

چطور يك سازمان را تغيير دهيم



بر اساس کتاب تغییرآفرین، اثر جونا برگر

چه چیزی در ذهن دارید؟

۱ می خواهید چه چیزی را تغییر دهید؟

توصیف تغییر مدنظر
پیدا کردن ترمذ دستی ها

۲ چارچوب کاهش

مقاومت واکنشی
احساس مالکیت
فاصله
تردید
شواهد تأیید کننده

۳ تسريع تغییر

ارزیابی دوباره موانع
اجرای ایده هایتان

می خواهید چه چیزی را تغییر دهید؟

هرکس به دنبال تغییر چیزی است. ممکن است شما در تلاش باشید تا نظر رئیس خود را در مورد یک ابتکار عمل جدید تغییر دهید، کارکنان را وادار کنید تا خلاقانه‌تر فکر کنند یا فرهنگ سازمانی را عوض کنید.

اما تغییر سازمان‌ها دشوار است. ما جلسه پشت سر جلسه برگزار می‌کنیم تا استراتژی جدیدی را مشخص کنیم، ایمیل پشت سر ایمیل ارسال می‌کنیم تا افراد را به انجام دادن کارها با شکلی متفاوت ترغیب کنیم، حتی مشوق‌هایی را برای تغییر موضع افراد در نظر بگیریم، اما باز هم تغییری در نظر آن‌ها ایجاد نمی‌شود. آیا راه بهتری وجود دارد؟

برای تغییرآفرینی به کاهش موانع نیاز داریم. این راهنمای کاربرد به شما کمک خواهد کرد. اگر با یک تیم کار می‌کنید، با خیال راحت دیگران را برای این تمرین دعوت کنید. صحبت کردن در مورد سوالات مختلف به روشن شدن اهداف و دستیابی به نتایج مؤثرتر کمک می‌کند.

بخش اول، «می خواهید چه چیزی را تغییر دهید؟»، به شما کمک می‌کند تا فکر کنید که دقیقاً می خواهید چه چیزی را تغییر دهید و ممکن است کدام موانع مهم‌تر باشند. اگر فکر می‌کنید که قبل‌این کار را انجام داده‌اید، با خیال راحت به بخش دوم، «چارچوب کاهش»، بروید و در آنجا اعمال ایده‌ها را شروع کنید.

تصویف تغییر مدنظر

بیایید با اصول اولیه شروع کنیم: می خواهید چه چیزی را تغییر دهید، در حال حاضر چه اتفاقی در حال رخ دادن است (یعنی وضعیت موجود) و امیدوارید در آینده چه اتفاقی بیفتند؟

قبل‌اً چه چیزی را امتحان کرده‌اید؟ چگونه سعی کرده‌اید شرایط را تغییر دهید و نتیجه چه بوده است؟

پیدا کردن ترمز دستی‌ها

اکنون، بیایید یک دیدگاه متفاوت داشته باشیم. به جای اینکه فکر کنید برای ایجاد تغییر چه کاری می‌توانید انجام دهید، به این مسئله فکر کنید که چرا شرایط قبل تغییر نکرده است؟ چه چیزی جلوی اقدام مردم را می‌گیرد؟ ترمز دستی‌ها چه هستند؟

در مورد پنج مانعی فکر کنید که تغییرآفرین‌ها کاهش می‌دهند و در مقیاس ۱ تا ۵ به میزان اهمیت آن‌ها در موقعیت خود امتیاز دهید. ۵ به معنای «بسیار مهم» و ۱ به معنای «نه چندان مهم» است.

| امتیاز (از یک تا ۵) | مانع |
|---------------------|------------------|
| | مقاومت واکنشی |
| | احساس مالکیت |
| | فاصله |
| | تردید |
| | شواهد تأییدکننده |

با توجه به این امتیازات، برای شروع کدام موانع را می‌خواهید کاهش دهید؟ در هر صورت، شما باید روی هر مانع در بخش بعدی کار کنید، اما تصمیم گیری در مورد اینکه اکنون روی چه چیزی تمرکز کنید به شما کمک خواهد کرد در مکان‌های مناسب کاوش عمیق‌تری داشته باشید.

اگر موانع دیگری وجود دارند یا نیروهای بازدارنده‌ای بر سر راه قرار می‌گیرند، اکنون آن‌ها را فهرست کنید.

در چند صفحهٔ بعد، نحوهٔ تغییر سازمان‌ها (یا نظر رئیس آن‌ها) را با تلاش برای کاهش هر یک از پنج مانع یا بازدارندهٔ کلیدی بررسی خواهیم کرد. سپس به عقب بر می‌گردیم و به بهترین گام‌های ممکن بعدی برای موفقیت در کو تا همت و بلندمدت فکر می‌کنیم.

