

تغییرات موفق، تغییرات پایدار

سارا بانکی

چرا بحث تغییر مهم است؟



چرا این موضوع و این محتوا؟

- تا به حال چند تجربه تغییر داشته اید؟
- چند تا موفق بوده اند؟
- چند تا ماندگار بوده است؟
- چه عواملی به نظرتان موجب موفقیت و شکست و ماندگاری شده است؟
- ...
- اصلا تغییر چیست؟

تغییر در...

✓ تغییر در یک حوزه معمولا منجر به تغییر در حوزه های دیگر می شود

✓ همه تغییرات نیاز به بازنگری نیروی انسانی دارد

✓ تغییرات می تواند در

✓تکنولوژی

✓ساختار

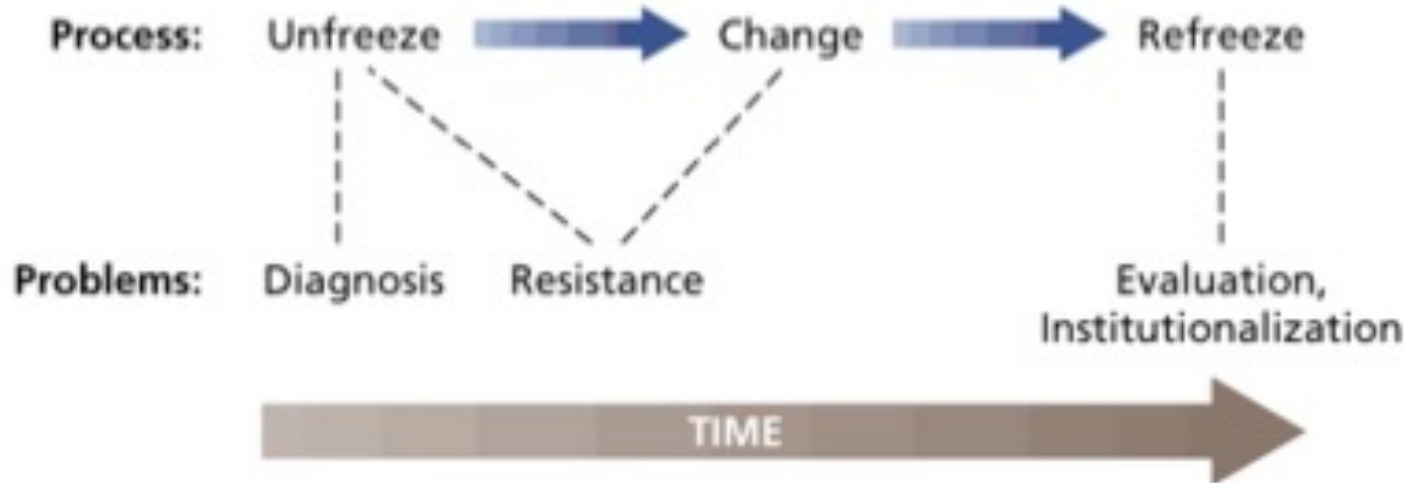
✓فرایند

✓نیروی انسانی

✓فرهنگ

✓...باشد

تغیر چیست؟



خروج از انجماد

- تشخیص نیاز به تغییر
- بحران های سازمانی
- پرسشنامه از پرسنل یا مشتریان یا داده های مالی ...

زمینه برای تغییر

✓ در طول پروسه تغییر باید به مسایل زیر توجه کرد

✓ تشخیص، عارضه یابی و آمادگی

✓ مقاومت ها

✓ تثبیت تغییر



عارضه یابی

- جمع آوری هدفمند و سیستماتیک داده
- داده های اولیه کمک میکند به ایجاد ضرورت تغییر و آمادگی برای خروج از انجماد
- عارضه یابی مساله را شفاف میکند
- این داده ها از روی پرسشنامه ها، مصاحبه های یا اطلاعات موجود به دست می آید
- توجه به همه ذی نفعان از جمله مشتریان حیاتی است.
- همه ذی نفعان باید در این فرایند شرکت کنند



شکست تغییر!!!

