

# رقص تغییر

قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب، کلیدی ترین قابلیت است که یک سازمان در دنیای رقابتی امروز باید داشته باشد.

کتاب حاضر در جهت توسعه ی این قابلیت کلیدی و ممتاز تالیف گردیده است.

گردآوری :

واحد توسعه مدیریت هلدینگ میدکو



# فصل اول

## آشنایی با کتاب



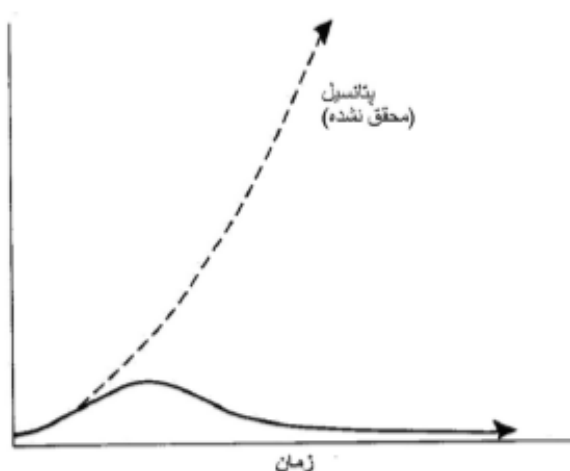
## مقدمه

این کتاب با هدف ارائه راهکاری برای مدیریت تغییر موفق در سازمان‌ها تدوین شده است. کسانی که با ابزارهای مختلف به دنبال ایجاد تغییر در سازمان‌ها هستند، در واقع به دنبال پاسخ دادن به تغییرات بیرونی و یک رفتار خلاقانه درباره آینده هستند. منابع مدیریتی مختلفی برای اینکار وجود دارد ولی در واقع این‌ها مانند نقشه‌هایی هستند که افراد را در مسیرها و جهت‌های از پیش تعیین شده هدایت می‌کنند و این کتاب تلاش میکند راه جدیدی ارائه دهد.

## ۱-۱- چرخه حیات اقدام به تغییر

اغلب اقدامات به تغییر با شکست مواجه شده‌اند، تجربیات استقرار TQM و مهندسی مجدد نشان دهنده شکست ۷۰ درصدی این برنامه می‌باشد. در واقع اکثر کسب و کارها در تغییر اساسی پایدار، موفقیتی نداشته‌اند، با وجود اینکه مدیران و رهبران به درستی نیاز به تغییر را متوجه شده‌اند. به گفته این کتاب مشکل از نحوه تفکر ماست. باید از شیوه تفکر مدیران فاصله بگیریم و مسئله را مانند زیست‌شناسان بررسی کنیم.

مطابق نمودار، منحنی خط چین میزان رشد بالقوه را در توسعه یک ایده‌ی جدید نشان می‌دهد که در واقع واقعی نیست. اگر مانند یک زیست‌شناس فکر کنیم متوجه می‌شویم این نمودار فقط مختص به سازمانها نیست بلکه تمام پدیده‌هایی که در طبیعت رشد میکنند را شامل می‌شود. که ابتدا شتاب می‌گیرند و سپس به بلوغ خود نزدیک میشوند و سرعتشان کاهش می‌یابد. این الگوها به دلیل مسیر طبیعی و عوامل محدود کننده‌ی رشد، بارها در طبیعت رخ داده‌اند. در طبیعت هیچ رشدی فارغ از تعامل فرآیندهای تقویت کننده رشد با فرآیندهای محدود کننده آن نیست. اولین چیزی که زیست‌شناسی به ما می‌آموزد این است که اکثر استراتژی‌های رهبری بیرونی محکوم به شکست هستند مانند باغبانی که بالای سر گیاه می‌ایستند و می‌گویند رشد کنید سعی کنید می‌توانید.



دومین نکته این است که رهبران باید به فرآیندهای محدود کننده ای که روند تغییر را کند یا متوقف میکنند توجه ویژه ای داشته باشند.

بیشتر حامیان تغییر بر نتایج تمرکز دارند و از اهمیت توانایی یادگیری غافل هستند مانند اینکه بخواهیم گیاهی رشد کند ولی از آفت های آن غافل شویم. در نتیجه تا وقتی توانایی های یادگیری بخشی از استراتژی تغییر نشده باشند تمامی تلاش ها محکوم به شکست خواهند بود. فرآیند رشد با توسعه توانایی های یادگیری در گروه های کاری و هدف های کسب و کار تقویت می شود. باید به دنبال رقص تغییر در فرآیندهای رشد و فرآیندهای محدود کننده برویم.

باید تغییرات را دنبال کنیم و افرادی که در تغییرات نقش دارند را شناسایی کنیم.

## ۱-۲- رهبری تغییر بنیادی

### ۱-۲-۱- اسطوره مدیر عامل قهرمان

اعتقاد به یک رهبر قهرمان باعث میشود فکر کنیم فقط آنها به دلیل توانمندی ها و ویژگی هایشان میتوانند سازمان را نجات دهند. در تغییرات بنیادی به جای اینکه توانایی ها و قابلیت های رهبری را در سازمان ایجاد کنیم به دنبال یک رهبر قهرمان هستیم. این رهبران با کاهش هزینه و عموماً از کارکنان، سود را افزایش می دهند اما بهبود ها دوام نمی آورند و به سرعت باید به دنبال یک رهبر قهرمان جدید برای حل مشکلات باشیم. که در کوتاه مدت به بهبود نتایج عملکرد بپردازد که مانع سرمایه گذاری بلند مدت و نوآوری در سازمان خواهد بود. اسطوره رهبر قهرمان یک استراتژی برای حفظ وضعیت موجود است و مناسب برای سازمان های فراری از تغییرات است.

### ۱-۲-۲ تغییر تحول و تغییر بنیادی

معنای اصلی واژه فرانسوی **changer**، عوض شدن یا تغییر جهت دادن است. در سازمان ها نیز واژه تغییر به موارد متعددی اشاره میشود؛ تغییر بیرونی، تغییر در فناوری، تغییر در مشتریان، رقبا، ساختار بازار و یا محیط اجتماعی و سیاسی. سازمان باید با این تغییرات سازگار گردد. تغییرات درونی در سازمان شامل تغییرات بالا به پایین نظیر سازمان دهی مجدد، مهندسی مجدد، و بسیاری از برنامه های مجدد دیگر است. نتایج نشان می دهد کارکنان با خود تغییر مشکلی ندارند و مقاومت نشان نمی دهند بلکه در مقابل اعمال تغییر مقاومت میکنند. این روزها مدیران از کلمه تحول بیشتر استفاده میکنند که معنی متفاوتی دارد. در این کتاب ما از واژه "تغییر بنیادی" برای توصیف تغییر سازمانی که تغییر درونی، ارزش ها، آرزوها و رفتار افراد را به تغییر بیرونی فرآیندها، استراتژی ها، کارها و سیستمها پیوند می زند، استفاده میکنیم.



۱-۲-۳ رهبری چیست و رهبر چه کسی است؟

واژه رهبر در کسب و کار معادل مدیریت ارشد به کار می شود. این مسئله دو مشکل ایجاد میکند: نخست اینکه افرادی که مدیریت ارشد نیستند رهبر نیستند و کسی که میخواهد رهبر بشود باید اول پست مدیریتی دریافت کند. دومین مشکل اینکه تعریف مشخصی از رهبر داده نمی شود.

در این کتاب تعریف رهبری به عنوان توانایی اجتماعی انسان برای شکلهی به آینده اش، بخصوص حفظ فرآیندهای اساسی تغییرات لازم، بیان شده است. به گفته پیتز دراکر رهبری یک چشم انداز است. با این تعاریف هر سازمان رهبران متعددی دارد: افراد بسیاری در سطوح مختلف در ایجاد و حفظ کشش خلاق سازمانی نقشی حیاتی بازی میکنند در نتیجه ما جمع رهبران داریم و نه رهبران قهرمان.

