

ایران استراتژیست



www.iranstrategist.com



کتاب شتاب دهی

ارایه دهندگان:

پژمان علینژاد

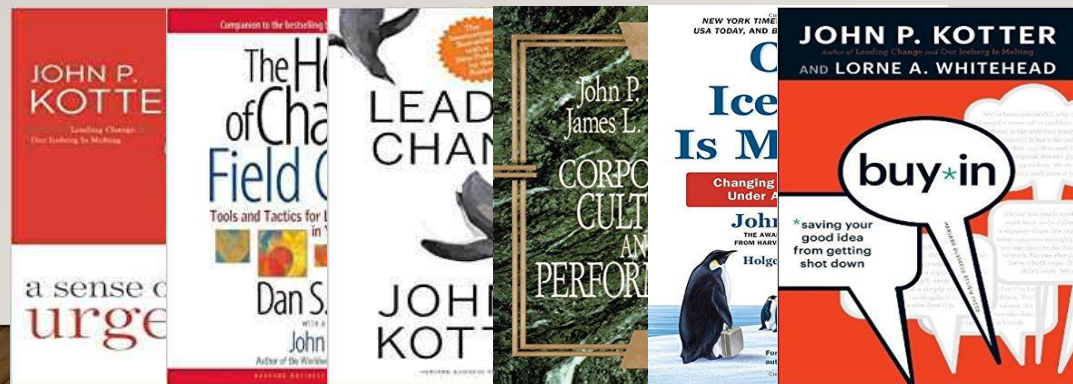
مسعود زرگر

احسان عبدالهی





پروفسور **جان کاتر** متولد ۱۹۴۷ در کالیفرنیا امریکا است، کاتر در سال ۱۹۶۸ لیسانس تکنولوژی از دانشگاه ام آی تی و در سال ۱۹۷۰ فوق لیسانس خود را در همین رشته گرفت. سپس وی در عرض دو سال موفق به اخذ مدرک دکترای رشته مدیریت بازرگانی از دانشگاه هاروارد شد. کاتر از همان سال به عضویت دانشگاه هاروارد درآمد و در سال ۱۹۸۰ استاد تمام دانشگاه شد. مقالات وی در مجله کسب و کار صدها بار چاپ شده است و نویسندگان و محققان بسیاری از آنها استفاده کرده اند. **مقاله شتاب دهی وی در سال ۲۰۱۲** که بعدها به کتاب شتاب دهی تبدیل شد، توسط شرکت مک کینزی به عنوان بهترین مقاله سال در زمینه کسب و کار شناخته شد. وی تاکنون بیست عنوان کتاب را به رشته تحریر در آورده است که آخرین عنوان آن «**That's Not How We Do It Here!**» در سال ۲۰۱۶ منتشر شد. همچنین وی موسس و مسوول پژوهش های شرکتی به عنوان **Kotter International** است که تا کنون به حدود ۵۰۰۰ شرکت در زمینه رهبری و ایجاد تحول کمک کرده است. لقبی که به وی داده اند **کونسوکه ماتسوشیتای رهبری و تحول** است.



A short note for your class.
www.iranstrategist.com

We live in a world that is changing faster and in more unpredictable ways. Institutions, public and private, built in the 19th and 20th centuries, are struggling to thrive in this new environment.

For the sake of nations, families, individuals, and businesses, it is essential that we vastly improve our ability to change in smart ways, faster, and more often. Many forces are barriers to this need—including many good people who see change as a threat.

It may be up to your generation to help us all leap ahead in our capabilities in this regard. I hope my work gives you some ideas and some confidence that so much more is possible.

Best regards.

JPK

Dr John Kotter

Chairman, Kotter International

Professor of Leadership, Emeritus, Harvard Business School



یک متن کوتاه برای کلاس تان

ما در دنیایی زندگی می کنیم که سریع تر و به روش های غیر قابل پیش بینی تغییر می کند. موسسات عمومی و خصوصی که در قرن نوزدهم و بیستم ساخته شده اند در این محیط جدید برای موفقیت تلاش می کنند.

به خاطر ملت ها، خانواده ها، افراد و کسب و کارها، ضروری است که ما توانایی هایمان را در شیوه های هوشمندانه، سریع تر و بیشتر، تغییر دهیم. بسیاری از نیروها مانع این نیاز هستند - از جمله بسیاری از افراد خوب که تغییر را به عنوان یک تهدید مشاهده می کنند.

این بر عهده ی نسل شماست که به ما کمک کنه در جهت پیشبرد توانایی هایمان در این زمینه حرکت کنیم. امیدوارم کار من ایده و اعتماد به نفسی به شما بدهد که بدانید بیش از این نیز امکان پذیر است.

بهترین آرزوها



دنیای در حال تغییر و لزوم شتاب دهی



سیر تکاملی سازمان ها



محدودیت های ساختار سلسله مراتبی



افراد محدود مورد اعتماد



عدم تغییر سیاسی اجتماعی



ترس افراد



موفقیت های گذشته



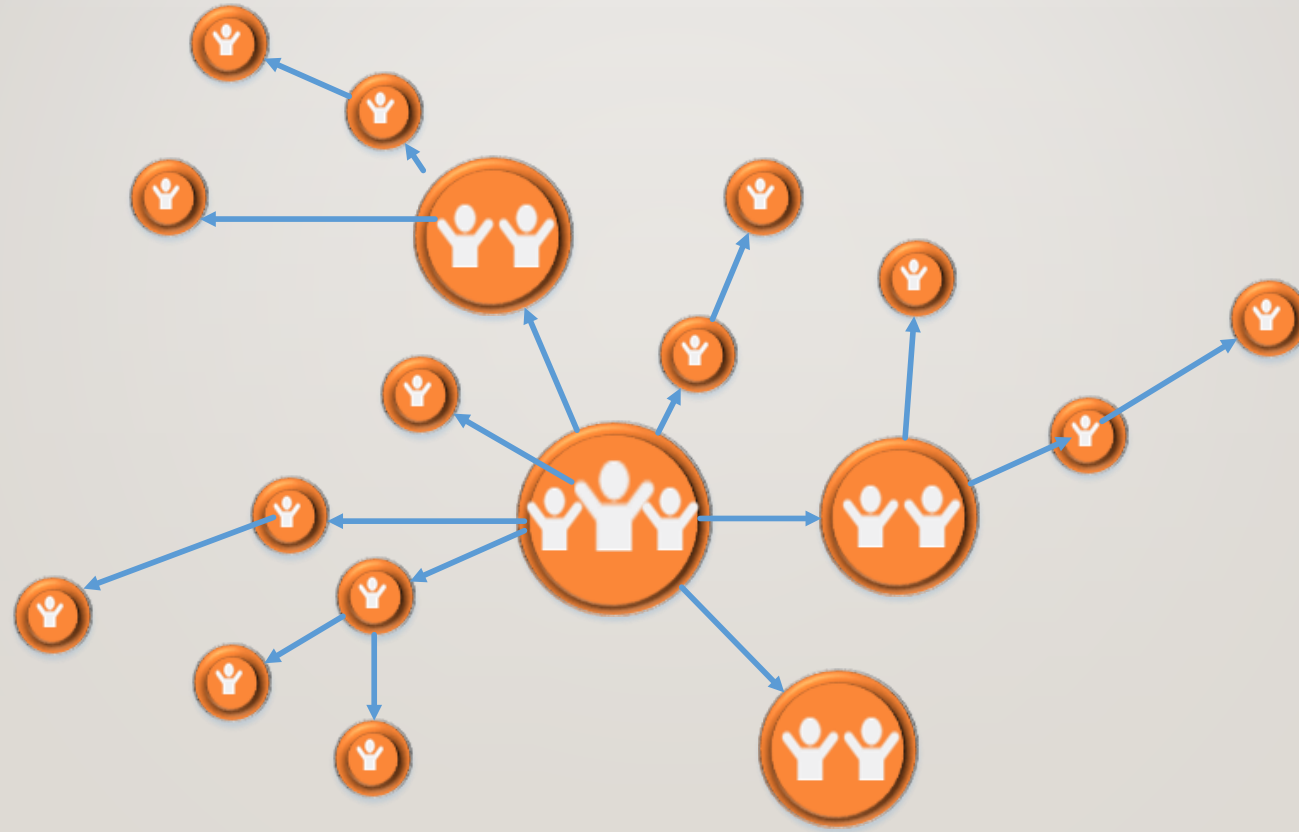
برخی تلاش های رهبران برای جبران ضعف های سلسله مراتب