• ۷۰٪ تغییرات شکست می خورند 😲

• ضرورت تغییر و راه حل تغییر

• پیاده سازی

• نهادینه سازی



ضرورت آمادگی



- ✓ افراد در مقابل آنچه نمی دانند مقاومت می کنند
- ✓ افراد از ترس از دست دادن یا شکست در برابر تغییر مقاومت می کنند
- ✓ افراد به دلیل حفظ روابط دوستانه و کاری فعلی مقاومت می کنند
- ✓ افراد به دلیل منافع شخصی مقاومت می کنند
- ✓ افراد با تغییر مشکل شخصیتی دارند

آمادگی برای تغییر تعداد زیادی از این دلایل مقاومت را بر طرف می کند

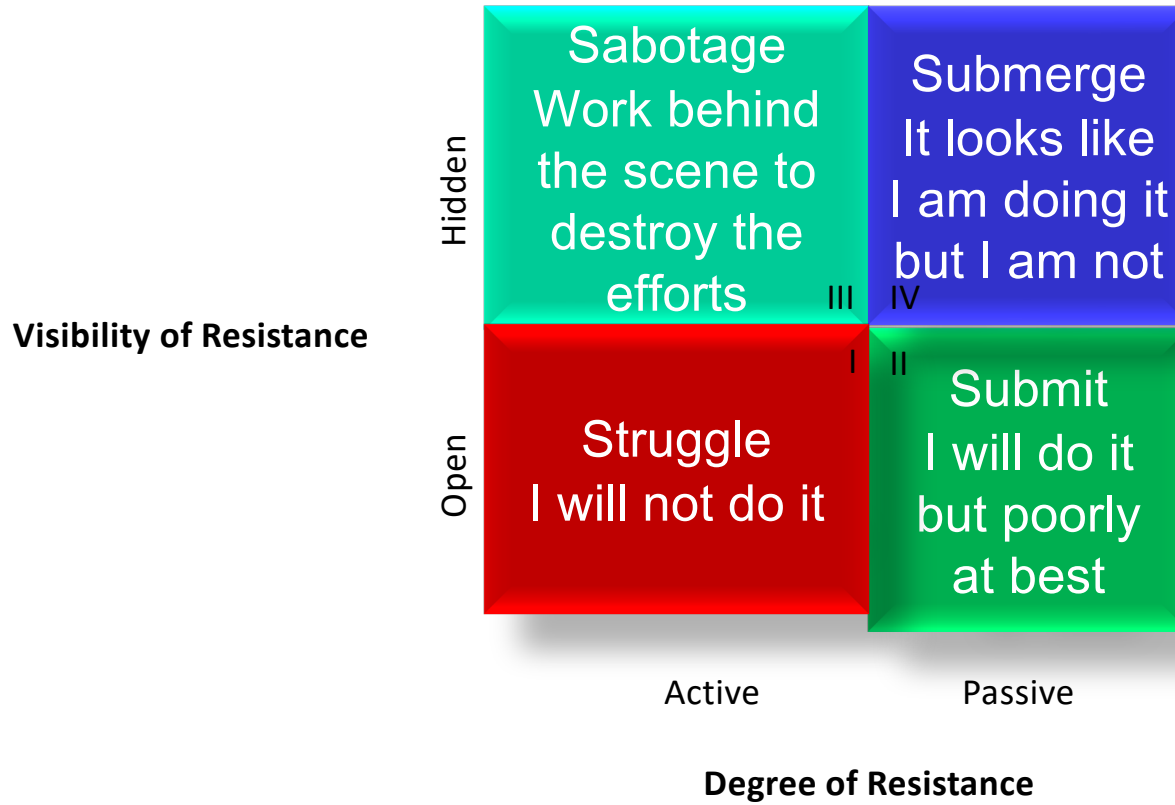


راه دشوار...