در عمل سه نوع رهبر داریم:

#### • رهبران عملیاتی:

عملیات تغییر بدون مشارکت رهبران عملیاتی متعهد موفق نخواهد بود این رهبران افرادی هستند که مسئول کسب نتیجه اند و اختیارات کافی برای انجام تغییرات را دارند تا کارها در سطح محلی سازماندهی شود.

#### • رابطان داخلی، رهبران شبکه یا سازندگان اجتماع:

رهبران شبکه می توانند از میان کارمندان دفتری مانند مشاوران داخلی یا افرادی که در واحد توسعه اجرایی و یا آموزش، نیروهای خط مقدم، مانند فروشندگان سازندگان و مهندسان که در کارها مشارکت دارند، باشند. ایده ها و کارهای جدید به کمک این شبکه های غیر رسمی در سازمان گسترش می یابند.

وقتی رهبران عملیاتی با محدودیت ایجاد ارتباط با خارج از واحدها مواجه شوند رهبران شبکه این محدودیت را جبران میکنند. آنها در طول سازمان حرکت کرده و شبکه های وسیعی را پشتیبانی میکنند. این رهبران در سلسله مراتب اداری جایی ندارند.

#### • رهبران اجرایی:

آنها کارشان را به چندین روش انجام میدهند در زیر بناهای یادگیری، سرمایه گذاری میکنند و یا حمایت و ایجاد نمونه، هنجارها و رفتارهای تازه ای در تیم ایجاد میکنند. آنها بیشتر بر طراحی تمرکز دارند تا بر تصمیم گیری های کلیدی. رهبران اجرایی اثر بخش، بر این نکته واقف هستند که رفتارهای سنتی بزرگترین مانع آنها هستند. آنها باید بپذیرند که پاسخ همه سوالها را نمی دانند تا فرهنگ یادگیری توسعه بیشتری پیدا کنند.



طبقه بندی سه گانه رهبران تصویری ساده از واقعیت ارائه میکند اما به ما کمک میکند از رهبران منزوی دوری کنیم و برای حفظ تغییر بنیادی به همه نیاز داریم.

### ۱-۳ چالش های تغییر بنیادی

تجربیات شل و جنرال الکترونیک حاکی از آن است که یادگیری به عنوان یک مزیت رقابتی در بازار امروز است. یادگیری در واقع تنها منبع تجدید پذیر در سازمانهاست.

اکثر کسانی که در کسب و کار هستند یادگیری را همان آموزش می دانند. آنان یادگیری را کاری اضافی می دانند که با نتایج کسب و کار هیچ ارتباطی ندارد و به معنای کسب اطلاعات از طریق مطالعه یا حضور در سخنرانی است. در صورتی که یادگیری در واقع به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور بدست می آید. کنترل این یادگیری دشوار است ولی دانشی پایدار ایجاد میکند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می دهد که در برخورد با شرایط مختلف رفتاری اثر بخش داشته باشد.

### ۱۰ چالش پیش روی سازمانها در تغییر

چالش های اقدام به تغییر:

- برای این کار وقت نداریم، چالش کنترل وقت دیگران.
- هیچ کمکی نمی توانیم بکنیم
- ربطی به ما ندارد
- پای حرفشان نمی ایستند

چالش های پایداری تغییر:

- چالش ترس و دلهره
- این کار بی فایده است، چالش ارزیابی منفی پیشرفت.
- راه ما درست است، آنها ما را درک نمیکنند، چالش انزوا و خودبینی.

چالش های بازنگری و باز طراحی:

- چه کسی مسئول کارهاست، چالش ساختار فعلی.
- نوآوری را برای خودمان نگه میداریم، چالش ترویج.
- کجا میرویم و برای چه اینجاییم، چالش استراتژی و هدف سازمان.



## فصل دوم

# ایجاد تغییرات بنیادی



## ۲-۱- ایجاد گروه پیشاهنگ

تمام سیستم‌های پویا در ابتدا کوچکند. رشد فرهنگ سازمانی نیز همین‌طور است. با کنار گذاشتن اسطوره‌ی مدیرعامل قهرمان، که باعث تغییر می‌شود، می‌پذیریم که همه‌ی چیزهای بزرگ زمانی کوچک بوده‌اند. بدین ترتیب در می‌یابیم که تا گروهی به عنوان پیشاهنگ تغییر ایجاد نکنیم، فرآیند تغییر مثرتر نخواهد شد. رشد ایده‌های جدید و تبدیل مفاهیم نظری به توانایی‌های عملی، در گرو ایجاد چنین گروهی است. این گروه‌ها می‌توانند از چند نفر تا تعداد زیاد متفاوت باشند. همچنین در سطوح مختلف سلسله‌مراتبی سازمان قابل ایجادند. یک سازمان ممکن است چند گروه پیشاهنگ داشته باشد که از یکدیگر بی‌خبرند.

### اولین انتخاب: اقتدار یا یادگیری؟

آیا با تمام قدرت تغییر را اعمال کنیم؟ یا اینکه اقدامات تغییر، از تعهد گسترده و اشتیاق و توانایی افراد شرکت‌کننده در آن بر می‌خیزد؟

نکته مهم این است که چنانچه چنین گروه‌هایی بر پایه اقتدار و قدرت تشکیل شوند نتایج مطلوبی از تغییرات در کوتاه مدت در برخواهد داشت اما تنها تا زمانی پایدار خواهد بود که قدرت موصوف برپا باشد. وقتی رهبر انرژی و علاقه‌اش را از دست بدهد و یا کارها به دلایلی خوب پیش نرود، انرژی تغییر کاهش می‌یابد. اما اگر می‌خواهیم موفق بشویم باید به افراد فرصت بدهیم تا کارهای کوچک را خودشان طراحی، آغاز و اجرا کنند. از اشتباهات و موفقیت‌های گذشته درس گرفته و آزادانه با یکدیگر درباره نتایج بحث کنند. این نوع فرآیند تغییر خودپایدار است. و با کنار رفتن یکی از حامیان اجرایی یا مدیران ارشد، اقدام تغییر اندکی متفاوت می‌شود اما چون قائم به شخص نیست به راه خود ادامه می‌دهد.

## ۲-۲- فرآیندهای رشد تغییر بنیادی

هیچ چیز به شیوه‌ای خودپایدار رشد نمی‌کند، مگر این که فرآیندهای تقویت‌کننده‌ی رشد در آن وجود داشته باشد. دست کم سه فرآیند تقویت‌کننده بنیادی وجود دارد که با کمک یکدیگر تغییر بنیادی را حفظ می‌کنند:

- تقویت دستاوردهای شخصی؛
- توسعه شبکه‌های افراد متعهد؛
- بهبود دستاوردهای کسب و کار.





## ۲-۲-۱- سرمایه‌گذاری در اقدامات تغییر

اقدام برای ایجاد تغییر بنیادی از سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر آغاز می‌شود. تغییر بنیادی به صرف زمان، منابع و انرژی و همچنین یک گروه پیشاهنگ نیاز دارد.

مهمترین اقدامات تغییر ویژگی‌های زیر را دارند:

- به عملکرد رو به بهبود مرتبطند.
- به اهداف و فرآیندهای کاری واقعی مرتبطند.
- افراد مؤثر را درگیر می‌کنند.
- به دنبال تعادل عمل و فکرند.
- فضای باز زیادی در اختیار افراد می‌گذارند و به افراد فرصت فکر کردن می‌دهند.
- ظرفیت فردی و جمعی اعضای سازمان را بالا می‌برند.
- به یادگیری در زمینه کاری توجه دارند.