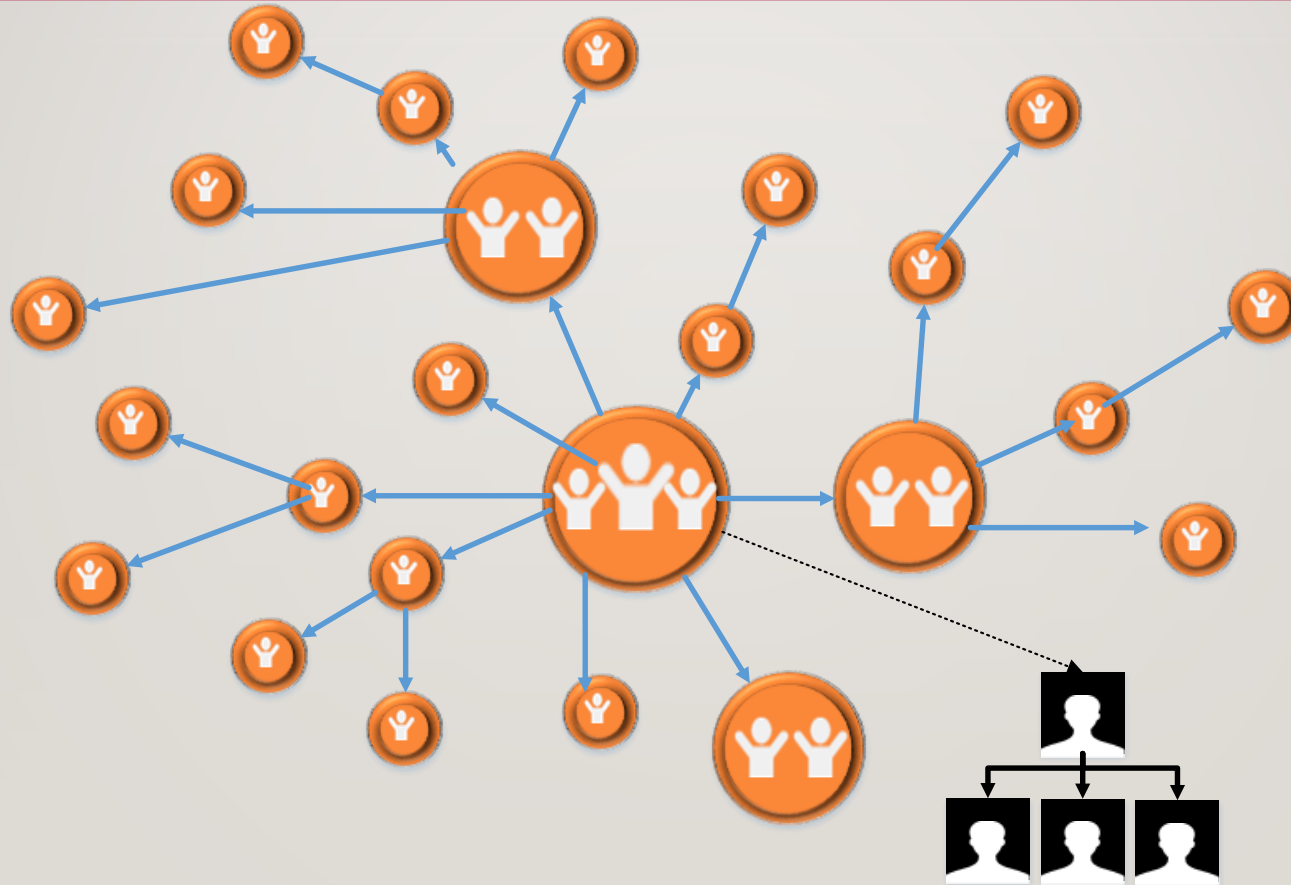
سیر تکاملی سازمان ها



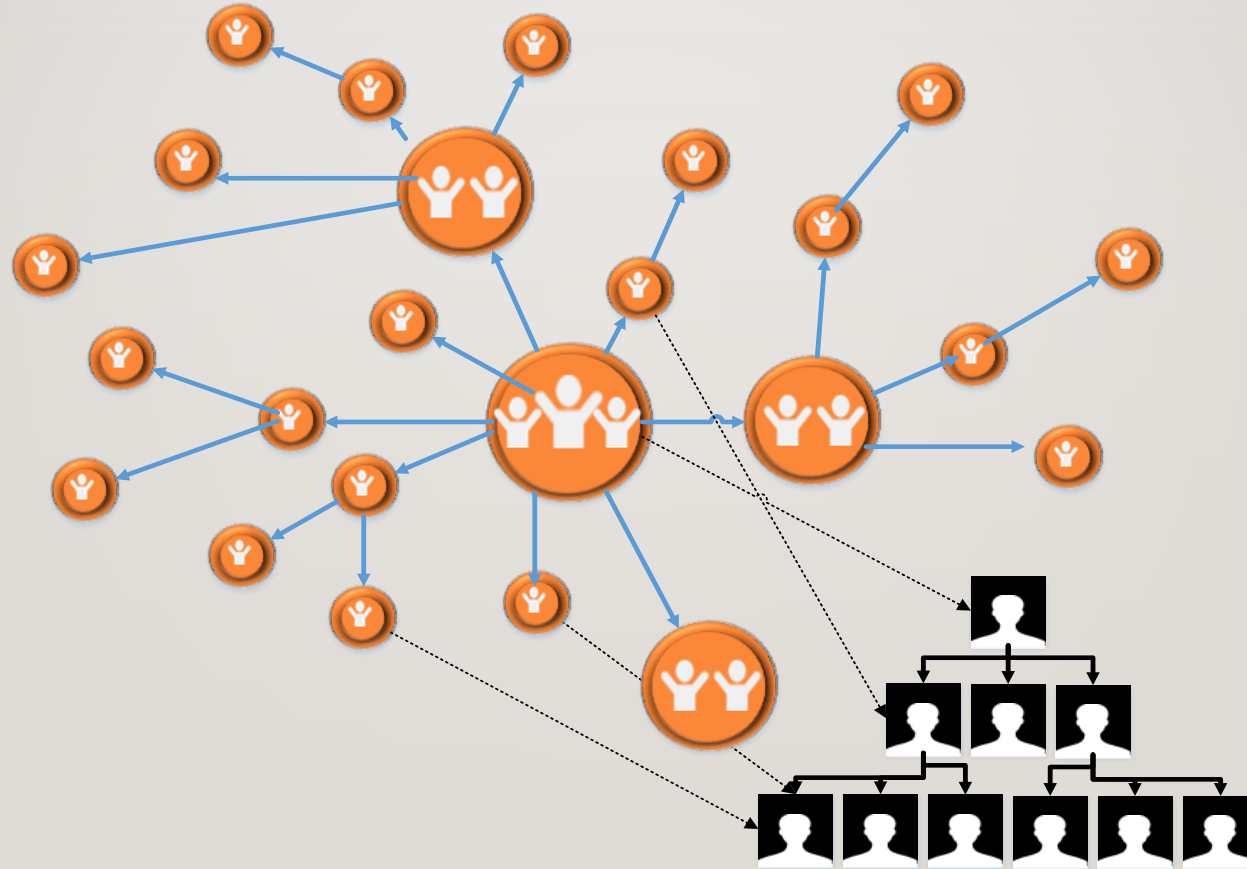
سیر تکاملی سازمان ها



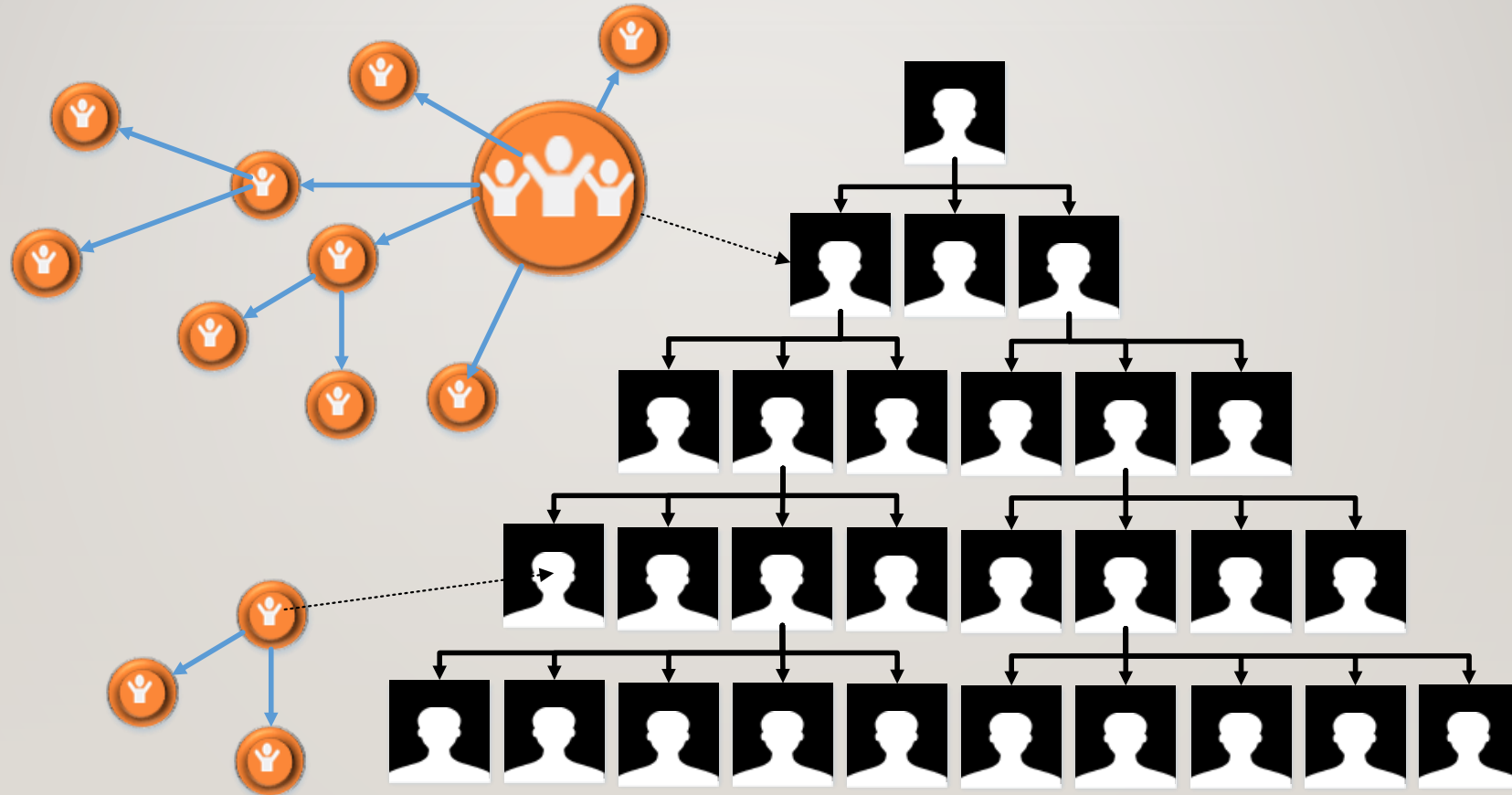
سیر تکاملی سازمان ها



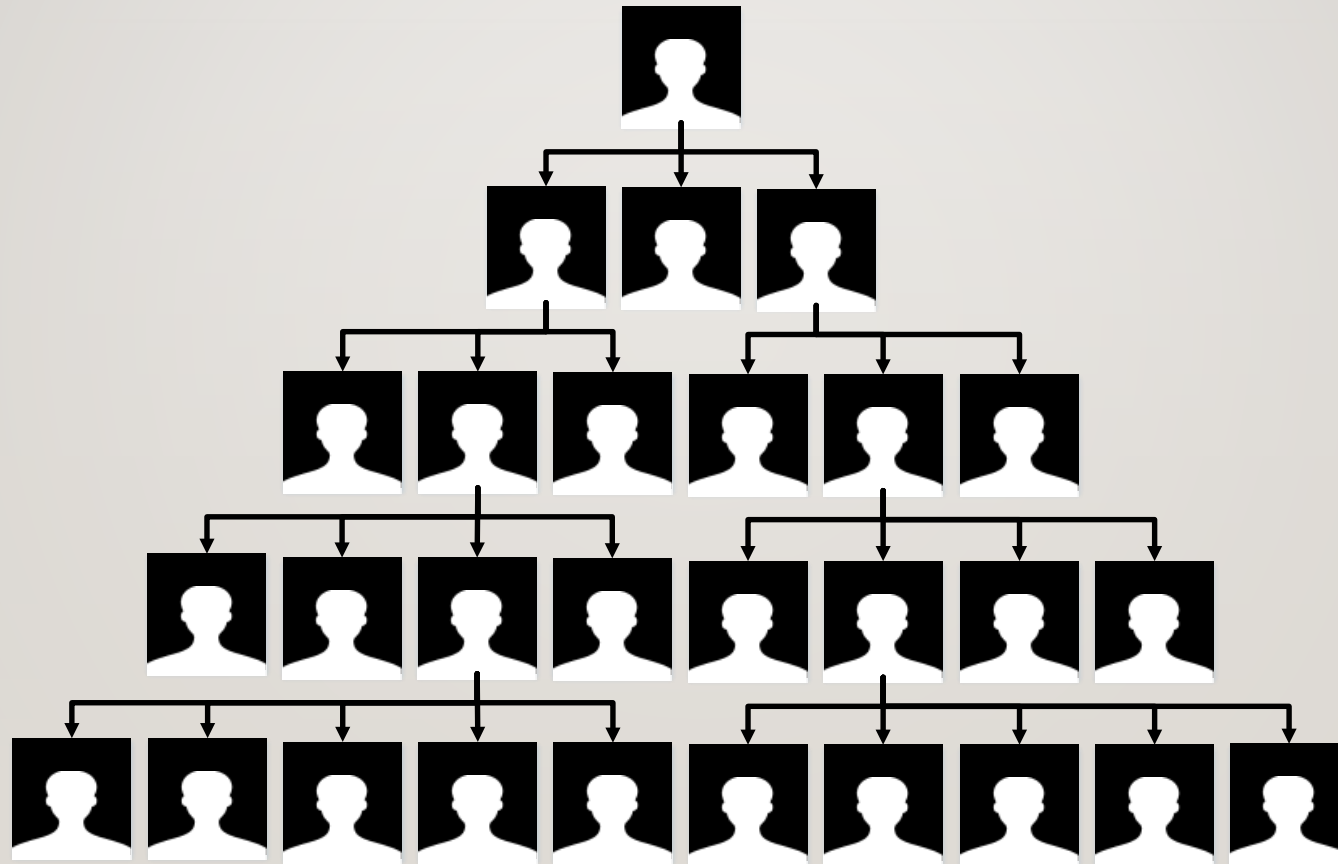
سیر تکاملی سازمان ها



سیر تکاملی سازمان ها



سیر تکاملی سازمان ها



قواعد سیستم دو وجهی



همکاری تفکیک
ناپذیر سلسله مراتب
و شبکه

رهبری بیشتر نه
مدیریت بیشتر

اقدامی بر آمده از
عقل و احساس نه از
عقل صرف

مدل ذهنی باید
انجامش دهم به جای
مجبورم انجامش
دهم.

افراد زیادی در تغییر