- ✓ افراد در مقابل آنچه نمی دانند مقاومت می کنند
- ✓ افراد از ترس از دست دادن یا شکست در برابر تغییر مقاومت می کنند
- ✓ افراد به دلیل حفظ روابط دوستانه و کاری فعلی مقاومت می کنند
- ✓ افراد به دلیل منافع شخصی مقاومت می کنند
- ✓ افراد با تغییر مشکل شخصیتی دارند

تغییرات موفق: تغییرات شدنی

- قدمهای حیاتی ولی کم تعداد
 - موفقیت چه شکلی است؟
 - قانون ۸۰/۲۰
 - شخصی کردن تجربه --> شکستن هدف کلی به اهداف فردی



تقلا



Struggle
I will not do it

گردن نهادن



|| Submit
I will do it but
poorly at best

تخریب



Sabotage
Work behind the
scene to destroy
the efforts III

زیرآبی رفتن

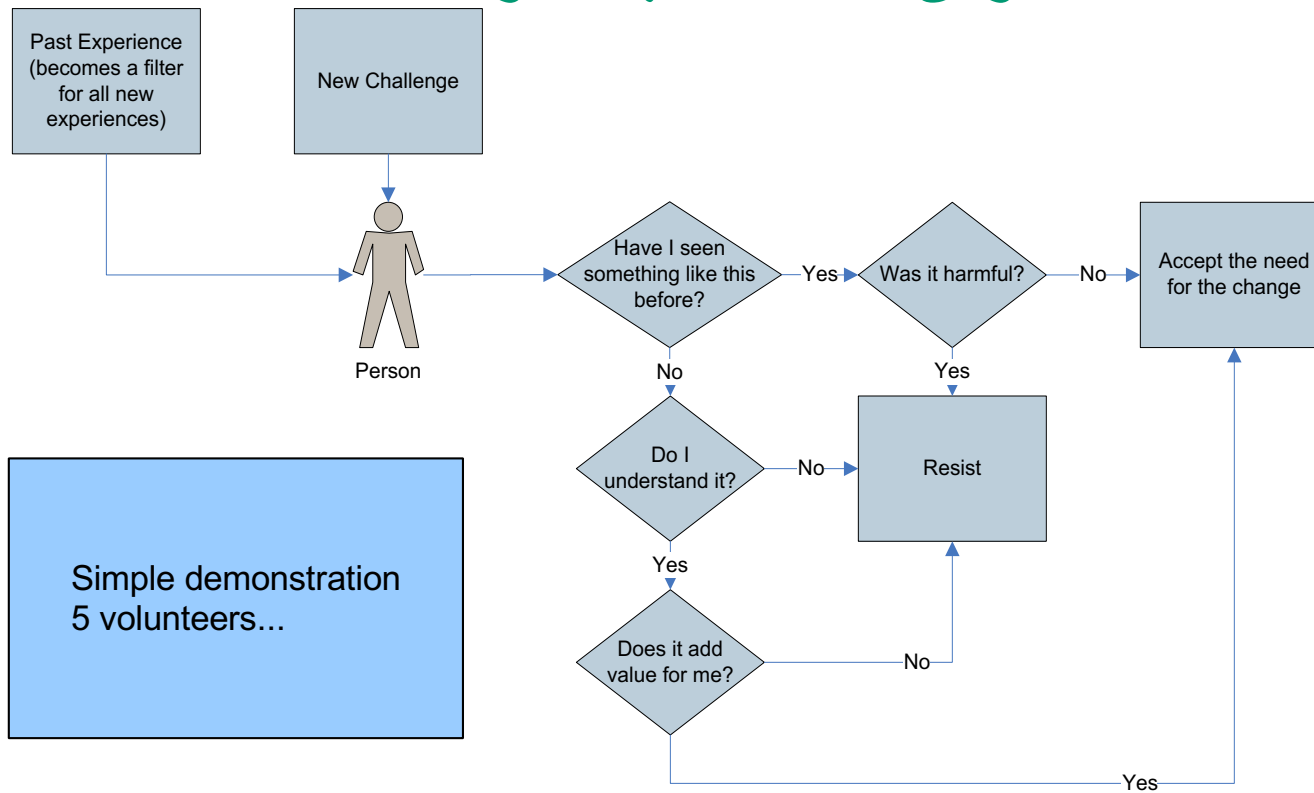


Submerge
It looks like I am
doing it but I am
not

مقاومت ها تغییر مدل میدهند. مهم
این است که سعی کنیم آنها را درک
کنیم.