به تجربه مشخص شده است که اثربخش‌ترین اقدامات طبق سه اصل زیر، محیطی مناسب برای یادگیری ایجاد می‌کنند:

- ایده‌های راه‌گشای جدید: بحث آزادانه و پذیرش ایده‌های جدید، به افراد کمک می‌کند تا به شکلی تازه فکر و عمل کنند.
- نوآوری در زیربنا: برای هدایت کارها به فعالیت‌ها، خط‌مشی‌ها و منابع جدید (ساختارهای جدید اداره کردن، ابزارهای نوین مبادله اطلاعات، سیستم‌های جدید ارزیابی موفقیت و ...) نیاز است.
- نظریه، دانش و ابزار: دانشی است که عمل اثربخش را هدایت می‌کند.

## ۲-۲-۲- توسعه توانایی‌های یادگیری

بنیان تمام سازمان‌ها پنج فرمان یادگیری (در کتاب پنجمین فرمان مطرح شده‌اند) است که توانایی‌هایی به شرح ذیل در سازمان ایجاد می‌کنند:

- شور و شوق: ایجاد شور و شوق در افراد برای ایجاد آنچه به راستی دوست دارند.
- مذاکره مباحثه‌ای: برقراری مذاکرات مباحثه‌ای به شیوه‌ای که تأمل و تحقیق را برانگیزد.
- درک پیچیدگی: بالا بردن توانایی مشاهده الگوهای ارتباط مشکلات و تمایز پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت کارها بر اساس تفکر سیستمی ممکن می‌شود.



این توانایی قابل پیاده کردن با زور و دستور از بالا نیست و تنها در شرایطی ایجاد می‌شود که زمان مناسب به آن اختصاص یابد.

با شروع اقدام به تغییر، پس از سرمایه‌گذاری و اختصاص زمان کافی برای ایجاد توانایی یادگیری افراد به دستاوردهای شخصی نائل می‌آیند که این خود باعث ایجاد رضایتمندی آنان شده و مهمترین انگیزه برای اقدام به تغییر عمیق و پایدار بوده و تمایل و اشتیاق به تغییر را در آنها بیشتر می‌کند. این نخستین حلقه اقدام به تغییر است.

حلقه بعدی با مشارکت افراد ایجاد می‌شود. نتیجه آن شبکه‌سازی و ترویج ایده‌ها و نوآوری‌هاست. که خود مجدداً باعث افزایش تمایل و اشتیاق به تغییر در افراد خواهد شد. چنین شبکه‌هایی از آنجا که امرانه و رسمی نیست اثربخشی بالایی دارد به شرط آن که منجر به ایجاد تعهد شده و پایدار بماند.

در نهایت و در سومین حلقه توانایی‌های یادگیری موجب بروز ایده‌های جدید در کسب و کار شده و با داشتن زمان کافی به بهبود دستاوردهای کسب و کار می‌انجامد.

چنین بهبودی اعتبار فردی و جمعی را بالا برده و تمایل و اشتیاق به تغییر را در افراد ایجاد کرده و افزایش می‌دهد. همه این‌ها موجب سرمایه‌گذاری بیشتر برای تغییر شده و چرخه‌های سه‌گانه با موفقیت به راه خود ادامه می‌دهند.

سرعت حرکت هر یک از این فرآیندها متفاوت است، اما همراهی و ترکیب آنها ضامن بقای رشد است. در این میان نباید از توجه به چند نکته غافل شد.

- ۱- چیزی بدون تعهد اتفاق نمی‌افتد ولی تعهد اولیه همیشه محدود به چند نفر است.
- ۲- رشد، امری تدریجی است و باید از کوچک آغاز کرد.
- ۳- نتایج روشن و ابزارهای سودمند مهمتر از طرح‌های جزئی است. هدف‌ها و لوازم باید برای همه شفاف باشد.
- ۴- در مواقع بروز بحران باید ابتدا به حل آن پرداخت اما از آن به عنوان تجربه‌ای برای عدم تکرار درس گرفت.
- ۵- وجود محدودیت‌ها و چالش‌ها گرچه فشارآور است، اما موجب بروز خلاقیت و ایده‌های جدید خواهد شد.

## ۲-۳- محدودیت‌های پیش رو

محدودیت‌ها در صورت تحریک خود را نشان می‌دهند. بنابراین به جای واکنش نشان دادن، باید بتوانیم آنها را پیش‌بینی کنیم. محدودیت‌ها و عوامل متعادل‌کننده رشد، به یکدیگر وابسته‌اند و یکی پس از دیگری و



با فاصله زمانی به چشم می‌خورند. نحوه مقابله با آنهاست که سیستم را به تعادل می‌کشاند و یا از میان بر می‌دارد. در این مسیر باید به چهار استراتژی توجه کرد:

۱. برای رشد فشار زیادی نیاورید: در هنگام برخورد با اولین چالش‌ها، نباید به آن فشار آورد و آن را پس زد، بلکه از همان ابتدا باید خود را مستثنی ندانست و به پیش‌بینی پرداخت.
  ۲. به آینده فکر کنید: عوامل محدودکننده کار منابع، ماهیت و تاثیر بالقوه آنها را بر گروه بشناسید. و زمان لازم برای غلبه بر چالش‌ها را تخمین بزنید.
  ۳. آزمایش کنید: در شروع اقدام به تغییر، پاسخی برای چالش‌ها وجود ندارد. پاسخ‌ها از دل آزمایش و تجربه بدست می‌آیند. با طراحی و اجرای آزمایش‌های حساب شده می‌توان یادگیری را توسعه داد و راه‌حل‌ها را به عنوان فرضیه‌هایی محتمل مطرح کرد.
  ۴. اهداف را با تمرین الگوهای ذهنی تعدیل کنید: محدودیت‌هایی که مانع اقدامات یادگیری سازمانی هستند با الگوهای ذهنی سازمان ارتباط دارند. با فکر کردن به این موضوع که چرا افراد در مورد تغییر و ابهام انعطاف ندارند، اولویت‌های حفظ این دیدگاه‌ها را می‌یابید.
- به عنوان مثال، اگر می‌خواهید ساختار اداره کردن موجود یا روابط برون سازمانی را متزلزل کنید، باید مقاومت کنید؛ زیرا اغلب افراد به ثبات عادت دارند. لازم است نشان دهید که برخی سیستم‌ها پیش‌بینی‌پذیر باقی می‌مانند؛ مثلاً برخی از سیستم‌ها به سازمان اجازه می‌دهند که محصولش را به موقع تحویل بگیرد و کیفیت را حفظ کند.



# فصل سوم کمبود وقت



### ۳-۱- چالش کمبود وقت

چالش هایی وجود دارند که آن قدر قوی هستند که می توانند پیش از شروع به تغییر مانع رخ دادن آن شوند، به این چالش ها را چالش های شروع می نامیم زیرا در مرحله اول تغییر با آن مواجه می شویم.

یکی از این چالش ها کمبود وقت است : انعطاف ناپذیری گروه پیشاهنگ و نداشتن کنترل بر اولویت ها و زمان.

همیشه برای مدیران مشکلی وجود دارد که آنان را مشغول ساخته و مانع حضور مدیران در جلسات و پروژه های یادگیری می شود. حتی اگر آنها به پروژه علاقه مند بوده و از آن نیز حمایت می کنند همیشه تمام وقت هایشان پر است.

این درحالیست که اقدامات یادگیری موفق به افرادی نیاز دارند که برای فعالیت های جدید مثل تامل، برنامه ریزی، کار گروهی و آموزش وقت بگذارند. اگر برای بحث و کسب مهارت های تفکر سیستمی زمان کافی اختصاص ندهیم حتی اگر علاقه زیادی به تغییر وجود داشته باشد هیچ نوع تغییر بنیادی در سازمان رخ نمی دهد، افرادی که برای رفع نیاز های جاری کسب و کار وقت ندارند نمی توانند متعهد به اقدام جدید بشوند.