نقش دارند



سیر تکاملی سازمان ها




- ۱ خلق حس اضطرار
- ۲ تشکیل ائتلاف هدایت گر
- ۳ طراحی چشم انداز استراتژیک
- ۴ تشکیل ارتش داوطلبان
- ۵ بسترسازی با رای انجام کار
- ۶ شناسایی دستاوردهای فوری
- ۷ حفظ شتاب ایجاد شده
- ۸ نهادینه سازی نتایج



مدیریت. رهبری نیست

نواوران، تطبیق پذیر اما آشوب ناک	خوش کارکرد و نواوران، تطبیق پذیر و پارانرژی
محکوم به فنا	خوش کارکرد اما دیوان سالارانه و ناتوان در تغییر سریع

ماتریس مدیریت و رهبری


رهبری

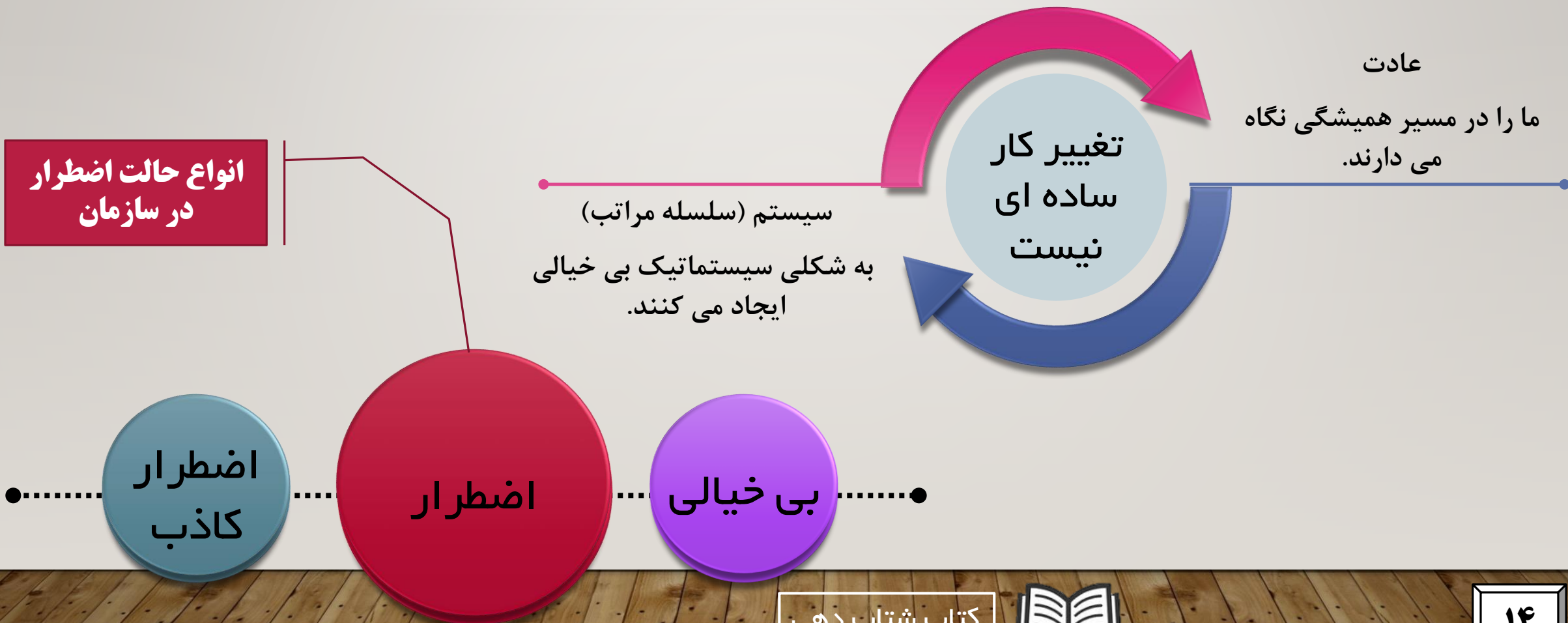
- جهت دهی
- هم سو کردن کارکنان
- انگیزه دادن به کارکنان
- الهام بخشی
- بسیج و به حرکت در آوردن کارکنان
- برای رسیدن به نتایج خارق العاده
- پیشراندن ما به سوی آینده


مدیریت

- برنامه ریزی
- بودجه ریزی
- سازمان دهی
- کارمندیابی
- سنجش عملکرد
- حل مسئله
- انجام کارهایی که به خوبی بلدیم
- دستیابی دائم به نتایج مطمئن



ایجاد و الگوسازی مداوم حسن اضطرار



فوت کوزه گری برای آغاز شتاب دهی

باید به این موارد شتاب دهید:

نوآوری
بهبود بهره وری
یکپارچه سازی تملک ها یا عملیات جهانی
تحولات فرهنگی
رشد توام با سودآوری

قفل کننده ها شتاب:

