی را نشان می‌دهد ارائه می‌کند. این الگو به شکل یک دایره پویا ارتباط هر مرحله با مرحله دیگر را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه هر مرحله از محصول مرحله پیشین بهره می‌گیرد.



عوامل برجسته این الگو عبارتند از :

ارزیابی محیطی
 تعیین خلا کارائی (مقایسه وضع موجود باوضع مورد انتظار)
 تعیین مسئله‌ها ومشکل‌ها (عوامل بازدارنده)
 هدف گذاری
 تعیین استراتژیها
 اجرا... و
 پی گیری

ارزیابی محیطی: تمایزبرجسته مدیریت نوین ومدیریت متداول، توجه نخستین آن به محیط برونی سازمان است که اساس تصمیم گیریها واستراتژیهای پایه ای سازمان راشکل می دهد. ارزیابی محیطی یک سلسله ارزشیابی‌های منظم ومدوام ازمحیط پویا ودرحال تغییری است که دربرگیرنده عوامل چشمگیری مانند رقابت، تکنولوژی، بافت فرهنگی وسیاسی ونوسانهای اقتصادی درسطح جهانی است. ارزیابی محیطی به ویژه درتعیین استراتژیهای تحول درسطح کلان، الزام اولیه است.

تعیین خلا' کارائی: این مرحله در برگیرنده مقایسه‌ای میان سطح کارائی موجود و مطلوب می باشد. وجود خلا' کارائی در دو حالت بسیار چشمگیر خواهد بود. اول هنگامی که سازمان با یک تحول اساسی وپیش بینی نشده در محیط بیرونی روبه رو می شود، دوم زمانی که مدیریت سازمان به وضع درونی سازمان توجه منظم و دائمی نداشته و از اقدام در جهت همسازی آن با محیط غفلت ورزیده است. تعیین خلا' کارائی در تصمیم گیری نسبت به استراتژیهای تحول چه در سطح کلان و چه در سطح خرد الزامی است.

تبیین مسایل ومشکلات: دست زدن به تغییرات زودهنگام وبدون مطالعه در بسیاری موارد باعث هدر رفتن منابع و از دست دادن فرصتهای مناسب است. حتی زمانی که استراتژیهای تحول برپایه نیازهای واقعی تعیین می شوند،

چنانچه زمینه‌های تغییر و سدهای موجود و بالقوه در برابر آن شناخته نشوند و برای آنها راهگشائی نشود، هیچ نوع نتیجه مطلوبی برای این برنامه‌ها پیش‌بینی نمی‌شود. ناشناخته ماندن سدهای سازمانی در برابر تغییر، بدان می‌ماند که بخواهیم بیماری را پیش از تشخیص کامل مداوا کنیم که در این حال نتیجه تجویز ممکن است نه تنها مؤثر نباشد، بلکه اختلال‌های بیولوژیکی بیشتری را برای کل بدن بوجود آورد. شناخت زمینه‌های مشکل و سدهای موجود در برابر تحول به آگاهی درباره سرشت این مشکلات و درجه تأثیرپذیری افراد و واحدهای سازمانی، نوع و نیروی ایستادگی در برابر تغییر، نقش و شدت عوامل محرک و بازدارنده کمک شایانی می‌کند که این فاکتورها در نهایت تعیین کننده شکست و پیروزی برنامه‌های تحول خواهند بود.

هدف گذاری و استراتژیهای تحول: اجرای ثمربخش برنامه‌های تحول به دو جنبه بسیار حیاتی یعنی هدف گذاری و تعیین راه کارهای مناسب یا استراتژیهای کارآمد بستگی دارد. روندهای تغییرگسترده که استراتژیهای کلان رادبرمی‌گیرند، مانند "برنامه‌های بهبود و بازسازی سازمان" (بویس)، "سیستم‌های کارکارساز" و "مدیریت کیفیت جامع" معمولاً هدفهای برنامه تحول سازمانی را به شکل منظمی تبیین می‌کنند. بدین ترتیب که هدفها، نخست در سطح استراتژیک گذارده می‌شود و سپس به سایر سطوح سازمانی گسترش می‌یابند. در سطح استراتژیهای خرد که یک زیرسیستم و یا زیرسیستم‌های ویژه‌ای رادبرمی‌گیرد، موضوع اساسی ارتباط دادن و هماهنگ ساختن اهداف تغییر یا اهداف استراتژیک در سطح کل سازمان است.