مشکل اصلی در این افراد نداشتن وقت نیست بلکه انعطاف ناپذیری است. اگر افراد انعطاف پذیری زمان کمی داشته باشند، اغلب اقدامات تغییر بسیار سریع از بین می روند. در بسیار از محیط های کاری پر اضطراب امروز، چنین اتفاقی می افتد.

### ۳-۲- استراتژی های مقابله با چالش کمبود وقت

شرکت ها به اقدامات فوری و نادرست بسیاری برای مقابله با مشکل زمان دست می زنند. برخی از افراد از روش های غیر رسمی کوتاه مدتی مثل برنامه ریزی دقیقه به دقیقه زمان، قطع جلسه برای حضور در جلسه ی بعدی، پاسخ دادن به نامه ها در حین جلسه و انجام کارها در آخر هفته استفاده می کنند. تمام این موارد محیط کار را تنش زا می کنند و مقابله با مشکلات محیط کاری را دشوار تر می سازند.

رهیافت های زیر برای مقابله با چالش کمبود وقت اثر بخش می باشند:

- زمانی را به توجه و تمرکز اختصاص بدهید.

اگر کارگری را برای بالا بردن یخچال اجیر کرده اید ، وسط راه او را متوقف نمی کنید تا از او چیزی بپرسید، فقط یک اشتباه کوچک باعث می شود که او به پایین سقوط کند. چطور می توان انتظار داشت متوقف کردن فردی که به مسئله ای حیاتی در کسب و کار فکر می کند، خطری در بر نداشته باشد.



کاری که طی برنامه ای سه روزه انجام می شود بیش از سه برنامه ی یک روزه موثر است چون افراد می توانند بر روی آن تمرکز کنند.

- به افراد اعتماد کنید که بر زمان خودشان کنترل داشته باشند.

سرعت تیم با سرعت رییس آن مشخص می شود، اگر رییس حضور نداشته باشد کاری انجام نمی گیرد. اگر کسی حضور نداشته باشد و افراد تیم مشغول به نظر نرسند بی کفایتی تلقی می گردد و این فشار زیاد به آنها وارد می کند.

به جای اینکه افراد را با حضورشان ارزیابی کنیم بهتر است با نتایج تولیدی آنها قضاوت کنیم و به افراد اجازه بدهیم خودشان زمانشان را برنامه ریزی کنند.

- به بازی های سیاسی توجه نکنید

حذف کاغذ بازی های اداری، تخلفات و بازی های سیاسی، زمان انجام کارها را کاهش می دهد. افراد زمان زیادی را صرف گفتگو می کنند و درباره ی اینکه چطور می توان برای مشتری ارزش بیشتری ایجاد کرد صحبتی نمی شود بلکه آنها بیشتر در مورد این حرف می زنند که چطور به مدیران پاسخی را که فکر می کنند آنها دوست دارند بدهند.

- اصلاحات تدریجی در طی زمان

از آنجا که آثار بد و خوب یک سیستم در هم تنیده شده اند بهتر از بجای مبارزه با نیروهای مقاوم در باره ی آنها تحقیق کنیم.

بیشتر افراد نگرانند که اگر در مورد انعطاف پذیری زمان صحبت کنند ستیزه جو و بزدل به نظر برسند. آنها بجای اینکه بازی های سیاسی را کنار بگذارند یا اینکه در مورد نحوه ی حذف کار اضافی از سیستم صحبت کنند بیشتر وسخت تر کار می کنند و در نتیجه زمان کمتری به توسعه گروه های کاری و اندیشیدن که در سازمان ارزش تولید می کنند اختصاص می دهند.

### ۳-۳- مطالعه ی موردی: تغییر فرهنگی در جنرال الکتریک

یک برنامه در این شرکت تحت عنوان **Work out** برای آزاد کردن وقت افراد به اجرا گذاشته شد. این برنامه به جنبه های فرهنگی توجه داشت و به افراد سازمان کمک می کرد تا گرایش هایشان را در مورد کار و راه ها انجام آن تغییر بدهند..

این برنامه در ۷ مرحله انجام شد:



مرحله ی ۱: جلسات RAMMP (محفف ۶ کلمه ی گزارش ها، مصوبات، جلسات، معیار ها و رویه ها).

تمام مذاکرات RAMMP بر یک پرسش متمرکز هستند: آیا واقعا لازم است کارها به همین شیوه انجام شود؟ سپس شرکت کنندگان ایده های خود را برای تغییر مطرح می ساختند.

### R-گزارشات:

آیا گزارشاتی که رهبران تنها از روی عادت آن ها را تقاضا می کنند و بدون آنگه خوانده شوند روی میزها می شوند، و وقت و انرژی زیادی صرف تهیه آنها می شود واقعا لازم هستند؟

### A-مصوبات:

آیا لازم است افراد دیگری نیز یک تصمیم کاری را تصویب کنند؟

### M-جلسات:

آیا به نسبت وقت و هزینه ای که در جلسه صرف می شود خروجی مناسبی از آن جلسه به دست می آید؟

### M-معیار ها :

شرکت کنندگان در جلسه تمام رفتارهای مورد انتظار را فهرست می کنند و سپس خطی بین معیارها ی موجود و این رفتارهای می کشند.

### P-رویه ها و خط مشی ها :

آیا برنامه های جبرانی ، انگیزش و تشویق به افراد در اثربخش بودن کارها کمک می کنند؟

ما می دانستیم که اتلاف وقت و تلاش، در نقاط تلاقی وظایف و واحد ها رخ می دهد.

### مرحله ی ۲: بهترین فعالیت ها

اعضای سازمان را به بیرون کسب و کار فرستادیم تا بهترین ایده ها را پیدا کنند. و به افرادی که ایده ها را نشر می دادند پاداش می دادیم.

### مرحله ی ۳: نقشه ی فرایند ها

تیم های چند وظیفه ای تشکیل دادیم تا تکنیک های طراحی فرایند را یاد بگیرند. به کمک این تکنیک ها متوجه شدیم که فقط ۵ تا ۱۵ درصد فعالیت های فرایند های ما ارزش افزوده تولید می کنند. طراحی فرایند ها گلوگاه های مهمی که افراد از آن اطلاع نداشتند را به ما نشان داد.



برای تغییر فرایند ها اهداف بزرگی در نظر می گرفتیم مثلا کاهش ۵۰ درصدی زمان فرایند. که کارکنان از شنیدن آن سراسیمه می شدند. این کار لازم بود زیرا تا زمانی که افراد احساس بحران نکنند چیزی را تغییر نمی دهند.

#### مرحله ی ۴: تسریع تغییر

ما از رهبران اجرایی خواستیم آماده ی صحبت کردن در مورد استراتژی های موجود و تغییرات لازم در سازمان خود بشوند. ابزار ها و تکنیک های لازم برای شروع راهبری و مدیریت تغییر به ۴۰۰ نفر از مدیران ارشد سازمان آموزش داده شد.

#### مرحله ی ۵: اقدامات استراتژیک

برای انجام این کار چند اقدام عمیق را طراحی کردیم که به مسائل بسیار مهمی مثل توسعه ی رقابت یا مقابله با مشکلات سرکش می پرداخت. برای مثال، از کارهای خوب اولیه خود یاد گرفتیم که شرکت های موفق باید پیوسته محصولات جدید تولید کنند. گروه اقدامات استراتژیک شرکت جنرال الکتریک بر روی معرفی محصولات جدید متمرکز شده است.