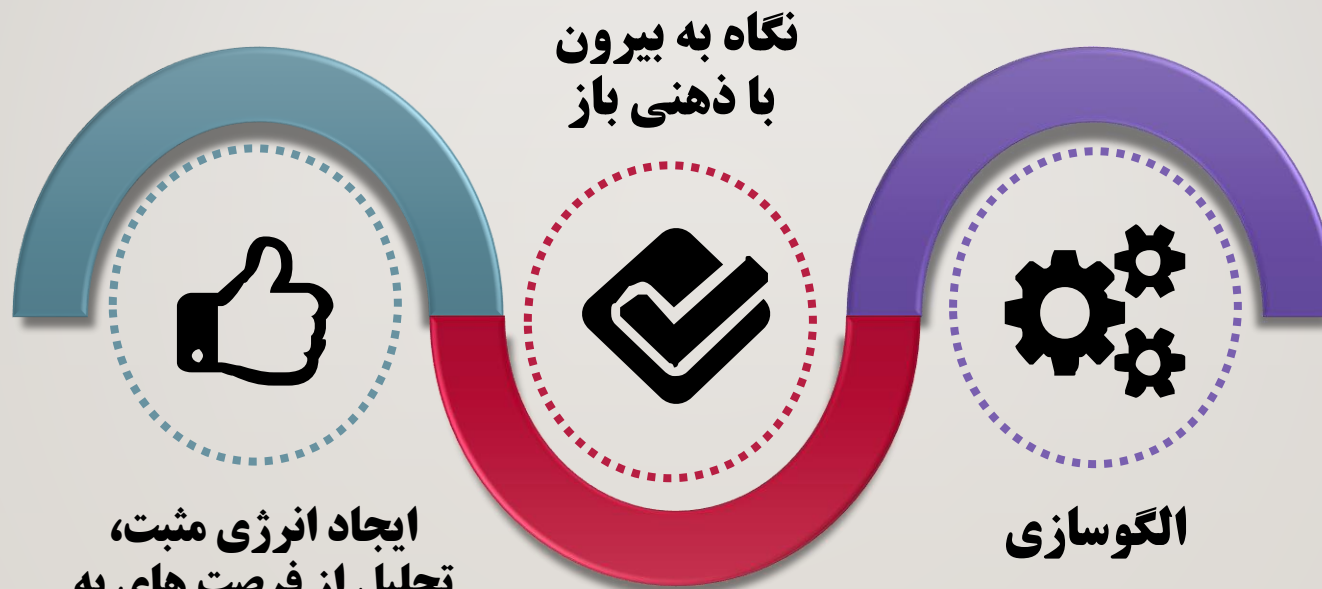
تعداد محدود رهبران تغییر
قواعد و روال ها
فشار برای دستیابی به اهداف فصلی
بی خیالی یا عدم تعلق خاطر به کارها

کلید:

ایجاد حس اضطرار
شدید در میان مدیران و
کارمندان



نحوه ایجاد حس اضطرار در سازمان



نقطه شروع: امکانات و فرصتها



فرصت طلایی

پنجره ای به سوی آینده ای توام با کامیابی هم واقع گرایانه، هم به لحاظ احساسی گیرا و هم به یادماندنی



چشم انداز تغییر

نشان می دهد برای اینکه قادر به بهره داری از فرصت طلایی باشید، باید بطور به نظر آید؟



ابتکارهای استراتژیک

فعالیت هایی که اگر به اندازه کافی خوب و سریع طراحی و اجرا شوند، چشم اندازتان را محقق خواهند ساخت



بیانیه فرصت طلایی

کوتاه باشد

گیرا باشد

اصیل باشد

منطقی باشد

مثبت باشد

بی ابهام باشد

همسو باشد

بیانیه فرصت باید **منطقی** (چرا ما، چرا الان و چراهای دیگر)، از نظر احساسی **گیرا** (جاذبه ای برآمده از اعماق وجود، مثبت و اصیل) و **به یادماندنی** (بی ابهام، کوتاه و به دور از شعار) باشد.

