

مدیریت تغییر موفق ۵ کلید عملیاتی

گیوئن ونتریس

ترجمه دکتر کاوه تیمورنژاد و سید علیرضا حجسته

ونتريس، گيوئن
Ventris, Gwen

مدیریت تغییر موفق: ۵۰ کلید عملیاتی / گيوئن ونتريس؛ ترجمه کاوه تیمورنژاد، علیرضا خجسته. -- تهران: انتشارات نرم افزاری هامون، ۱۳۸۷.
مشخصات ظاهری: ۱۶۸ ص.
شابک:

ISBN : 978 - 964 - 95085 - 9 - 7 ریا ۳۷۰۰۰

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

عنوان اصلی: Successful change management: the fifty key facts, c ۲۰۰۴

موضوع: ۱. تحول سازمانی ۲. برنامه ریزی استراتژیک ۳. مدیریت صنعتی ۴. سازمان صنعتی
شناسه افزوده: تیمورنژاد، کاوه ۱۳۲۵ - مترجم. خجسته، علیرضا - مترجم.

رده بندی کنگره: ۱۳۸۷ ۴۸۶ و ۵۸/۸/ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۶

شماره کتابشناسی ملی: ۱۶۵۳۲۹۸



انتشارات نرم افزاری هامون

مدیریت تغییر موفق: ۵۰ کلید عملیاتی

گیوئن ونتريس

مترجمین: دکتر کاوه تیمورنژاد و سید علیرضا خجسته

چاپ اول

زمستان ۱۳۸۷

۲۰۰۰ نسخه

بها: ۳۷۰۰۰ ریال

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر برای مترجمین و ناشر مشترکاً محفوظ است.

تهران - میدان هفتم تیر - خیابان آذری - پلاک ۱۹

تلفن: ۸۸۸۳۲۸۶۸

نمابر: ۸۸۸۳۳۴۹۶

Email: info@hamoonsoft.com

مشخصات کتاب

ناشر: انتشارات نرم افزاری هامون

نام کتاب: مدیریت تغییر موفق (۵۰ کلید عملیاتی)

نام نویسنده: گیوئن ونتریس

نام مترجمین: دکتر کاوه تیمورنژاد و سید علیرضا خجسته

سال انتشار: زمستان ۱۳۸۷

نوبت انتشار: اول

قیمت: ۳۷۰۰۰ ریالی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۸	پیشگفتار مترجمین
۱۰	پیشگفتار
۱۱	مقدمه
۱۳	فصل اول: زمینه‌سازی تغییر
۱۵	۱. مدیریت تغییر چیست؟
۱۹	۲. انتخاب تغییرات درست
۲۱	۳. تغییر فرهنگ‌ها
۲۴	۴. تغییر حوزه‌ی تفکر (الگوهای ذهنی)
۲۷	۵. تغییر در سه بعد
۲۹	۶. منفعت یک بحران اصلی
۳۱	۷. هزینه‌ی اجتناب از فرهنگ تغییر
۳۳	۸. آماده‌سازی برای سفر
۳۹	فصل دوم: برنامه‌ریزی و عرضه‌ی برنامه‌ی تغییر
۴۱	۹. زمان‌بندی مدیریت تغییر
۴۴	۱۰. خلق چشم‌انداز شفاف کریستالی
۴۷	۱۱. برنامه‌ریزی قبل از چرخه تغییر
۵۰	۱۲. بستن چشم‌ها به روی گذشته
۵۲	۱۳. مدیریت تغییر، مجموعه‌ای از تغییرهای کوچک
۵۴	۱۴. تغییر در زمان مطلوبیت کارها
۵۶	۱۵. ادامه‌ی ارتباط با انتظارات مشتریان
۵۹	۱۶. تغییر به دلیل رقابت
۶۲	۱۷. هنگامی که تمام سازمان‌ها با تغییر مواجه می‌شوند

