



مکتب تغییر

chitgarha.com

۱۳۹۰ بهمن ماه

# ۷۵۵

## پنج مدل تغییر: ویژگی‌ها و چالش‌ها

**دوست عزیز**

© کلیه حقوق مادی و معنوی این مقاله متعلق به «مکتب تغییر چیتگرها» و برای استفاده شما و تمامی علاقه‌مندان این موضوع تهیه شده است. انتشار این مدرک به صورت آنلاین و غیرآنلاین بلامانع بوده و موجب نشر دانش مدیریت است. بنابراین، شما می‌توانید این مقاله را کپی، تکثیر، و منتشر کنید و یا به اشتراک بگذارید.

در ادبیات مدیریت تغییر، مدل‌های مختلفی برای تغییر سازمانی وجود دارد. اساساً مدیریت تغییر رویکردی است که منجر به تحول یک فرد، تیم، و سازمان برای دستیابی به وضعیت مطلوب می‌شود. مدل‌های تغییر سازوکارهایی برای پیاده‌سازی موفق فرایند تغییر در سازمان هستند. اجازه دهید تا در این مقاله به معرفی ویژگی‌ها و چالش‌های برخی از مشهورترین مدل‌های تغییر پردازیم که به صورت گسترده در سازمان‌ها استفاده شده است:

### مدل ۱: «ادکار» برای مدیریت تغییر فردی

مدل «ادکار» برای تغییر فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد نه برای سازمان‌ها. این مدل وقتی به کار گرفته می‌شود که تغییر فردی بایستی با مراحل تغییر سازمانی منطبق شود. به دلیل اینکه اثرات زیاد بر فرایند تغییر نسبت به فراد متأثر از تغییر وجود دارد، نرخ شکست پروژه‌های تغییر سازمانی ۶۰ تا ۷۰ درصد افزایش داده است. ویژگی کلیدی مدل ادکار این است که توانسته با موفقیت چک لیستی را از مراحل تحول ارائه دهد که به شرح زیر است:

A: آگاه‌سازی	نیاز	به	تغییر (Awareness)
D: تشویق	به	مشارکت	و
K: دانش‌پذیری	نحوه		پشتیبانی از تغییر (Desire)
A: توانمندی	پیاده‌سازی	مهارت‌ها	و
R: تقویت پایدارسازی تغییر (Reinforcement)			رفتارهای مورد نیاز (Ability)

چالش اصلی این مدل این است که نیاز به رهبری را در توجه به بعد عاطفی تغییر نادیده گرفته است و به تغییر بیشتر به عنوان چارچوب‌ها و قواعد نگاه می‌کند.

### مدل ۲: مدل تحول سه مرحله‌ای ویلیام بریجز

ویلیام بریجز نویسنده، سخنران، و مشاور سازمانی بود. او بر اهمیت درک تحولات به عنوان اصل اساسی برای سازمان‌ها در موفقیت تغییر تأکید دارد. او می‌گوید تحول فرایند روانشناسانه‌ای از سازگاری با تغییر است. او اعتقاد دارد که تحول شامل سه مرحله اصلی است: رهایی از گذشته، «منطقه خنثی» جایی است که گذشته‌ها گذشته است، اما فضای جدید کاملاً آشکار نیست، و ساخت آغازی جدید. او چهار کتاب در حوزه‌ی تحول دارد:

۱. مدیریت تحول، ۲. تحول، ۳. راه تحول، ۴. ساختن شما و شرکت

در این بخش از مقاله به طور خلاصه به سه مرحله روش ویلیام بریجز می‌پردازیم:

مرحله اول: پایان دادن، از دست دادن، و رها کردن

کارکنان مجبور می‌شوند تا چیزی را رها کنند که با آن راحت هستند و باید با از دست دادن آن چیز کنار بیایند و به صورت ذهنی آماده حرکت شوند.

مرحله دوم: منطقه خنثی

جایی است که کارکنان جدید و قدیم به سیستم قدیمی پیوست دارند در حالی که سعی می‌شود تا سازگاری با فضای جدید داشته باشند. آنها ممکن در این مرحله گیج و بی‌حوصله شوند.

مرحله سوم: آغاز جدید

زمانی است که تحول را می‌پذیرند و تغییر آغاز می‌شود. کارکنان ابتکارات تغییر را پذیرفته‌اند و ممکن است نتایج کوچکی از تلاش‌هایشان را دیده باشند.