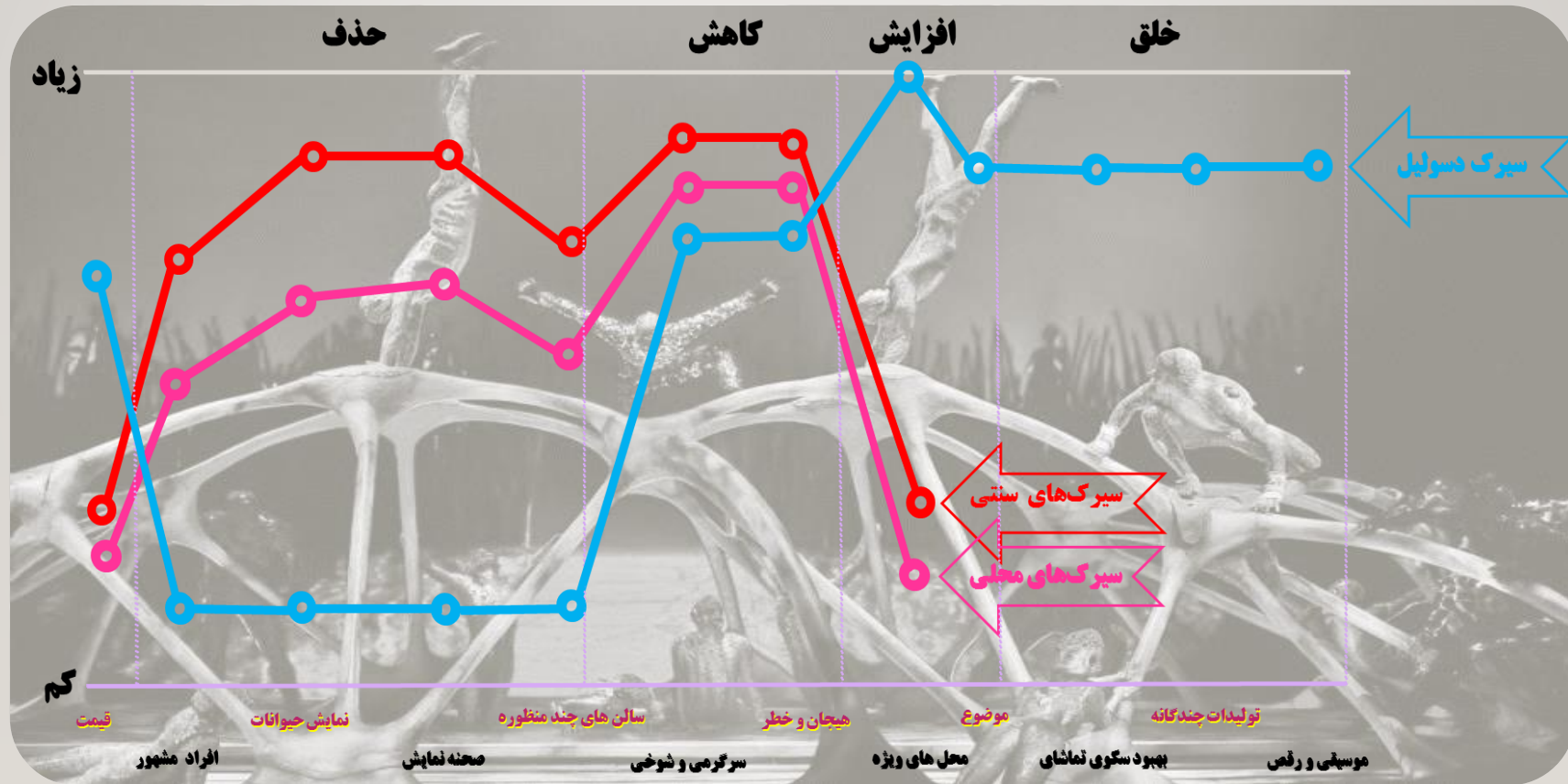


بن مایه کتاب شتاب دهی

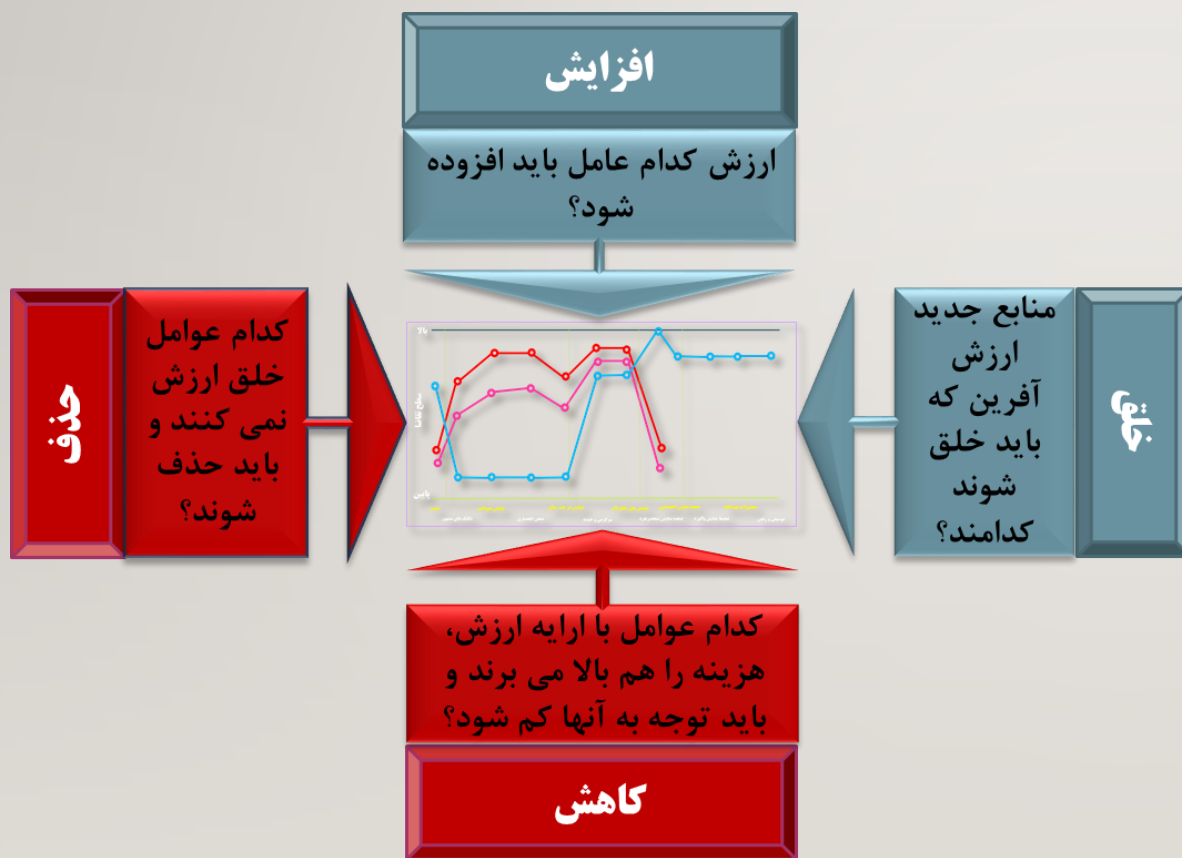
اگر می خواهید فرصت های استراتژیک پیش رو ر شناسایی کنید، برای آنها برنامه ریزی کنید و به سمت آنها حمله کنید، دو راه پیش رو دارید: یا به صورت سلسله مراتبی (از بالا به پایین) به این موضوع نگاه کنید و یا از شبکه های پرسنلی (به صورت غیر رسمی) استفاده کنید. ناموفق ها از یکی از این رویکردها استفاده می کنند و موفق ها از هر دوی آنها در یک ساختار دو وجهی استفاده می کنند



تابلوی استراتژی و چارچوب چهار اقدام سیرک دسولیل



شبکه چهار وجهی برای دستیابی به الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی



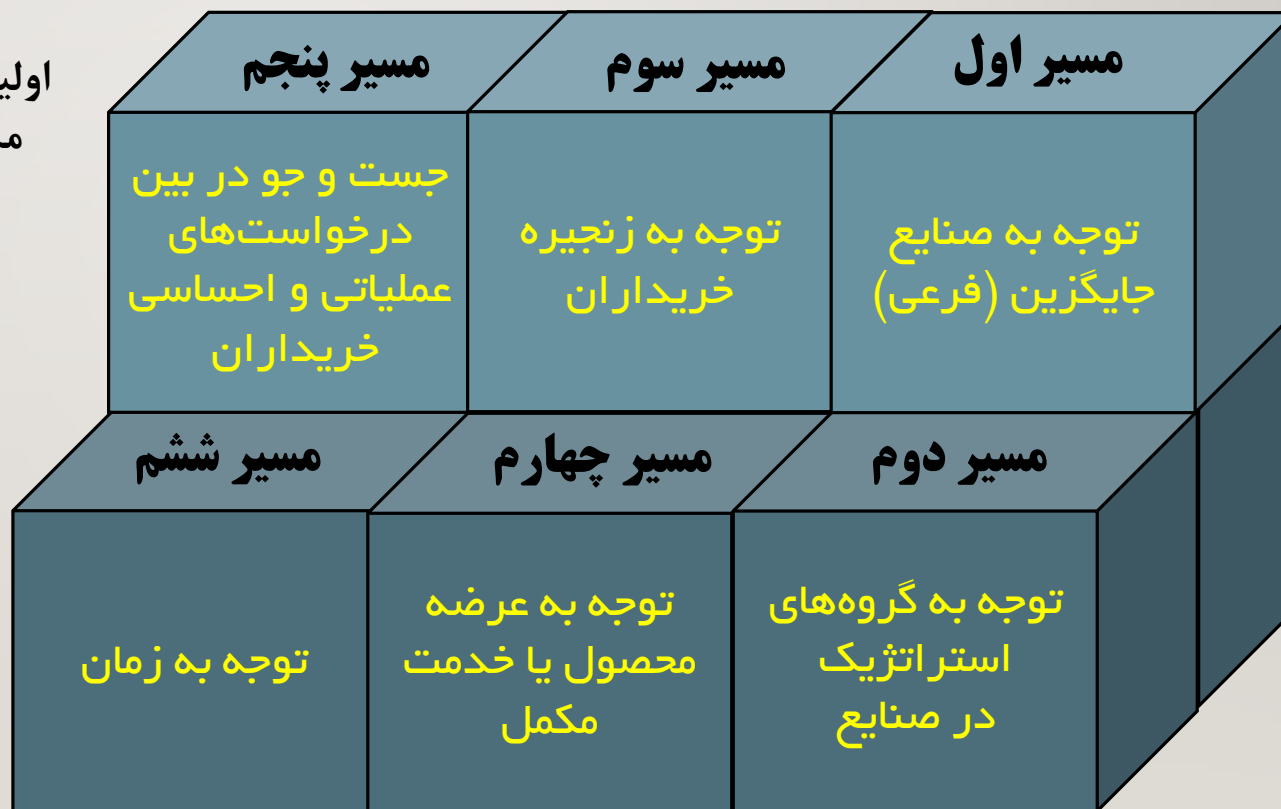
حذف مجریان و هنرمندان مشهور نمایش حیوانات صحنه نمایش سالن‌های چند منظوره	افزایش صحنه نمایش منحصر بفرد
تقلیل سرگرمی و شوخی هیجان و خطر	خلق موضوع بهبود سکوی تماشای تولیدات چندگانه موزیک و رقص