#### مرحله ۶: مشتری هارا برنده کنید

ما شروع به تسهیم کردن مشتری ها در تکنیک های یادگیری خود کردیم. کسب و کارهای متعدد از جنرال الکتریک، برنامه های بهره وری مشتری دارند. جنرال الکتریک از طریق این برنامه با مشتری ها همکاری می کند تا بهره وری کارهایش را بالا ببرد. در برخی موارد ما خدمات اضافی دریافت کرده و روابط بهتری و شرکای تجاری مناسب تری پیدا کردیم.

#### مرحله ۷: کیفیت شش سیگما

جهت دستیابی به کیفیت ۶ سیگما از سال ۱۹۹۵ تا سال ۲۰۰۰، تکنیک ها و روش های شش سیگما به کارکنان حرفه ای سازمان آموزش داده شد. این روش دقت بسیار زیاد درد شناسایی و تصحیح عیب ها و کنترل فرایند کار داشت.





### ۳-۴- چهار شیوه ی ایجاد زمان

#### شیوه اول: فهرست کردن شیوه های تصمیم

زمانی که رهبر ارشدی نظر کارمند خود را درباره ی یک تصمیم کلیدی می پرسد کارمند سعی می کند بهترین پاسخ را ارائه دهد. اما کارمند متوجه می شود که این تصمیم قبلا گرفته شده و نظر او هیچ دخالتی در آن تصمیم نداشته است و حس بی اعتماد و حماقت به او دست می دهد. و اگر دوباره از او سوال شود بجای بهترین جواب صادقانه، جواب مطلوب را ارائه خواهد داد.

رهبران باید در مورد اینکه چه کسی تصمیم می گیرد و چگونه تصمیم می گیرد با کارکنان خود صادق باشند.

۴ روش مختلف که مدیران در ارتباط با تصمیمات خود با کارکنان در پیش می گیرند:

- گفتن:

مدیر مشکل و تصمیمی که در ارتباط با آن گرفته است را تنها به کارکنان اعلام می کند.

- عرضه کردن:

مدیر مشکل و تصمیمی که گرفته و دلیلی که آن تصمیم را گرفته به کارکنان اعلام می کند.

- آزمودن:

مدیر مشکل و تصمیم گرفته شده را تنها برای شنیدن نظر کارکنان به آنها اعلام می کند.

- مشورت:

مدیر مشکل را مطرح می کند و نظر افراد را در خصوص ایده هایشان می پرسد تا اینکه کسی نظر مطلوبی بگوید.

- خلق کردن:

مشکل مطرح می شود و زمانی برای تصمیم گیری در خصوص آن به افراد اعلام می شود. مدیر اعلام می کند در صورتیکه که کسی ایده ای ندهد خود او به تنهایی تصمیم خواهد گرفت.

مدیر باید در مورد اینکه از کدامیک از روش های بالا استفاده می کند با کارکنان خود صادق باشد. این از تنش جلوگیری می کند و باعث صرفه جویی در وقت می شود.



**شیوه ی دوم :** به تقویم کاری خود دقت کنید

معمولا بیش از ۳۰ درصد کارهایی که در تقویم کاری خود برای انجام دادن ثبت کرده اید در خدمت هیچ یک از چشم انداز های کاریتان نیستند. چگونه می توانید آنها را حذف کنید؟

**شیوه ی سوم:** بر روی یک کاغذ این دو سوال را بنویسید :

به عقیده ی شما به چه چیزی بیش از حد توجه می کنم؟

به عقیده ی شما به چه چیزی توجه کافی نمی کنم ؟

این کاغذ را به اعضای تیم بدهید و با توجه به پاسخ آنها میزان توجه خود را اصلاح کنید . بسیاری از افراد این کار را برای صرفه جویی در زمان مناسب یافته اند.

**شیوه چهارم:** پرسش ها:

چه کارهایی را دوست ندارم انجام بدهد؟ چه کارهایی را می توانم به دیگران واگذار کنم؟ چه کارهایی را نباید انجام بدهم؟

اختیارات افراد زیر دست خود را برای مدتی گسترده تر نمایید اگر جواب نگرفتید می توانید به شیوه مدیریت جزئی خود برای همیشه باز گردید.

### ۳-۵- ترکیب کار و زندگی شخصی

با تغییر سازمانی از افراد انتظار می رود که مشارکت بیشتری داشته باشند و این به زمان و انرژی بیشتری از آنچه کارکنان می توانند به تغییر اختصاص دهند نیاز دارد و این مسئله فشار فراوانی بر زندگی شخصی آنها وارد می کند.

چه کارهایی با توانایی افراد برای ترکیب زندگی و انجام کارشان تداخل پیدا میکند ؟ چه فرضیاتی این کارها را حفظ می کنند؟

تلاش برای دیده شدن توسط کارکنان، به معنای در معرض چشم بودن در هنگام کار و در دسترس بودن در هنگام نیاز است. اما این شیوه با نیاز های واقعی کسب و کار نسبتی ندارد بلکه تنها بر اساس انتظارات مرسوم سازمان شکل می گیرند. تا زمانی که افراد نتوانند آزادانه در مورد این مسائل حرف بزنند و ساختار کارشان را باز طراحی کنند احساس تضاد میان کار و زندگی شخصی وجود خواهد داشت و عملکرد سازمان همچنان پایین خواهد ماند.

بر اساس تحقیقات صورت گرفته ثابت شده است که وقتی افراد بصورت پاره وقت کار میکنند بهره وریشان افزایش می یابد.

مشکل کمبود وقت در اغلب موارد به دلیل شیوه ی سازماندهی کارها بروز می کند.

یک اصل مهم : اگر اعضای تیم بیش از اندازه کار میکنند و کار نیز به صورت بهینه سازمان یافته است به افراد بیشتری نیاز است. در غیر اینصورت عملکرد ضربه میخورد.

- بازسازی فعالیت های روزانه

گاهی اوقات افراد زمان بیشتری را در سازمان به انجام کارها می پردازند چون مرتب با جلسات، بررسی برنامه ی زمانی و بازدید های مدیریت کارشان قطع می شود. با حذف این موارد غیر ضروری افراد احساس کنترل بیشتری بر روی کار خود خواهند داشت و فشار روانی کارها کمتر می شود.

- ایجاد انعطاف

اعتقاد غلطی در برخی سازمان ها وجود دارد که بهترین کارکنان آنهایی هستند که همه چیز را برای کار قربانی می کنند. به کارکنان اجازه بدهید بر شرایط کار خودشان کنترل و اختیار بیشتری داشته باشند. مزایای جنبی این کار فرصت های کار پاره وقت، زمان و مکان منعطف و مرخصی به دلایل پزشکی و خانوادگی است. آنها با جبران زمانی که صرف کارهای زیاد و برنامه های شدید و بی موقع می شد، بازدهی کارشان را بالا می برند.

در واقع افراد باید این امکان را داشته باشند که مشارکت زیاد و کار سریع را با مشارکت کمتر و زمان بیشتر برای خانواده هایشان جایگزین کنند.

- پرورش کاربران پیشرو

بسیاری از سازمان ها با این قاعده ی ضمنی کار می کنند :

هیچ وقت نیز مافوق خود از مشکلات حرف نزنید و فقط راه حل کارها را بگویید.

این باعث ایجاد رویکرد های غلط برای حل مشکلات خواهد شد. و کسانی صبر می کنند تا بحران ها جدی شوند و بعد آنها را سر و سامان دهند تا تشویق شوند.

بالعکس، کاربران پیشرو افرادی هستند که رفتارشان مانع بحران است، افرادی قاطع و عقلانی که زیاد هم به چشم نمی آیند و می خواهند کارها را درست انجام دهند و به همه کمک کنند تا کارهایشان را انجام دهند و به واحد انسجام می بخشند.



## فصل چهارم

# نداشتن کمک، هدایت و حمایت



## ۴-۱-چالش

کمک در اقدامات تغییر بنیادی، شکل های متعددی دارد . کمک می تواند از طریق مشاوران داخلی یا بیرونی صورت بگیرد، یا از طریق دیگر مدیران عملیاتی باشد که در وضعیت مشابهی بوده اند و قصد دارند به دیگران مشاوره بدهند.