۶۴	۱۸. مدیریت و تجزیه و تحلیل ریسک
۶۷	۱۹. رهبری و مدیریت فرآیند
۷۰	۲۰. زمان استفاده از مشاوران مدیریت تغییر
۷۳	۲۱. بازگشت سرمایه (مالی)
۷۵	۲۲. بازگشت سرمایه (انسانی)
۷۸	۲۳. ارتباطات اثر بخش
۸۲	۲۴. قدرت مسئولیت پذیری و پاسخ گویی
۸۴	۲۵. ارائه‌ی موضوع تغییر
۸۹	۲۶. فروش رویا
۹۳	فصل سوم: رهبری و مدیریت موفقیت آمیز تغییر
۹۵	۲۷. ایجاد چشم انداز مبتنی بر واقعیت
۹۷	۲۸. بیان روشن استراتژی
۹۹	۲۹. اعتماد به تازه واردها
۱۰۱	۳۰. تغییر نگرش‌ها به مفهوم قدرت
۱۰۴	۳۱. تبدیل تغییرات غلط به تغییرات درست
۱۰۷	۳۲. مواجهه با واقعیت‌های مالی
۱۰۹	۳۳. اداره‌ی مؤثر مقاومت در برابر تغییر
۱۱۳	۳۴. اهمیت احساسات
۱۱۷	۳۵. جذب تکنولوژی
۱۲۰	۳۶. تغییر فرهنگ‌های نقش - محور
۱۲۲	۳۷. کار با اتحادیه‌های بازرگانی برای ایجاد تغییر
۱۲۴	۳۸. شخصی شدن کارها
۱۲۶	۳۹. ایجاد نقاط عطف

۱۲۹	۴۰. آغاز تغییر از بالا
۱۳۳	۴۱. حمایت رهبر
۱۳۵	۴۲. آشکار نمودن فرهنگ جاری
۱۳۹	فصل چهارم: بهره‌گیری از موفقیت
۱۴۱	۴۳. خلق یک سازمان متحد و یکپارچه
۱۴۴	۴۴. سیستم‌های تشخیص و پاداش
۱۴۶	۴۵. استخدام برای تغییر
۱۴۹	۴۶. تغییر ادراک افراد از خودشان
۱۵۲	۴۷. آموزش برای تغییر
۱۵۴	۴۸. تغییر نگرش: آزمون مهمانی
۱۵۷	۴۹. معیارهای موفقیت
۱۶۱	۵۰. حفظ و تداوم پیشرفت دائمی

پیش‌گفتار مترجمین

در عصر حاضر، تمامی سیستم‌ها از جمله سازمان‌ها در تصمیم‌گیری با عدم اطمینان مواجه هستند. این عدم اطمینان نشأت گرفته از دو عامل پیچیدگی و ناپایداری محیطی است. نشانه و مظهر پیچیدگی محیط، تفکیک و تعداد زیاد عناصر محیطی و نشانه ناپایداری محیط، تغییرات فاحش و روزافزون این عناصر است. آنچه موجب افزایش اطمینان مدیران سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود، دستیابی سریع و دقیق به اطلاعات است و این ممکن نیست مگر اینکه سازمان‌ها به لزوم تغییر و تحول در خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها، فنون، روش‌ها و تکنیک‌ها، ساختارها و رفتارهایشان واقف شوند.

با این تفسیر، سیستم‌ها برای بقای خود، باید تغییر کنند. چرا که در عصر جدید، ضمانت بقاء، تغییر و تحول است. در این مقطع از زندگی بشری، سازمان‌ها بیش از هر زمانی نیاز به تغییر، تحول و بالندگی را حس می‌کنند و باید با یافتن روش‌های جامع و منعطف به نحوی شایسته تغییر و تحول را مدیریت کنند و به مقوله مدیریت تغییر به عنوان فرهنگی پایدار توأم با یادگیری مستمر، بنگرند. از آنجائیکه بقاء یا فزای سازمان‌ها به درک درست و اقدامات مطلوب در این موضوع پراهمیت بستگی دارد، بنابراین مدیریت تغییر، باید به یکی از چالش‌برانگیزترین دغدغه‌های سازمان‌ها تبدیل شود.

این کتاب ترجمه کاملی از کتاب مدیریت تغییر موفق، اثر «گیونن و نتریس» می‌باشد. و نتریس، مدیری اجرایی با سوابق موفق کساری در مقوله منابع انسانی، دارای تجربیات و تخصص ویژه در مدیریت تغییر با رویکرد ارزش‌محوری در آمریکا و انگلستان است، که در این کتاب با شیوه‌ای روان مبتنی بر مبانی نظری و با استفاده از مثال‌های کاربردی، مخاطبین خود را با مراحل حیاتی و پراهمیت فرآیند تغییر آشنا می‌سازد.

این کتاب مشتمل بر چهار فصل و پنجاه حقیقت کلیدی است که ضمن استفاده برای دانشجویان و دانش‌پژوهان با گرایش‌های متفاوت در سطوح مختلف تحصیلی؛ در محیط زندگی، کاری و اجرایی، نیز می‌تواند کاربرد داشته باشد.

خانواده‌ها، کسب و کارهای کوچک و بزرگ، شرکت‌های خودروسازی، بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، مجامع درمانی و پزشکی، هتل‌ها و مؤسسات خدماتی، شهرداری‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها و کلیه سازمان‌های دولتی و خصوصی، با استفاده از این کتاب و با بهره‌گیری از

شیوه‌های عملی و بینش کاربردی اشاره شده در آن می‌توانند با شناخت سیستم و درک نیاز به تغییر و تحول، سفر تغییر را آغاز نمایند.