مقاومت واکنشی (Reactance): وقتی دیگران را تحت فشار می‌گذارید، آن‌ها نیز در برابر شما مقاومت می‌کنند. بنابراین، تغییرآفرین‌ها به جای اینکه به مردم بگویند که چه کاری انجام دهند یا تلاش کنند که دیگران را متقاعد سازند، باید امکان عاملیت را فراهم کرده و مردم را به تشویق خود متقاعد کنند. چگونه می‌توانیم امکان عاملیت را فراهم کنیم؟ یک فهرست انتخاب ارائه دهیم یا یک خلاً را برجسته کنیم؟

احساس مالکیت (Endowment): مردم به کاری وابسته می‌شوند که به آن عادت کرده‌اند؛ یعنی به وضع موجود. برای کاهش احساس مالکیت، باید هزینه‌های انفعال را آشکار کنیم، کشتی‌ها را بسوزانیم و چیزهایی جدید را به عنوان جبران ضرر ارائه دهیم.

فاصله (Distance): دیدگاه‌هایی که از حیطهٔ پذیرش فاصله زیادی داشته باشند در حیطهٔ پذیرفته نشدن قرار گرفته و رد می‌شوند. پس با سطح درخواست پایین‌تر شروع کنید. یک موضوع مورد توافق پیدا کنید و از آن برای تغییر زمین بازی استفاده کنید.

تردد (Uncertainty): تغییر تقریباً همیشه مستلزم تردید است و این ابهام باعث می‌شود افراد به انفعال دچار شده و اقدامی نکنند. برای خارج کردن مردم از حالت انفعال، امکان امتحان کردن کالا را افزایش دهید. از روش فرمیوم استفاده کنید، هزینه‌های اولیه را کاهش دهید و افراد را به سمت اکتشاف سوق دهید.

شواهد تأیید کننده (Corroborating Evidence): گاهی یک نفر کافی نیست. برخی چیزها به مدارک بیشتری نیاز دارند. بنابراین، شواهد تقویتی پیدا کنید. از منابع متعدد بهره بگیرید، آنها را به موقع گردآوری کنید و تشخیص دهید که آیا به یک شیلنگ آتش نشانی احتیاج دارید یا به یک آب‌پاش.

مرتب سازی این پنج ترمذستی، یا مانع، به صورت املای REDUCE به خاطر سپردن آن‌ها را آسان‌تر می‌کند، اما در فکر کردن به نحوهٔ کاهش آن‌ها، یک ترتیب متفاوت ممکن است در واقع مفیدتر باشد. برای ترغیب مردم به تغییر، بهتر است با کارهایی شروع کنیم که اکنون انجام می‌دهند، بنابراین ما با نحوهٔ کاهش احساس مالکیت شروع می‌کنیم.

احساس مالکیت را کاهش دهید

چه ویژگی‌هایی وضعیت موجود را به طور ویژه جذاب می‌کنند (به عنوان مثال، افراد فکر می‌کنند که این کار باعث صرفه جویی در پول می‌شود)؟

هزینه‌های تغییر موضع را به صورت شفاف و با جزئیات بنویسید. نه تنها هزینهٔ مالی انجام کاری جدید، بلکه هرگونه هزینهٔ زمانی، کاری یا روانی را نیز یادداشت کنید. چه چیزی را مردم باید بدانند، بیاموزند یا انجام دهند تا از وضعیت موجود، به روش جدید انجام دادن کارها گذار کنند.

چگونه می‌توانید این هزینه‌ها یا نقاط ضعف را کاهش دهید؟ برای مثال، اگر هزینهٔ اصلی تغییر موضع، یادگیری فرایندی جدید است، چگونه می‌توانید آن را آسان تر کنید؟

آیا هزینه‌های پنهانی برای چسبیدن به وضعیت موجود وجود دارند که مردم ممکن است متوجه آن‌ها نباشند؟ چگونه می‌توانید این هزینه‌های اقدام نکردن را آشکار کنید؟

چگونه می‌توانید به نوعی کشتی‌ها را بسوزانید؟
آیا می‌توانید کاری کنید که افراد هزینه‌های بیشتری از وضع موجود را متحمل شوند؟

احساس مالکیت را کاهش دهید (ادامه)

آیا می‌توانید روش‌های جدید را به عنوان راهی برای جبران یک ضرر ارائه دهید؟

با توجه به تحلیلی که در بخش بالا انجام دادید، دو راه را فهرست کنید که از طریق آن‌ها می‌توانید با کاهش احساس مالکیت، تغییر را تسريع کنید.