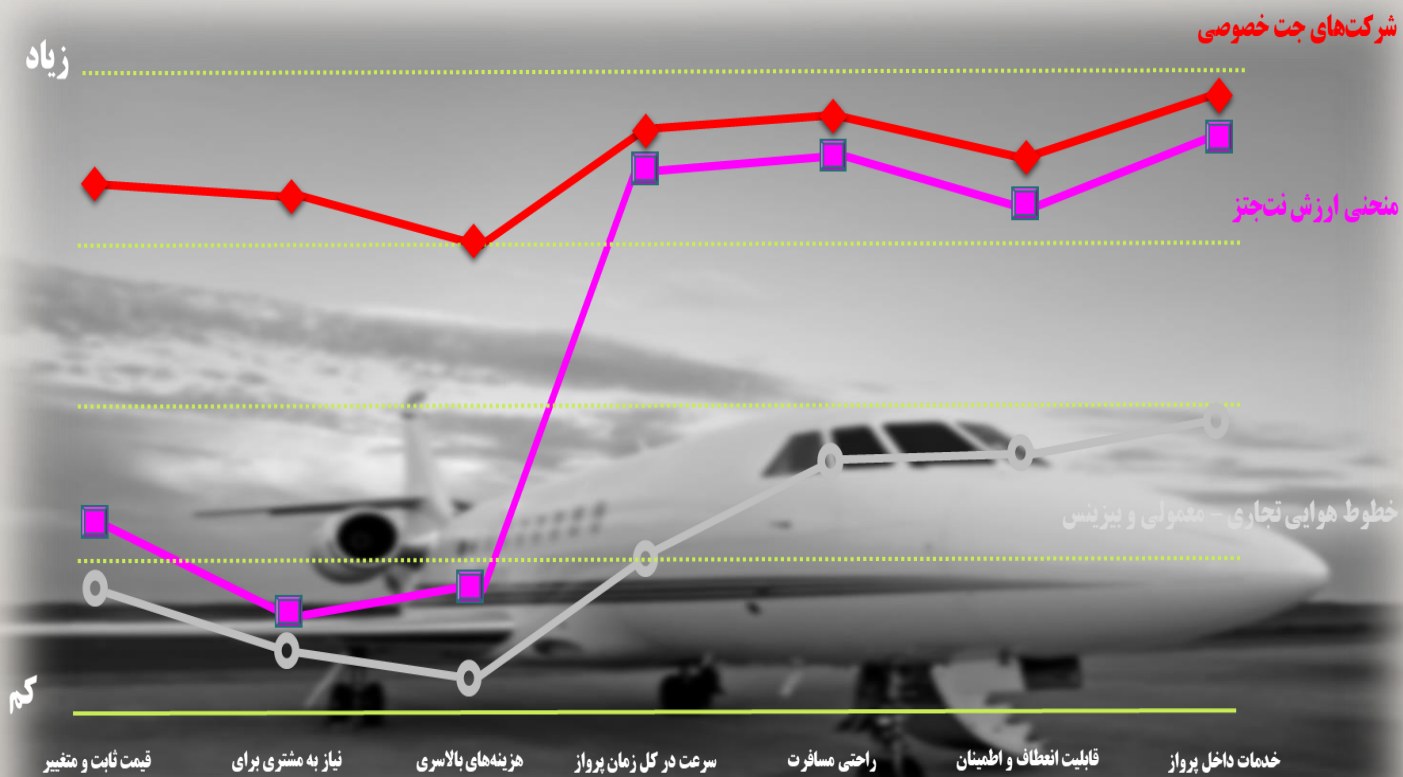
بازسازی مرزهای بازار

اولین اصل استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای بازار به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوس‌های آبی است.

شش رویکرد اساسی برای بازسازی مرزهای بازار وجود دارد. که این شش رویکرد را چارچوب شش مسیر (Framework Six Paths) می‌نامند.



مسیر اول: توجه به صنایع جایگزین (فرعی)

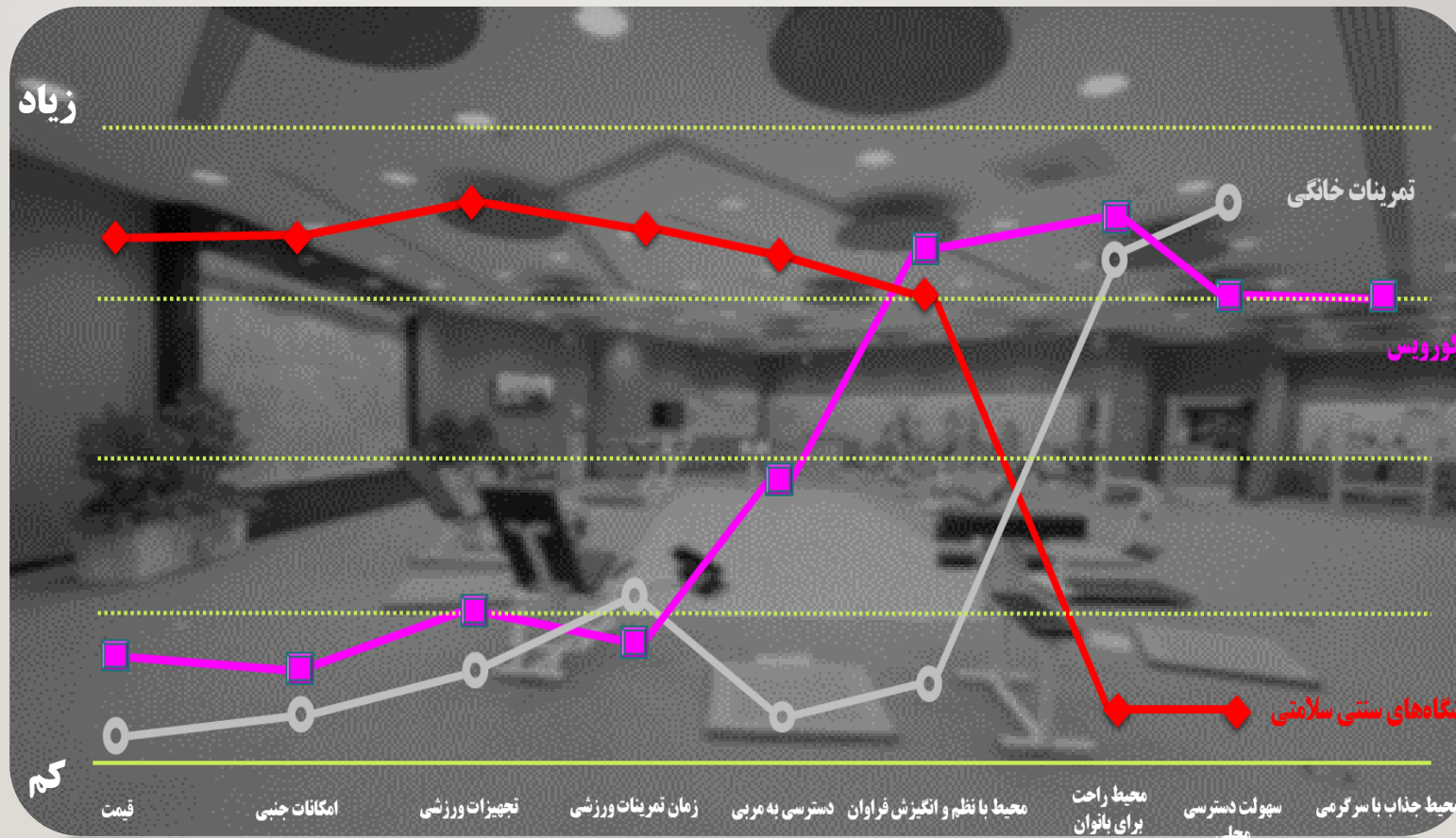


مسیر پنجم جست و جو در بین درخواستهای عملیاتی و احساسی خریداران	مسیر سوم توجه به زنجیره خریداران	مسیر اول توجه به صنایع جایگزین (فرعی)
مسیر ششم توجه به زمان	مسیر چهارم توجه به عرضه محصول یا خدمت مکمل	مسیر دوم توجه به گروههای استراتژیک در صنایع