ترس و انتخاب افراد



سوابق تغییر

| عنوان | |
|---|---------|
| شفاف بودن دلایل اجبار برای تغییر | نگرش |
| رهبران روشهای جدید را سرمشق قرار می دهند | رهبری |
| تعهد از قبل ایجاد شده، نه با اجبار سازمان | تعهد |
| فرایندها مانع تغییرات نیستند | ثبات |
| تنوع رویکرد ها به تناسب | شکل دهی |
| شفاف بودن اختیارات و مسوولیت ها | مدیریت |

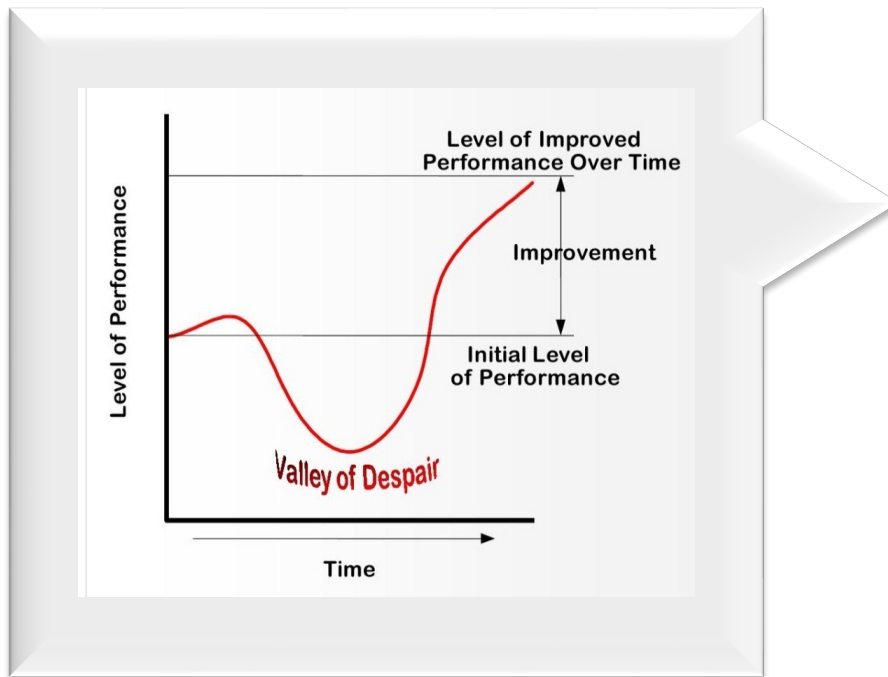
تغییر با سرعت های متفاوت

Everett Rogers, “Diffusion of Innovations” 1962

A population of adopters of any new innovation or idea could be categorized using a statistical bell curve as:

- innovators (2.5%),
- early adopters (13.5%),
- early majority (34%),
- late majority (34%) and
- laggards (16%).

The differences can be attributed to a variety of factors, but all of them boil down to how the individuals see change – and that is often based on their fears