-۱

-۲



تردید را کاهش دهید

موارد مهمی که افراد درباره آن‌ها تردید دارند چه هستند؟ آن‌ها ممکن است در مورد اینکه آیا روش جدید بهتر خواهد بود تردید داشته باشند؛ اینکه به حقوق و مزایای آن‌ها لطمه‌ای وارد نکند و غیره ...

ممکن است فکر کردن به استفاده از فریمیوم در زمینه تغییرسازمانی کمی سخت باشد، اما چگونه می‌توانید پیش‌هزینه‌ها را کاهش دهید؟ آیا می‌توانید راندن آزمایشی خودرو، اجاره دادن، ارائه نمونه یا روش‌های مشابهی را پیشنهاد دهید تا افراد بتوانند خودشان چیزی را راحت‌تر تجربه کنند؟

آیا شما می‌توانید به جای اینکه منتظر بمانید تا مردم سراغ شما بیایند، آن‌ها را به سمت اکتشاف سوق دهید؟ آیا می‌توانید افراد را به بررسی چیزی تشویق کنید که نمی‌دانستند ممکن است به آن علاقه‌مند باشند؟

آیا می‌توانید با برگشت‌پذیر کردن اوضاع، مشکلات انتهای دوره را کاهش دهید؟

با توجه به تحلیل خود در بخش بالا، سه روش را فهرست کنید که از طریق آن‌ها می‌توانید با کاهش تردید، تغییر را تسريع کنید.

-۱

-۲

-۳

مقاومت واکنشی را کاهش دهید

آیا مقاومت واکنشی در حال حاضر اتفاق می‌افتد؟ افراد در برابر چه چیزی مقاومت نشان می‌دهند؟

چگونه می‌توانید امکان عاملیت را فراهم کنید؟ چگونه می‌توانید مردم را تشویق کنید تا مسیر خود را به سمت هدف شما ترسیم کنند؟

آیا می‌توانید به جای مجاب کردن افراد به انجام دادن کاری، یک فهرست انتخاب ارائه دهید؟ مثل پرسیدن این سؤال از بچه‌ها که «آیا ابتدا می‌خواهند کلم بروکلی بخورند یا مرغ؟»، آیا می‌توانید از گزینه‌های هدایت شده استفاده کنید؟

انتظار دارید مردم چه کاری انجام دهند و چگونه می‌توانید آن را به عنوان یک سؤال مطرح کنید؟ پرسیدن کدام سؤال برای تشویق کردن آن‌ها به نتیجه‌گیری مناسب است؟

آیا بین نگرش و رفتار تفاوتی وجود دارد و اگر چنین است، چگونه می‌توانید آن را برجسته کنید؟

آیا به جای اینکه مستقیم سراغ ترغیب بروید، با درک کردن آغاز کرده‌اید؟ آیا ریشه را پیدا کرده‌اید؟ آیا تلاش کرده‌اید اعتماد بیافرینید و از آن برای تغییر ایجاد کردن استفاده کنید؟

مقاومت واکنشی را کاهش دهید (ادامه)

با توجه به تجزیه و تحلیل خود در بالا، سه روش را فهرست کنید که از طریق آن‌ها می‌توانید با کاهش مقاومت واکنشی، تغییر ایجاد کنید.

-۱

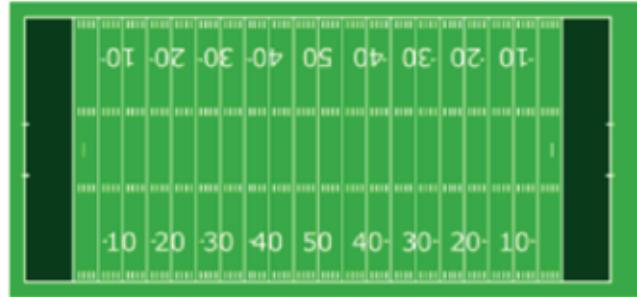
-۲

-۳



فاصله را کاهش دهید

با بررسی کردن زمین فوتبال زیر شروع کنید. دو ناحیه انتهایی کدام‌اند، افراد مورد نظرتان در کجای زمین قرار دارند و به علاوه، حیطه‌پذیرش و حیطه‌پذیرفته نشدن آن‌ها کجاست؟



نظر شما در مورد روش‌های فعلی‌تان که ممکن است در حیطه‌پذیرفته نشدن قرار گرفته باشند و علت این مسئله چیست؟ از این به بعد، چگونه می‌توانید از سوگیری تأییدی جلوگیری کنید؟

آیا می‌توانید با سطح درخواست پایین‌تری شروع کنید؟ آیا می‌توانید همانند دکتری که راننده کامیون را ترغیب کرد تا کمتر نوشابه مصرف کند، تغییر را به مراحل کوچک‌تری تقسیم کنید و سپس سطح درخواست را افزایش دهید؟ اگر از مردم می‌خواهید کاری را انجام دهند که با کار قبلی آن‌ها بسیار متفاوت است، آیا می‌توانید از گذرگاه سنگی برای راحت‌تر کردن کارشان استفاده کنید؟