ضمناً باید اشاره نمود، در انتهای هر یک از فصل‌های چهارگانه کتاب فضایی تحت عنوان «دیدگاه شما» در نظر گرفته شده که خوانندگان گرامی بتوانند نظرات، پیشنهادات و مطالب منطبق با فعالیت‌های سازمان خود را با نتایج حاصله تلفیق نموده و در صورت تمایل و علاقه این مطالب را از طریق آدرس پست‌های الکترونیکی زیر با ما در میان گذارند.

kavehteymoornejad@yahoo.com و alikh27@yahoo.com

پیشاپیش از کليه اساتید، دانشجویان، مدیران و خوانندگان گرامی که بنا براینه نظرات و پیشنهادات خویش ما را یاری خواهند کرد، قدردانی می‌شود.

از خداوند متعال که توفیق ترجمه حاضر را به ما ارزانی داشت، سپاسگزاریم.

دکتر کاوه تیمورنژاد
سید علیرضا خجسته

پیش‌گفتار

آن چیزی که در رابطه با مدیریت تغییر در وهله اول در ذهن متبادر می‌شود، این مقوله را به عنوان مداخله‌ای اتفاقی - حرکتی ناگهانی برای تولدی دوباره، به همراه آغازی توأم با انتظار و پایانی روشن، نیازمند رهبری آینده‌نگر و شاید همانند مطالعه‌ی حرکات موش و پتیر، معرفی می‌کند.

اگر علاقه به چنین تفکری چیزی است که شما را صبح از تختخواب بیرون می‌آورد، به شما توصیه می‌کنم که "مدیریت تغییر موفق" شاید اولین کتاب مدیریت تغییر برای همه‌ی ما باشد. این کتاب، یکی از آن کتاب‌هایی است که به آرامی و به تدریج خیلی از افسانه‌های ترسناکی را که محیط بحرانی کسب و کارمان را احاطه کرده‌اند، بی‌اثر کرده و آن‌ها را در جای خود و آجر به آجر دوباره می‌سازد. این کتاب روشی است برای تفکر مدیریت تغییر به شیوه‌ای عملی و به طریقی که در انتهای آن نمی‌توانیم تصور کنیم که چرا این "وسیله‌ی تغییر" این قدر رام و مطیع ماست. البته خوب سادگی خواندن کتاب را نخورید یا این که تا چه اندازه هریک از دروس کتاب به صورت مجزا دست‌یافتنی به نظر می‌رسند، بلکه باید بدانید تاثیر واقعی آن زمانی است که نه تنها اطمینان و درک ما را افزایش دهد، بلکه اشتیاقی در ما ایجاد نماید که نقشی شخصی در تکامل جاری سازمان خود ایفا نماییم.

به همین دلیل است که قبل از توصیه‌ی قدم به قدم کارها، افزایش اشتیاق برای انجام تغییر در همه‌ی ما آرزوی نهایی خانم گیوئن ونتریس است. نظر او این است که تغییر در هر سازمانی به جای مقوله‌ای اتفاقی، لازم است دائمی و پایدار باشد - که البته نه تنها به درکی روزمره، بلکه به اشتیاقی روزمره نیاز دارد. از این جهت است که کتاب گیوئن هم راهنما و هم مشوق است. گیوئن یک چهره‌ی گوشه‌گیر و آرام دانشگاهی نیست، او یکی از پویاترین متخصصین تغییری است که تا به حال دیده‌ام و به عنوان یک متخصص، علاقه‌ی او عملی ساختن کارها است. نه برای سال آینده، نه متناوباً، بلکه دائماً و پایدار. این جا و اکنون.

این حقایق کلیدی را که می‌خوانید، ۵۰ عقیده‌ی مستقل از هم نیستند، بلکه قدم‌هایی متصل به هم برای سفری واحد می‌باشند. من شخصاً اگر پا درون چنین سفری می‌گذاشتم، فرد دیگری غیر از گیوئن برای همراهی آن برایم متصور نبود.

آدام مورگان

مؤلف کتاب "خوردن ماهی بزرگ": چگونه نام و نشان‌های تجاری کوچک‌تر می‌توانند با نام و نشان‌های تجاری پیشرو رقابت نمایند.