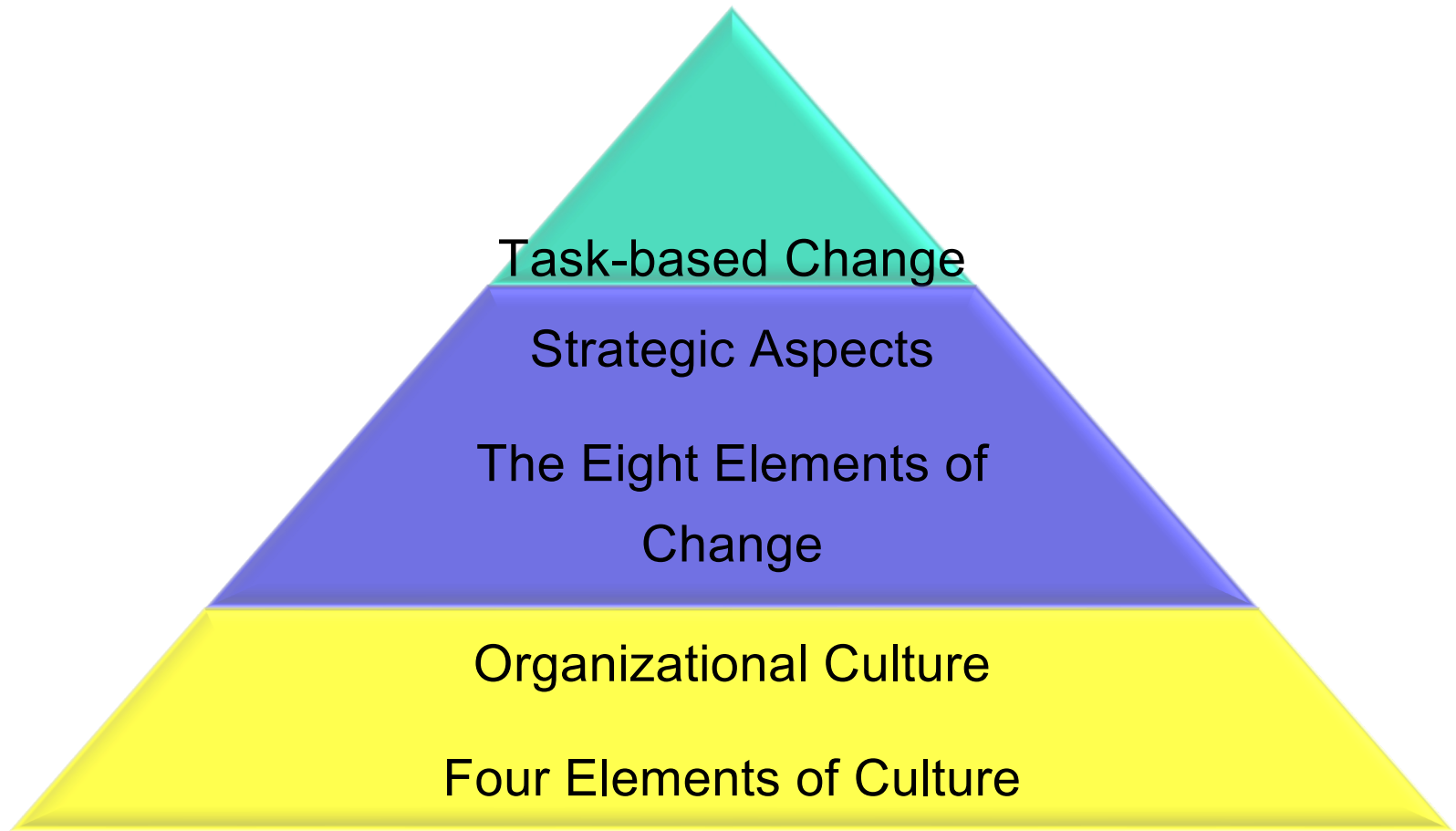
To achieve your vision of world class maintenance you need to understand the total process.