متأسفانه، در سازمان های کنونی عوامل زیادی باعث می شوند که افراد در جستجوی کمک نباشند . فرهنگ های قلدرمآبانه مانع پیگیری کمک می شوند چون این تصور را ترویج می کنند که خودم می توانم آن را انجام بدهم . بسیاری از سازمان ها کمک خواستن را نشانه ی نقص می دانند .

مهم ترین دلیلی که مدیران درخواست کمک نمی کنند این است که نمی دانند تا چه حد به آن محتاجند . مدیران نمی دانند چه چیزهایی را نمی دانند و وقتی متوجه می شوند که خیلی دیر شده است و کاری نمی توان کرد.

ماهیت هدایت، گوش کردن است . یک هدایت کننده ی خوب سوال می کند . هشتاد درصد کار این است که به دیگران کمک کنیم تصویر روشن تری از چیزی که می خواهند بگویند، داشته باشند. هدایت خوب هنر است؛ نوعی دلسوزی است.

رهبران اجرایی که با چالش های ناآشنای تغییر بنیادی مواجه اند، بیشتر از دیگران به هدایت نیاز دارند . به همین دلیل، به مدیران عامل توصیه می کنیم که به دنبال شریک باشند، کسی که بتواند به وی اعتماد کنند و با او درباره ی تنش های روانی خود مثل تردید در مورد تغییری که قرار است انجام بشود صحبت کنند.

مقابله با چالش نداشتن کمک شامل ایجاد خودآگاهی در سطح فردی و تیمی می شود . رهبران لازم است مواردی را که در آن به کمک نیاز دارند، مشخص کنند.



#### ۴-۱-۱- از گلف تا چوگان

در هنگام هدایت کردن گلف، فرصت دارید که مدت زیادی به عملکرد قبلی خود فکر کنید و برای ضربه ی بعدی طرح بریزید . حتی به عقب برمی گردید و ضربه را از نو می زنید تا ببینید چگونه می توانستید آن ضربه را به شکلی دیگر بزنید.

اما رهبری یک سازمان شبیه چوگان است . توپ منتظر شما نمی ماند؛ همواره حرکت می کند . در زمینی محکم نایستاده اید، چوبی در دست شماست و روی اسب نشسته اید. هم تیمی های شما نیز روی اسب نشسته اند و مجبورید حرکت های خود را با آنها هماهنگ کنید . رقبا شما را احاطه کرده اند و با سرعت از کنار شما رد می شوند و می خواهند به توپ ضربه بزنند . میدان بازی از گرد و خاک سم اسب ها پر شده است و هدایت کننده از شما دور است و از کنار زمین فریاد می زند . شاید حتی صدای او را نشنوید.

تغییر سازمانی حتی پیچیده تر از چوگان است . مرزهای زمین بازی پیوسته تغییر می کنند . هر روز بازی با روز قبل فرق می کند و احتمالاً قدری مشکل تر شده است.

در تغییر سازمانی، مرز میان بازیکن و هدایت کننده محو می شود . رهبران باید کمک کنند و کمک بشوند؛ باید یاد بگیرند به کیفیت کمکی که می گیرند توجه داشته باشند و بتوان به کمکی که می دهند اعتماد کرد . هدایت پیش از بازی یا کنار زمین انجام نمی شود، بلکه جزیی اساسی از خود بازی است.

#### ۴-۲- هنر گرفتن و دادن بازخورد

افراد باید یاد بگیرند که علاوه بر مستدل بودن بازخورد، آن را هنرمندانه ارائه بدهند . بازخورد زمانی اثربخش-ترین روش است که هنگام انجام کار ارائه شود و تا بعد از انجام آن به تعویق نیفتد.

وقتی سازمان توجه خود را از افراد بیرون سازمان به تیم های داخلی تحقیق و توسعه معطوف می کند، وجود این تیم ها بسیار حیاتی است . دانش فزاینده ی آنها، با تجربه اندوزی در میدان عمل، به مزیتی استراتژیک برای کل سازمان تبدیل می شود. افراد به طور منظم یاد می گیرند به یکدیگر کمک کنند و هنگام مواجهه با موقعیت های انعطاف ناپذیر و تنگناها اثربخش تر عمل کنند.



#### ۴-۳- جمع شوید و شروع کنید

افراد باید داوطلبانه به گروه هدایت کننده ها بپیوندند . سلسله مراتب سازمانی یا دستور مدیران ارشد برای مشارکت در امر هدایت کارساز نیست . آنها باید ذهنی باز داشته و کاملاً به کار گروه تعهد داشته باشند . این امر ضروری است، چون فرایند تفکر آنها در تمام جلسات به چالش کشیده می شود . نظر رهبران عملیاتی واقعی تر است، چون درگیر مسایل عملکرد کسب و کارند . آنها می توانند رویکردهای جدید و دیدگاه های گروه را در عمل آزمایش کنند .

#### ۴-۴- استراتژی ایجاد تبحر

در جهان کسب و کار سریع امروز، همه می خواهند دانش جدید در بسته های کوچک و بسیار سریع در اختیار آنها قرار بگیرد و به نتایجی فوری نیز دست پیدا کنند و به این ترتیب با برنامه های شلوغ کاری آنها متناسب باشد . از همین رو سازمان ها با فرستادن افراد به کارگاه های کوتاه مدت، مهارت سازی می کنند . این کار برای افزایش دانشی که چیزهایی در مورد آن می دانید ، مثل آموزش در مورد ماشینی جدید یا نرم افزاری جدید، مناسب است اما اگر بخواهید توانایی هایی متفاوت از تجربه ی فعلی خودتان به دست بیاورید ، بسته های کوچک نیازهای شما را برطرف نخواهد کرد .

فرستادن افراد به یک کارگاه ۵ روزه ی دیگر ، فقط توانایی های آنها را تا سطح مبتدی افزایش می دهد . فرستادن تعداد بیشتری از افراد صرفاً توانایی در سطح نوآموز را در سراسر سازمان گسترش می دهد . این کار به هیچ کس مهارت های عمیق تشخیص و کار با مسایل سیستمی را نمی دهد . کسب و کارها معمولاً زمان و منابع کافی در اختیار ندارند تا کارمندان را به آموزش طولانی مدت بفرستند تا خبره بشوند . چون توسعه ی بهره وری بسیار سخت است .

#### ۴-۵- تفکر سیستمی

شکل های متعددی از تفکر سیستمی وجود دارد که هر یک از آنها برای گرایش ها و شیوه های یادگیری افراد مختلف مناسبند .



### سیستم های باز : جهان از منظر موانع و جریان ها

سیستم های باز با این ایده آغاز می شوند که کل یک سیستم چیزی بیش از مجموع اجزاست.

### سیستم های اجتماعی : جهان از منظر تعامل انسانی

وقتی شما جهان را یک سیستم اجتماعی بدانید ، رابطه همه چیز است . یک خانواده این هدف را دنبال می کند که محیطی پایدار و اخلاقی برای رشد بچه ها ، فراهم کند . یک سازمان تا حدی می خواهد زندگی پایدار و خوبی برای اعضای کلیدی سازمان فراهم کند.

### سیستم های فرایندی : جهان از منظر جریان اطلاعات

### سیستم های زنده : جهان از منظر تعامل

هیچ یک از شکل های تفکر سیستمی، جز سیستم های زنده ادعا نمی کند که جهان را همان طور که هست می بیند ؛ جهانی پر تکاپو و متغیر از روابط متقابل سریع که در آن نظم به طور طبیعی از درون آشوب بدون کنترل پدید می آید.