مقدمه نویسنده

سازمان‌هایی که حتی برای مدتی کوتاه ساکن می‌مانند، مرگ و نیستی خود را رقم می‌زنند. این موضوع برمی‌گردد به این حقیقت که خواسته‌های مشتریان در هر بازاری، از خودرو و قنادی گرفته تا امور بانکی و ناو جنگی، دائماً تغییر می‌کند و رقبای شما از آن آگاه هستند. شرکت‌های موفق همیشه می‌کوشند با اعمال تغییر، جلوتر از بازارهای خود بمانند. اما اکنون آیا شما به تغییر شرکت خود مبادرت ورزیده‌اید؟ مهم‌تر آن که چگونه فرهنگ تغییر را برای آن که سازمان‌تان بتواند مستمراً با نیازهای جاری مشتریان کنار بیاید، خلق می‌کنید؟

این‌ها سؤال‌هایی هستند که این کتاب به آن‌ها پاسخ خواهد داد. این کتاب به شما توضیح می‌دهد که چرا کلیه‌ی سازمان‌ها باید مدیریت تغییر را به نحوی شایسته، اعمال نمایند. همچنین توضیح خواهد داد که چرا رهبران و مدیران سازمان‌ها نیاز دارند تا نیروهای راهبری برنامه‌های تغییر باشند، البته اگر می‌خواهند که این برنامه‌ها به موفقیت برسند. این کتاب به شما می‌گوید که چرا با مقاومت کارکنان خودتان مواجه خواهید شد، که خیلی از این کارکنان ممکن است از تغییر هراس داشته باشند. بعد از آن، کتاب به شما چگونگی آغاز فرآیند تغییر، چگونگی فائق آمدن بر مقاومت کارکنان، همراه نمودن آنان و پیروز شدن برنامه را نشان خواهد داد. شما را برای طی مراحل فهرست ذیل همراه این سفر خواهد نمود، تا مطمئن شود به مقصدی که می‌خواهید، برسید و سرانجام فرهنگ تغییر را در سازمان خود خلق کنید:

- ۱- به شما کمک می‌کند تا چشم‌انداز خود را ترسیم نمایید، عقیده‌ی بزرگ‌تان، پیام روشنایی بخشی که ناوبری سازمان شما را از طریق برنامه‌ی تغییر بر عهده دارد.
- ۲- شما را برای خلق یک استراتژی کلی جهت دستیابی به چشم‌انداز ترسیمی و گزینش یک تیم مدیریت تغییر که شما را برای اجرا یاری رسانند، راهنمایی می‌کند.
- ۳- با ایجاد یک برنامه‌ی عملی و اندازه‌های مشخص موفقیت، با استفاده از چند رشته برنامه‌های تغییر، قابل دستیابی، شما را بر روی اهداف عینی متمرکز می‌کند.
- ۴- به شما برای تمرکز بر روی ایجاد یک استراتژی ارتباطات برای حمایت از نقشه‌ی برنامه یاری می‌رساند.
- ۵- به شما چگونگی مشخص نمودن و اداره‌ی ریسک‌های برنامه را نشان می‌دهد: وقایع یا عواملی که ممکن است برنامه را به تاخیر انداخته یا آن را مختل کنند.

- ۶- به شما چگونگی ارائه‌ی منافع ابتدایی برنامه را از طرق مختلف و به مخاطبین متفاوت شامل مخاطبین خارجی سازمان، توضیح می‌دهد.
- ۷- شما را در مقوله‌ی درک و کنارآمدن با فشارهای بی‌شمار و پیچیده‌ی شخصی، احساسی و سیاسی که تمامی مدیران تغییر با آن‌ها مواجه می‌شوند، یاری می‌رساند.
- ۸- استراتژی‌هایی را برای کنارآمدن با تمامی چالش‌هایی که با آن‌ها برخورد می‌کنید و اتصال آن‌ها را به برنامه‌ی کلی اجرا، نشان می‌دهد.
- ۹- سیستمی را برای اجرای مراقبت دائمی از بازار در جهت اطمینان از آن که چشم‌انداز تغییر همیشه معجز و مرتبط با آن است، به شما نشان می‌دهد.
- ۱۰- شما را بر روی چگونگی اثبات آن که برنامه‌ی شما به موفقیت رسیده است و منجر به بازگشت سرمایه‌ی خوبی شده است، مصمم می‌نماید و می‌گوید که این امر با استفاده از یک سلسله گسترده از رویکردهای محکم و قوی به دست می‌آید. سرانجام این کتاب به شما نیاز تجلیل موفقیت و تکیه‌ی به آن را توضیح می‌دهد.
- مدیریت تغییر تماماً درباره‌ی رهبری الهام‌بخش، برنامه‌ریزی جزء به جزء و اجرای کامل و فراگیر می‌باشد. اما اول شما باید از "حقایق" آگاه شوید.