ویژگی اصلی مدل ویلیام بریجز این است که تفاوت بین تغییر و تحول را شفاف و برجسته می‌کند. تغییر در افراد اتفاق می‌افتد و تحول در ذهن و فکر افراد وقتی اتفاق می‌افتد که آنها حاضر می‌شوند تا تغییر کنند. این مدل توصیف می‌کند که چگونه افراد به صورت روحی و روانی احساس می‌کنند که تغییر سازمانی بایستی اتفاق بیفتد.

چاش اصلی این مدل آن است که نمی‌تواند به صورت مستقل استفاده شود. این مدل باید همراه با ابزارهای دیگری مانند مدل ۸ مرحله‌ای کاتر و مدل مدیریت تغییر لوین استفاده شود.

### مدل ۳: مدل ۸ مرحله‌ای تغییر کوتر

دکتر جان پاول کوتر یکی از نویسندگان کتاب‌های پر فروش مجله نیویورک تایمز هست و به عنوان استاد آکادمی رهبری ماتسوشیتا در مدرسه بازرگانی هاروارد مشغول به کار و فرد شناخته‌شده‌ای در حوزه تفکر رهبری و تغییر در کسب‌وکار است. مقاله او به نام «رهبری تغییر» به عنوان ده مقاله برتر مجله بازرگانی هاروارد در ۱۰۰ سال انتشار این مجله شناخته می‌شود. کتاب‌های او به نام‌های «هدایت تغییر»، «خریدار کردن»، «حس اضطرار»، و «شتاب» هستند.

او در کتاب «هدایت تغییر» مدل ۸ مرحله‌ای را ارائه می‌دهد که توصیه می‌کنم حتماً مقاله‌اش را بخوانید. مدل ارائه شده بیشتر مفهومی است و با آمادگی و پذیرش تغییر و نه تغییر واقعی مرتبط می‌شود. این ۸ مرحله به شرح زیر است:

مرحله ۱: ایجاد یک حس اضطرار

رهبران، کارکنان را با اضطرار تغییر متقاعد می‌کنند تا خریدار تغییر شوند یا تغییر را بپذیرند.

مرحله ۲: ایجاد یک ائتلاف برای تغییر

تشکیل تیمی متمرکز برای تغییر از میان شناسایی رهبران مؤثر در سازمان

مرحله ۳: ایجاد یک چشم‌انداز تغییر

شناسایی ارزش‌هایی که محوری برای تغییر هستند و استراتژی را برای اجرا و جهت‌گیری ایجاد می‌کنند.

مرحله ۴: گفت‌وگوی چشم‌انداز

ایجاد گفتمان استراتژی و تطبیق سبک‌های مختلف این گفتمان

مرحله ۵: حذف موانع

تقویت کارکنان با قابلیت‌سازی برای تغییر با حذف موانعی که چشم‌انداز تغییر را اجرایی کند.

مرحله ۶: ایجاد نتایج کوتاه‌مدت

پاداش‌دهی به افرادی که کمک می‌کنند تا اهداف سازمان محقق شوند.

مرحله ۷: حرکت به سمت تغییر بیشتر

جست‌وجو و تعقیب بهبودها را حفظ می‌کنند.

مرحله ۸: تبدیل تغییرات به عنوان فرهنگ سازمانی

ساختن دائمی تغییر

ویژگی اصلی این مدل آن است که این مدل با موفقیت هر چه تمام‌تر در دستیابی به پذیرش از طرف کارکنان کلیدی استفاده می‌شود. این مدل به خوبی با ساختارهای سنتی سازمانی سازگاری دارد.

چالش اصلی این مدل آن است که با توجه اینکه این مدل از بالا به پایین است، فرصت‌ها می‌توانند به این دلیل حذف شوند که هر کسی در توسعه چشم‌انداز تغییر مشارکت ندارد.

#### مدل ۴: مدل سه مرحله‌ای لوین

کورت لوین یک روانشناس آلمانی-آمریکایی بود که به عنوان یکی از پیشگامان مدرن جامعه، سازمانی، و روانشناسی کاربردی در آمریکا شناخته می‌شود. لوین اغلب به عنوان «بنیانگذار روانشناسی اجتماعی» شناخته می‌شود و یکی از اولین کسانی بود که به موضوعاتی از قبیل پویایی گروه و توسعه سازمانی پرداخت. انتشار مقاله «مرور روانشناسی عمومی» در سال ۲۰۰۲، او را به عنوان هیجدهمین روانشناس قرن بیستم لقب دارد که بیشترین ارجاع را به مقاله‌ش داده است.