اهداف هر برنامه تغییر باید دارای یک سلسله ویژگیهای ناب باشد که برخی از آنها چنین‌اند:

- نیازهای واقعی سازمان و کارکنان را بیان کنند.
- در قالب مقیاس‌های قابل اندازه‌گیری ارائه شوند.

- باخط مشیهای سازمانی همساز و هماهنگ باشند.
- دستیابی به آنها تا حدودی مشکل، اما امکانپذیر باشد.

اجرا و پیگیری: مرحله اجرا، مستلزم آموزش دادن و آماده ساختن سیستم مورد نظریه ویژه کارکنان و دست‌اندرکاران برنامه تحول است. فراهم ساختن زمینه‌های انگیزشی، پاداش، علاقمندی، مشارکت و دیگر تدابیر اجرایی، رابطه تنگاتنگی با نوع استراتژیهای انتخاب شده دارد. آگاهی از چگونگی اجرای برنامه‌های تحول و نتیجه‌های آن بدون داشتن یک سیستم پیگیری و ارزشیابی این برنامه‌ها میسر نخواهد بود. برنامه‌های پیگیری و ارزشیابی باید دست کم سه عامل برجسته زیر را مورد سنجش قرار دهد:

- ۱- درجه نیل به نتیجه‌های مورد نظر مانند سطح خشنودی کارکنان، کارایی سازمان، سهم بازار و نوآوری
- ۲- درجه و گستره بهبود و یا کاهش کارایی و بازدهی عملیات.
- ۳- تداوم پیشرفت و یا افت تحول‌های انجام شده.

چارچوب کتاب:

در طی چند سال اخیر، NHS شاهد تغییرات بسیار سریع و گسترده‌ای بوده که در طی چهل سال اول استقرار این سیستم هیچگاه با چنین مسائلی مواجه نشده بود. در حال حاضر تنها بخش‌های بسیار محدودی از آن به صورت دست نخورده و بدون تغییر باقی مانده‌اند و بسیاری از بخش‌های آن شاهد تغییرات اساسی و پایه‌ای حداقل در چند بعد بوده‌اند. علیرغم این تغییرات اساسی، روال کار روزمره درمان و مراقبت از بیماران همچنان ادامه داشته و هیچ تأثیری از این تحولات پذیرفته است.

کارمندان NHS بیش از هر قشر دیگری از این تغییرات تأثیر پذیرفته‌اند و آنها بودند که علیرغم پاسخگویی به نیازهای درجه اول بیماران به بهترین وجه ممکن با تقاضاهای متضاد، انتظارات روزافزون، تغییرات سیاست و فشارهای هزینه (تنگناهای بودجه‌ای) دست و پنجه نرم کرده‌اند.

تجارب مشاورین آموزش و توسعه ای که در زمینه NHS فعالیت می کنند، آنها را به این نتیجه رسانده است که بسیاری از تغییرات در زمینه پروژه ها و خلاقیتها قابل دستیابی اند و این کتاب تلاشی است برای انعکاس تجارب صاحب نظران تا بتوانند تصویری از مطالب آموخته شده را به نمایش گذاشته و آن را در قالب روشی سیستماتیک با متدهای علمی برای مدیریت تغییر در آورند.

تجربه به ما آموخته است که فرمول جادویی یا نسخه ساده ای وجود ندارد که موفقیت را تضمین کند و در کنار برنامه های سیستماتیک و روشهای علمی همواره بایستی جایی برای انعطاف پذیری در نظر گرفته شود؛ چراکه موارد غیر قابل پیش بینی می توانند همه چیز را دگرگون سازند. در زمان بروز چنین رخدادهایی، رهبران تغییر بایستی منابع داخلی بیشتری را بکار گیرند - که ویژگی هایی از قبیل نوآوری، شوخ طبعی، تحمل بالا و توانایی تحمل فشارهای عصبی را داشته باشند.