کتاب شتاب دهی



مسیر دوم: توجه به گروه‌های استراتژیک در صنایع



مسیر پنجم	مسیر سوم	مسیر اول
جست و جو در بین درخواست‌های عملیاتی و احساسی خریداران	توجه به زنجیره خریداران	توجه به صنایع جایگزین (فرعی)
مسیر ششم	مسیر چهارم	مسیر دوم
توجه به زمان	توجه به عرضه محصول یا خدمت مکمل	توجه به گروه‌های استراتژیک در صنایع

کتاب شتاب دهی



مسیر سوم: توجه به زنجیره خریداران



مسیر پنجم جست و جو در بین درخواست‌های عملیاتی و احساسی خریداران	مسیر سوم توجه به زنجیره خریداران	مسیر اول توجه به صنایع جایگزین (فرعی)
مسیر ششم توجه به زمان	مسیر چهارم توجه به عرضه محصول یا خدمت مکمل	مسیر دوم توجه به گروه‌های استراتژیک در صنایع



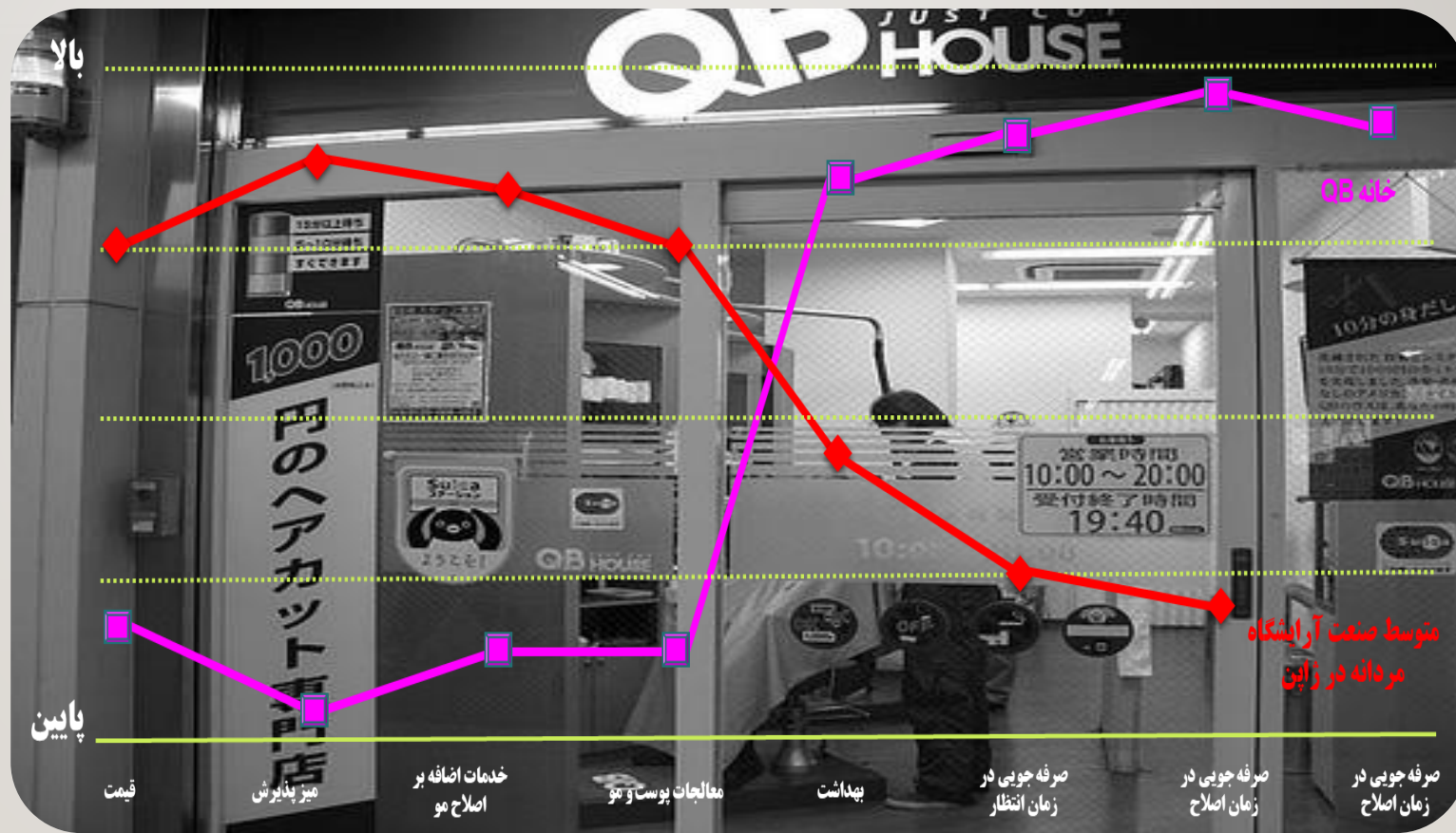
مسیر چهارم: توجه به عرضه محصول یا خدمت مکمل



مسیر پنجم چست و جو در بین درخواست های عملیاتی و احساسی خریداران	مسیر سوم توجه به زنجیره خریداران	مسیر اول توجه به صنایع جایگزین (فرعی)
مسیر ششم توجه به زمان	مسیر چهارم توجه به عرضه محصول یا خدمت مکمل	مسیر دوم توجه به گروه های استراتژیک در صنایع



مسیر پنجم: توجه به جذابیت چند وظیفه‌ای یا هیجانی برای خریداران



مسیر پنجم	مسیر سوم	مسیر اول
جست و جو در بین درخواست‌های عملیاتی و احساسی خریداران	توجه به زنجیره خریداران	توجه به صنایع جایگزین (فرعی)
مسیر ششم	مسیر چهارم	مسیر دوم
توجه به زمان	توجه به عرضه محصول یا خدمت مکمل	توجه به گروه‌های استراتژیک در صنایع

کتاب شتاب دهی



مسیر ششم: توجه به زمان



مسیر پنجم جست و جو در بین درخواست‌های عملیاتی و احساسی خریداران	مسیر سوم توجه به زنجیره خریداران	مسیر اول توجه به صنایع جایگزین (فرعی)
مسیر ششم توجه به زمان	مسیر چهارم توجه به عرضه محصول یا خدمت مکمل	مسیر دوم توجه به گروه‌های استراتژیک در صنایع



از رقابت تنگاتنگ تا خلق اقیانوس آبی


خلق اقیانوس آبی	رقابت تنگاتنگ	چارچوب شش مسیر
به صنایع فرعی توجه دارد.	بر رقبای صنعت متمرکز است.	صنعت
به گروه‌های استراتژیک در صنعت توجه دارد.	بر جایگاه رقابتی در گروه استراتژیک متمرکز است.	گروه استراتژیک
گروه خریدار صنعت را دوباره تعریف می‌کند.	بر سرویس‌دهی بهتر به گروه خریدار متمرکز است.	گروه خریدار
به ارایه محصول یا خدمت مکمل توجه دارد.	بر پیشینه سازی ارزش ارایه محصول یا خدمت متمرکز است.	حوزه‌ی ارایه محصول / خدمت
به گرایش وظیفه‌ای / هیجانی دوباره می‌اندیشد.	بر بهبود قیمت در گرایش وظیفه‌ای - هیجانی متمرکز است.	گرایش وظیفه‌ای - هیجانی
در شکل‌دهی روندهای خارجی با گذشت زمان متمرکز است.	بر انطباق با روندهای خارجی متمرکز است.	زمان



با تشکر و سپاس

ایران استراتژیست

www.iranstrategist.com

 @iranstrategist