مدل لوین دارای سه مرحله به شرح زیر است:

### ۱. ذوب

دوره‌ی ذوب باید از طریق انگیزش و هدایت در جهت حذف مقاومت تغییر آغاز شود.

### ۲. تغییر

تغییر آغاز می‌شود و شرکت به سمت مرحله تحول خواهی حرکت می‌کند.

### ۳. انجماد

انجماد دوباره پس از تغییر از طرف شرکت پذیرفته شده است و می‌تواند براساس تغییرات جدید کار کند.

ویژگی اصلی این مدل آن است که مدل لوین شناسایی می‌کند که بلوغ افراد برای تغییر به منطقه امن و راحت افراد برمی‌گردد و روی آن استوار است. زیرا انسان‌ها دوست دارند تا در منطقه امن و راحتی خود باشند و ناشی از یک حس هدایت و کنترل از طرف عوامل بیرونی است. استفاده از این مدل آسان است و بخش زیادی از شرکت‌ها از آن برای اجرای تغییرات بزرگ استفاده می‌کنند.

اما، چالش اصلی این مدل آن است که زمان‌بر است و دوره‌ای طولانی را می‌طلبد.

## مدل ۵: مدل ۷ اس مک‌کینزی

شرکت مک‌کینزی یک سازمان مشاوره مدیریت جهانی است که به کسب‌وکارها، دولت‌ها، سازمان‌های غیردولتی، و غیرانتفاعی خدمات برتری را ارائه می‌کند. مدل ۷ اس مک‌کینزی مدل مشهوری است که این شرکت سال‌ها برای بهبود عملکرد سازمانی از آن استفاده کرده است. این مدل به شرح زیر است:

### ۱. استراتژی [Strategy]

استراتژی تدوین می‌شود تا مزیت رقابتی سازمان حفظ شود.

### ۲. ساختار [Structure]

راه و روش انجام کار که سازمان را می‌سازد.

### ۳. سیستم‌ها [Systems]

فرایندها و فعالیت‌های روزانه‌ای که کارکنان انجام می‌دهند.

## ۴. ارزش‌های مشترک [Shared Values]

ارزش‌های بنیادی که در فرهنگ سازمانی متبلور می‌شود.

## ۵. سبک [Style]

سبک رهبری

## ۶. کارکنان [Staff]

تعداد و تنوع کارکنان در سازمان

## ۷. مهارت [Skill]

شایستگی محوری کارکنان به صورت کلی

ویژگی اصلی این مدل آن است که این مدل عناصر منطقی و عاطفی را ترکیب می‌کند. مدل ۷ اس مک‌کینزی یک رویکرد کلی را برای درک یک سازمان از تغییر ارائه می‌دهد. اما چالش اصلی آن است که وقتی یکی از هفت بخش این مدل دچار تغییر می‌شود، همه بخش‌ها تغییر می‌کند زیرا آنها همه به یکدیگر مرتبط و وابسته هستند.

## نتیجه‌گیری

مدیریت تغییر فرایندی است که پیاده‌سازی آن برای هر سازمان و کارکنان آن دشوار به نظر می‌رسد. مدل‌های مدیریت تغییر بسیاری وجود دارند و یافتن مدلی که سازگار با طبیعت سازمان باشد سخت است. استفاده از هر یک از مدل‌های معرفی شده می‌تواند مفید باشد زیرا هر کدام چارچوبی را برای راهنمایی در جهت تغییر ارائه می‌دهد و البته نتایج موردانتظار را پیش‌بینی می‌کند.

پرسش اساسی این است که آیا می‌توان یک مدل یکپارچه تغییر خلق کرد؟ مدلی که ترکیب بین همه‌ی این ۵ مدل باشد و البته منافع همه‌ی آنها را دارا باشد، چالش کمتری را ایجاد کند و فرایند تغییر تسهیل شود.

این مقاله تألیفی است و لازم است تا برای استفاده از آن ارجاع‌دهی رعایت شود.