ما دریافته ایم که انعطاف پذیری انسان ها با کسب قابلیت های ذیل افزایش می یابد:

- درک فشارهایی که منجر به ایجاد تغییر می شوند.
- تهیه مجموعه ای از طرحها و مدلها به منظور تفکر در زمینه تغییر
- فراگیری تکنیک های برنامه ریزی تغییر
- کسب مهارت در زمینه مدیریت پروژه های تغییر
- کسب مهارت های رفتاری در زمینه تأثیر گذاری بر روی تغییرات در سطح ارتباطات بین فردی
- کسب قابلیت مدیریت بر دیگران

در این کتاب، سعی بر این داریم که مطالب فوق را با ذکر مثالهای کاربردی و مطالعات موردی و سازماندهی آنها در قالب یک چارچوب کاری عنوان کنیم تا خواننده شانس بیشتری برای موفقیت در فرایند مدیریت تغییر داشته باشد.

در فصل اول ما به بیان این مفهوم می پردازیم که چه تغییراتی در NHS به

وقوع می‌پیوندند و برخی از تأثیرات وسیع آن را از ابعاد مختلف به نمایش می‌گذاریم.

در فصل دوم ما به بیان تأثیرات و تجربیات حاصل از تغییر در سطح فردی، گروهی و سازمانی می‌پردازیم و به این واقعیت توجه خاص مبذول می‌داریم که واکنش افراد نسبت به تغییرات، شاخص بسیار مهمی در موفقیت پروژه‌های تغییر است.

در ادامه این مطالب در فصل سوم به خلاصه سازی فاکتورهای تأثیر گذار بر موفقیت از دیدگاه رهبران تغییر می‌پردازیم و سپس برخی از فاکتورهایی که اثر معکوس داشته‌اند را عنوان می‌کنیم.

فصول ۴ تا ۹، به بیان نگرشی سیستماتیک برای مدیریت پروژه‌های تغییر می‌پردازند.

در فصل ۴، گامها، امور، نقشها و مسئولیت‌های کلیدی به منظور تضمین یک چارچوب کاری استوار که ما را در مسیر درست رهنمون سازد، بیان شده است.

در فصل ۵، ما روشهایی را برای تشخیص مشکلات سازمانی در سطوح مختلف ارائه می‌کنیم تا بتوانیم تغییر را در جهت درست هدایت کرده و به علل ریشه ای مشکلات پی ببریم.

فصل ۶، به بیان مباحثی در زمینه نحوه تعیین اهداف کلی و اختصاصی به صورت مجزا برای پروژه‌های تغییر می‌پردازد و تکنیکی کاربردی را که تسهیل کننده فرایند هدف گذاری است، عنوان می‌کند.

در فصل ۷، ما تکنیکها و ابزارهای کاربردی تری را برای انتقال از وضعیت موجود به اهداف مورد نظر و رفع مشکلات فعلی بیان می‌کنیم.

پس از بررسی جزئیات در این فصل، در فصل ۸ به مقاومت‌های موجود در مقابل تغییر در سازمانها پرداخته و مثالهای کاربردی از نحوه شکل گیری این مقاومت‌ها در سازمان و راههای غلبه بر آنها بیان می‌شود.

برنامه ریزی و اجرای یک پروژه تغییر در فصل ۹ عنوان می‌شود و به مسائل مهمی از قبیل بازبینی و ارزشیابی تغییر برای تضمین دستیابی به آنچه که مورد

انتظار بوده است و نیز تضمین یادگیری از تجربیات گذشته به منظور بهره‌گیری برای پروژه‌های تغییر در آینده می‌پردازد.

فصل آخر به بیان اهمیت نقش عامل تغییر (فردی که مسئولیت اولیه برای ایجاد تغییر را بر عهده دارد) در پروژه‌های تغییر می‌پردازد و به تشریح برخی از مهمترین مهارت‌های فردی مدیریت که برای این امر مورد نیاز است پرداخته و پیشنهاداتی برای توسعه این مهارتها بیان می‌کند.

بسیاری از فصول این کتاب دربرگیرنده فعالیت‌های کاربردی برای خواننده است تا آنها را برای خویش یا سازمان تحت پوشش خود به اجرا گذارد و نیز مطالعات موردی حاصل از تجربیات متخصصین و مشاورانی که سعی در نمایش نکات کلیدی دارند، در این کتاب عنوان شده است.