چه کسانی بی‌طرف هستند و چگونه می‌توانید از آن‌ها برای مجاب کردن دیگران استفاده کنید؟

موضوع مورد توافق مناسب چه خواهد بود و چگونه می‌توانید از آن برای تغییر زمین بازی استفاده کنید؟ آیا مانند تبلیغ انتخاباتی خانه‌به‌خانه عمیق، می‌توانید جنبه‌ای را پیدا کنید که از قبل بر سر آن اتفاق نظر وجود دارد تا موافقت افراد را بیشتر جلب کنید؟

فاصله را کاهش دهید (ادامه)

با توجه به تجزیه و تحلیل خود در بالا، سه روش را فهرست کنید که از طریق آن‌ها می‌توانید با کاهش مقاومت واکنشی، تغییر ایجاد کنید.

-۱

-۲

-۳



شواهد تأییدکننده را پیدا کنید

تغییری که از مردم می‌خواهید چقدر پرهزینه، پُرمخاطره، وقت‌گیر یا بحث‌برانگیز است؟

چگونه می‌توانید مدارک بیشتری را فراهم کنید؟ چگونه می‌توانید، مانند طرفداران سیاست مداخله‌گری، مطمئن شوید که مردم از چندین منبع مطالب مشابهی می‌شنوند؟

می‌توانید به سراغ چه منابع مشابه، اما مستقل، بروید تا به شما کمک کنند که شواهد بیشتری فراهم کنید؟

چگونه می‌توانید این منابع را به موقع گردآوری کنید؟ چگونه می‌توانید مطمئن شوید که مردم در دوره‌ای کوتاه از چندین منبع دیگر نیز اطلاعات کسب می‌کنند؟

برای تغییرگستره باید از شیلنگ آتش‌نشانی استفاده کنید یا آب‌پاش؟ باید منابع محدودتان را متمرکز کنید یا آن‌ها را پخش کنید؟

با توجه به تحلیل خود در بالا، سه روش را فهرست کنید که از طریق آن‌ها می‌توانید با یافتن شواهد تأییدکننده، تغییر را ایجاد کنید.

-۱

-۲

-۳

تسريع تغيير

۳

اکنون که موانع جلوگیری از تغییر را بر اساس چارچوب REDUCE تجزیه و تحلیل کرده‌اید، زمان آن رسیده است که به پیاده‌سازی آن بپردازید. آیا می‌خواهید بر اساس کار چند صفحهٔ اخیرتان، اطلاعاتتان را در مورد میزان اهمیت موانع مختلف برای وضعیت خود به روزرسانی کنید؟

| امتیاز (از یک تا ۵) | مانع |
|---------------------|------------------|
| | مقاومت واکنشی |
| | احساس مالکیت |
| | فاصله |
| | تردید |
| | شواهد تأییدکننده |

با استفاده از ایده‌های به دست آمده از صفحات قبل، به نظر شما دنبال کردن کدام ۳ تا ۵ مورد منطقی‌تر هستند و چرا؟ کدام موارد را می‌توان نسبتاً سریع اجرا کرد و کدام یک به زمان بیشتری نیاز دارد؟

در اینجا یک نکته وجود دارد: به ایده‌هایی که در پایین هر یک از صفحات بخش قبل یادداشت کرده‌اید دوباره فکر کنید. همین امر باید موجب آغاز فرایند تفکر شود.

| راه‌هایی برای پیگیری در حال حاضر | راه‌هایی برای پیگیری در آینده |
|----------------------------------|-------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

اکنون که اولویت‌های خود را می‌دانید، چگونه آن‌ها را اجرا می‌کنید؟ چه منابعی را باید جمع آوری کنید؟ با چه افرادی باید شریک شوید؟

چگونه می‌توانید آزمایش این روش‌ها را شروع کنید تا بتوانید جواب دادن آن‌ها را بررسی کنید؟

در مورد راه‌های پیگیری در آینده، چه چیزهایی را باید جمع آوری کنید تا بتوانید آن‌ها را در طول مسیر پیاده سازی کنید؟





برای دانلود کردن این راهنمای کاربردی
از شما متشکریم. اگر شخص دیگری را می‌شناسید
که ممکن است این ایده‌ها را ارزشمند بداند،
لطفاً این راهنما را برایش ارسال کنید.

برای تهیه کتاب **تغییرآفرین**
می‌توانید به سایت نشرنوین
مراجعه کنید.

nashrenovin.ir