نگاه سیستم های زنده از علوم جدید قرن بیستم پدید آمده است : از حوزه های فیزیک کوانتوم ، اکولوژی ، ریاضیات پیچیده و نظریه ی آشوب . این نگاه فرض می کند که گروه های انسانی ، فرایندها و فعالیت ها مثل موجودات زیستی خود سازمان دهنده اند.

به نظر می رسد اکثر افراد در کسب و کار ترجیحی ناگفته برای انتخاب یکی از رویکردهای سیستمی نسبت به سیستم های دیگر دارند . مهندسان با دینامیک های سیستمی راحت ترند، متخصصان کامپیوتر با جریان اطلاعات ، زیست شناسان با سیستم های زنده و متولیان توسعه ی سازمانی با سیستم های اجتماعی راحت تر کار می کنند . اما با این که هر سیستم ارزش خاص خودش را دارد اما در عمل مکمل یکدیگرند.

### ۴-۶-آی کی دو برای رهبران تغییر

مدیریت اقدام تغییر سازمانی مثل تلاش برای بازسازی یک کشتی بزرگ در حین حرکت در آب های ناشناخته است . همه چیز شناور است و جای محکمی نیست که روی آن بایستیم . افراد به تنها منبع در دسترس -





زمین خشک شخصی خود ، یعنی بدن هایشان - تکیه می کنند . افراد با یادگیری روزانه که با فعالیت آگاهانه و ماهرانه سر و کار دارد ، از دینامیک های زیرکانه آگاه تر شده و به دریافت های خودشان نزدیکتر می شوند.

آی کی دو حرکت های متین، آرام و دقیق را تشویق می کند. افراد از طریق آی کی دو یا دیگر اصول آگاهی محور یاد می گیرند که تغییرات پیرامون خودشان را به عنوان منبع قدرت به کار ببرند؛ همان طور که دریانورد از جریان آب و باد کمک می گیرد.

تلاش های زیادی در کسب و کار برای کمک به شکوفایی خلاقیت افراد وجود دارند . اما در بیشتر مواقع ، خلاقیت تنها توانایی حل مشکل در نظر گرفته می شود . افراد انتظار دارند راه حلی ایده آل در بیرون از خودشان بیابند ، آن را تحلیل کنند و آن تحلیل را برای حل مشکلاتشان به کار ببرند . افراد خلاق ، مثل هنرمندان ، می دانند که این فرایند کارآیی ندارد.

#### ۴-۷- هنر گوش دادن

در جهان کسب و کار امروز، یادگیری گوش دادن اهمیت زیادی دارد . اما یادگیری گوش دادن بسیار سخت است. آدم به راحتی فریب می خورد، اما اگر یاد بگیریم به سکوت میان گفته ها گوش کنیم ، آسان تر به حقیقت مطالب پی می بریم . من اغلب به مدیران توصیه می کنم که قبل از جلسه ای مهم اندکی صبر کنند و در ذهنشان مدتی به اطراف گوش کنند . با چنین کاری احتمال رسیدن به نتیجه بیشتر می شود.



# فصل پنجم

## مربوط نبودن



## ۵-۱- چالش

چالش: نتایج تغییر باید برای افراد زیردست مشهود باشند.

چالش: افراد باید ضرورت تغییر را حس کنند و استراتژی روشنی در پشت آن ببینند. پرداختن به این چالش به معنای تمرکز بر نتایج نیست بلکه به معنای بیان توضیحی روشن، جذاب و قانع کننده درباره‌ی ارتباط اقدام تغییر با کسب و کار است.

چالش ۳: چالش مربوط نبودن از نیازهای اساسی اقدام به تغییر است. با توجه به سرمایه گذاری، در اقدام افراد متوجه میزان تعهدی که از آن‌ها انتظار می‌رود، می‌شوند و باید مسائل شخصی خود را به اقدام پیوند زنند. باید بدانند چگونه با اقدامات هماهنگ شوند و چگونه مشارکت کنند و چگونه سود ببرند. لازم نیست همه تعهد داشته باشند، همیشه تا حدی فقدان تعهد وجود دارد.

استراتژی‌های مقابله با چالش مربوط نبودن:

- در بین رهبران آگاهی استراتژیک ایجاد کنید.
- به صراحت در گروه پیشاهنگ در مورد ارتباط اقدام تغییر با کسب و کارتان سوال کنید.
- اطلاعات بیشتری در اختیار گروه پیشاهنگ قرار بدهید.
- ارتباط آموزش و دستاوردهای کسب و کار را حفظ کنید.
- درباره‌ی برداشت‌های افراد بحث کنید.
- پیوسته ارتباط تغییر را با مسائل کاری بررسی کنید.
- 

## ۵-۲- مثالی از تغییر در Visteon

رابرت ووماک، معاون اجرایی عملیات سیستم‌های اتوماتیک Visteon (یکی از واحدهای شرکت ماشین سازی فورد) هفت واحد را ادغام کرده و کسب و کار جهانی تازه‌ای ایجاد نمود. رابرت رهبران عملیاتی و اجرایی را آماده چنین تغییری کرده است.

- کمیته عملیاتی را به دوره‌های آموزشی یادگیری سازمانی فرستادیم.
- درباره اینکه چه کاری می‌خواهیم بکنیم (مسائل) گفتگو کردیم.
- شناسایی ۵ مسئله اصلی توسط تیم‌های میان‌وظیفه‌ای مدیران و کارگران و ارائه راهکار
- ایجاد حس اعتماد و مشاهده نتایج مثبت بلافاصله



### ۵-۳- برای چه این کار را می‌کنیم؟

۱. چرا تغییر ضروری است؟ آیا فشارهای بیرونی ما را به این کار وامی‌دارد؟ بحران؟ یا تمایل جمعی برای ایجاد چیزی با یکدیگر؟ چرا این اقدام اهمیت دارد.

۲. چه کسی می‌خواهد تغییر رخ بدهد؟ چه کسی (داخل یا بیرون گروه به تغییر اولویت می‌دهد؟ آیا حامیان اقدام تغییر کاملاً مشخص‌اند؟ آیا از نیازها و فشارهایی که آنها احساس می‌کنند، آگاهییم؟ علت چنین خواسته‌هایی چیست؟

۳. به دنبال نتایجی می‌باشیم؟ دقیقاً به دنبال چه تغییری می‌باشیم؟ در صورت تحقق تغییرات، به چه چیزی می‌رسیم؟ مشتری‌ها از این تغییرات چه سودی می‌برند؟

۴. چگونه تغییر می‌دهیم؟ چه توانایی‌های جدیدی را باید توسعه بدهیم؟ و چگونه آنها را توسعه بدهیم؟ تغییر بر چه ابعادی از کار و فعالیت‌های فعلی ما تأثیر می‌گذارد؟ انتظار برخورد با چه چالش‌هایی را داریم؟ و چگونه می‌توانیم برای مقابله با آنها آماده شویم؟

۵. چه کسانی مشارکت می‌کنند؟ آیا اقدام تغییر به معنای فعالیت‌های جدید برای همه‌ی اعضای گروه پیشاهنگ است؟ آیا باید افراد دیگری (درون یا بیرون گروه) مشارکت کنند؟

۶. اهرم‌های حمایتی ما در کجا قرار دارند؟ گروه ما و حامی ما در سازمان چقدر مشهورند؟ آیا این شهرت به ما کمک می‌کند یا مانع ما می‌شود؟

۷. من شخصاً چه کاری باید بکنم؟ اقدام تغییر چه زمانی آغاز می‌شود؟ چه مراحل را باید طی کنم و در چه بستری؟ چه چیزهایی می‌خواهم یاد بگیرم؟ مایلیم چه مهارت‌ها و توانایی‌هایی را کسب کنم؟ و چه کاری را در ابتدا می‌خواهم انجام بدهم؟

### ۵-۴- تماس کوتاه و دید بلند

- چه اسمی رو اقداممان بگذاریم؟ تعبیر سازمان یادگیرنده این روزها مد شده است، چرا با عنوان خاصی مطرح می‌کنید؟ با این کار فقط خودتان را در معرض مقاومت قرار می‌دهید.
- چقدر به دستاوردهای فوری کسب و کار توجه کنیم؟ هدف پایداری اقدام یادگیری است. حتماً نباید با کارمان شرکت را تکان دهیم به پروژه‌های کوچک هم توجه کنیم.
- اقدام‌هایمان با چه سرعتی باید رشد کنند؟ باید سعی کرد بعد از هر تجربه به این سوال فکر کرد که آیا روند رشد مناسب است؟ سریع است؟ کند است؟



- چه کسی علاقه مند است؟ به دنبال افرادی باشیم که به روش های جدید یادگیری علاقه دارند و شبکه ی از افراد علاقه مند از نظر کمی و تنوع ایجاد نمود از رهبران عملیاتی، رهبران شبکه و چند مدیر اجرایی رده بالا
- چه منابعی برای کار کردن اقدامات اولیه نیاز داریم؟ معمولاً افراد خلاق و علاقه مند از ایده ها استقبال می کنند اما برخی منابع لازمند.
  - منابع واسطگی: معرفی یک فرد (فلانی هم به این پروژه علاقه دارد)، دعوت به جلسه ای کلیدی یا مذاکره ای غیررسمی میان افراد کلیدی باعث کوتاه شدن مسیر پروژه ها می شود.
  - منابع مالی: پول نیاز است، شروع اقدامات تغییر با پول کم و اینکه بدون پول چقدر می توان کار را پیش برد.
  - منابع تصدیق: پاداش دهی به افراد درگیر
- پروژه اولیه چه مدت طول می کشد؟ پروژه ها باید تاریخ پایان داشته باشند در شرکت فورد اغلب پروژه ها بیش از یکسال طول می کشند.
- چه زمانی با رهبران اجرایی درباره ی اقدام تغییر حرف بزنیم؟ این کار را باید هر چه زودتر انجام داد.
- منابع انسانی؟ اقدامات تغییر با حمایت منابع انسانی تسهیل می شود. آن ها راه گشای توسعه ی سازمانی اند.

#### ۵-۵- استراتژی کاج

- چگونه باید نبردهایمان را انتخاب کنیم؟ به چه چیزی توجه کنیم؟ از جای شروع کنید که بیشترین اثر در کمترین زمان حاصل می شود. معیارهای زیر برای پروژه های نویدبخش وجود دارند:
- احساس ضرورت
  - پروژه ها را جایی انجام بدهید که پیش نیازهای کسب و کار انجام شده است
  - اختیار و استقلال به اعضای تیم
  - پروژه های که در سازمان نسبت به آنها حساسیت وجود دارد

#### ۵-۶- چیزی را که برایتان ارزش دارد، یاد بگیرید

- مرحله اول: درک نظری (درک مفاهیم نظری جدید و شناخت روش های جدید انجام کسب و کار)
- مرحله دوم: تعهد احساسی (ایجاد تعهد احساسی بین افراد و ایده ها)
- مرحله سوم: رفتار پایدار (کسب و کار را براساس الگو پیش ببریم و درک عمیق تری را توسعه دهیم تا نتایج بهتری حاصل شود)



### ۵-۷- مدیریت کتاب باز

در سیستم مدیریت کتاب باز، افراد مسئولیت کارهایشان را بر عهده می‌گیرند و با توجه به آن حقوق می‌گیرند. این اتفاق با پاداش رخ نمی‌دهد بلکه با سهم بودن در عمل انجام می‌شود.

### ۵-۸- بعد از کنترل باز

در شرایط کنونی وقایع به کجا می‌روند  
چه الگوهای رفتاری پشت این وقایع است  
ساختار سیستمی در این موقعیت چیست  
چه الگوهای ذهنی به تقویت آن ساختار کمک می‌کند  
می‌خواهید چه چشم اندازی خلق کنید  
چه چشم اندازی در پشت رفتار شماست

چشم انداز عملی مورد استفاده شما که ناظران از کارهای شما استنتاج می‌کنند چیست

اگر سازمانی داشته که بخواهد چشم انداز مطلوب شما را ایجاد کند، چه الگوی ذهنی باید داشته باشید؟  
ساختارهای سیستمی الگوهای رفتار و وقایع مطلوب: اگر به سمت چشم اندازتان حرکت کنید با چه رفتاری  
رو به رو می‌شوید؟

### ۵-۹- مستندسازی اقدام تغییر

چگونه این مشکل یا پروژه آغاز شد  
هدف اولیه چه بود  
سپس چه اتفاقی افتاد



## ۵-۱۰- چهار آینده برای اقدام تغییر

تغییر افراد کافی	عدم تغییر افراد کافی
افراد کافی درباره‌اش با هم حرف می‌زنند	سناریو ۱: با تمام قدرت به پیش
افراد کافی درباره‌اش با هم حرف نمی‌زنند	سناریو ۲: سنا ر یو قایق نجات
افراد کافی درباره‌اش با هم حرف نمی‌زنند	سناریو ۳: چند موفقیت
افراد کافی درباره‌اش با هم حرف نمی‌زنند	سناریو ۴: دستور و کنترل مقتدرانه

- فرض کنید تعدادی از افراد تغییر کرده و درباره‌ی آن صحبت می‌کنند. به عبارت دیگر آزادانه درباره‌ی نیاز به رفتارهای تغییر یافته شامل رفتار خودشان بحث می‌کنند. در سناریو ۱ کاملاً به سمت تغییرات مطلوب پیش می‌روید. توانایی شما برای انجام کار در مهلت مقرر به میزان اثربخشی و سرعت رفتار و اعمال جدیدی که در سازمان اشاعه می‌دهید بستگی دارد
- اگر افراد تغییر نکنند اما درباره‌ی این که برخی از آنها به تغییر نیاز دارند و تغییر نمی‌کنند حرف بزنند چه اتفاقی می‌افتد؟ سناریو ۲، قایق نجات، رخ می‌دهد. این نام از بازی خشنی که افراد در قایقی کوچک گیر افتاده اند اقتباس شده است. در هر مرحله، به خروج یک نفر رأی می‌دهند
- در سناریو ۳ چند موفقیت، رفتار افراد در سطح محلی تغییر می‌کند اما درباره‌ی تغییراتی که کرده اند حرفی نمی‌زند. رهبران مناطق و وظایف متفاوت، برای توسعه‌ی رویکردی اثربخش گرد هم نمی‌آیند. افراد غر می‌زنند "ما سرمایه‌گذاری زیادی در یادگیری کرده ایم اما هیچ کس نمی‌خواهد از دیگری یاد بگیرد."
- در نهایت اگر افراد در مهلت مقرر تغییر نکنند و توانایی یا اعتماد به مذاکره نیز نداشته باشند. سناریو ۴، "دستور و کنترل" بروز می‌کند. موفقیت به صلاحیت مدیران بستگی دارد. آیا مدیران ارشد نیازهای سازمان را درک می‌کنند و پاسخ مناسبی به آن می‌دهند؟ آیا می‌توانند خیراندیشانه و هوشمندانه عمل کنند؟ آیا دیگران دستورات آنها را اجرا می‌کنند؟



۵-۱۱- تمرین مربوط بودن

- موارد فردی برای تغییر را، قبل از پیوستن به گروه تنظیم کنید.
- جلسات را بدون هدف تعیین شده شروع کنید.
- با وقت دادن به افراد شروع کنید.
- برای جلسات خود، مکانی مناسب را انتخاب کنید.
- و سرانجام، بداهه نوازی ابدی