- Initial increase in performance
- The Valley of Despair
- Ultimate improvement

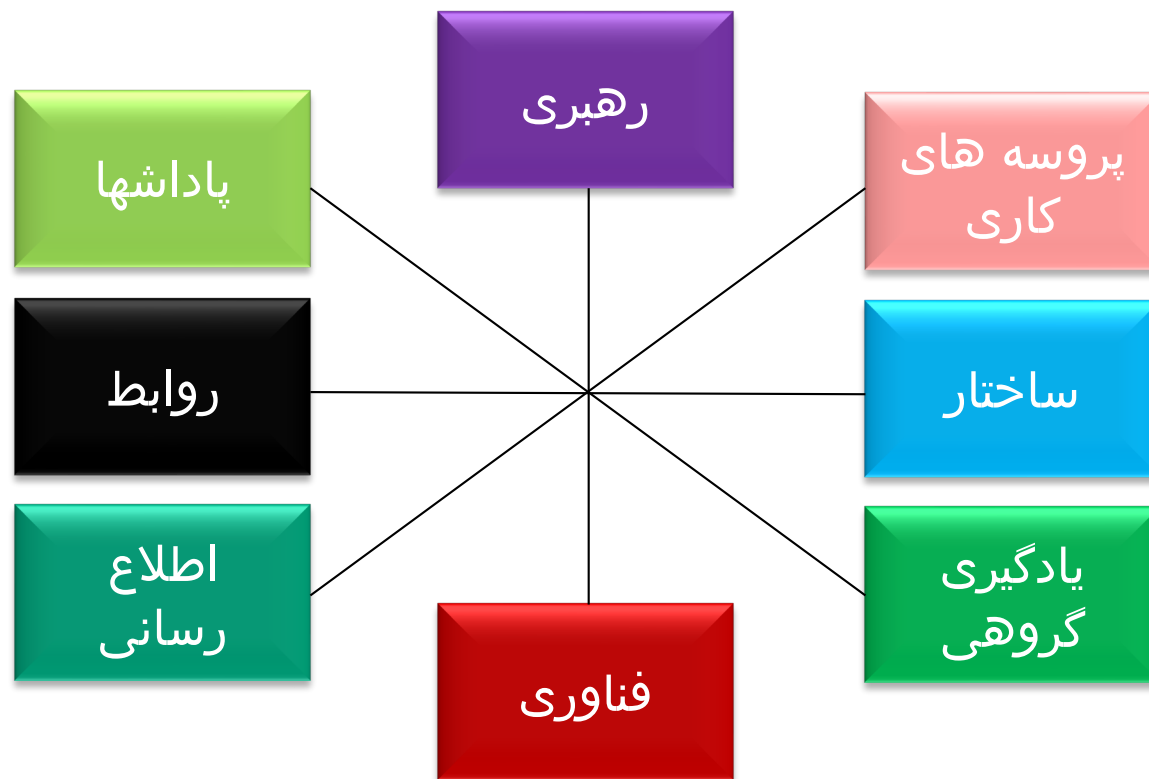
- چرا برنامه های خوب نگهداشت پیاده نمی شوند؟
- یا اگر پیاده شوند درست و خوب اجرا نمی شوند؟
- یا اگر درست اجرا شوند ماندگار نیستند؟



نگاه مقطعی به تغییر



۸ المان استراتژیک تغییر

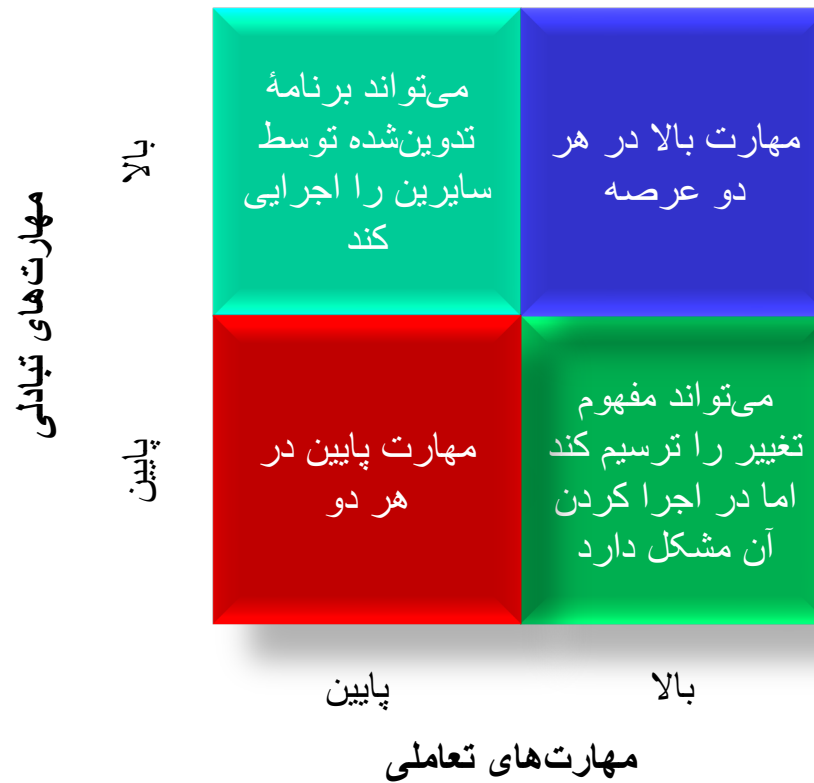


رهبری

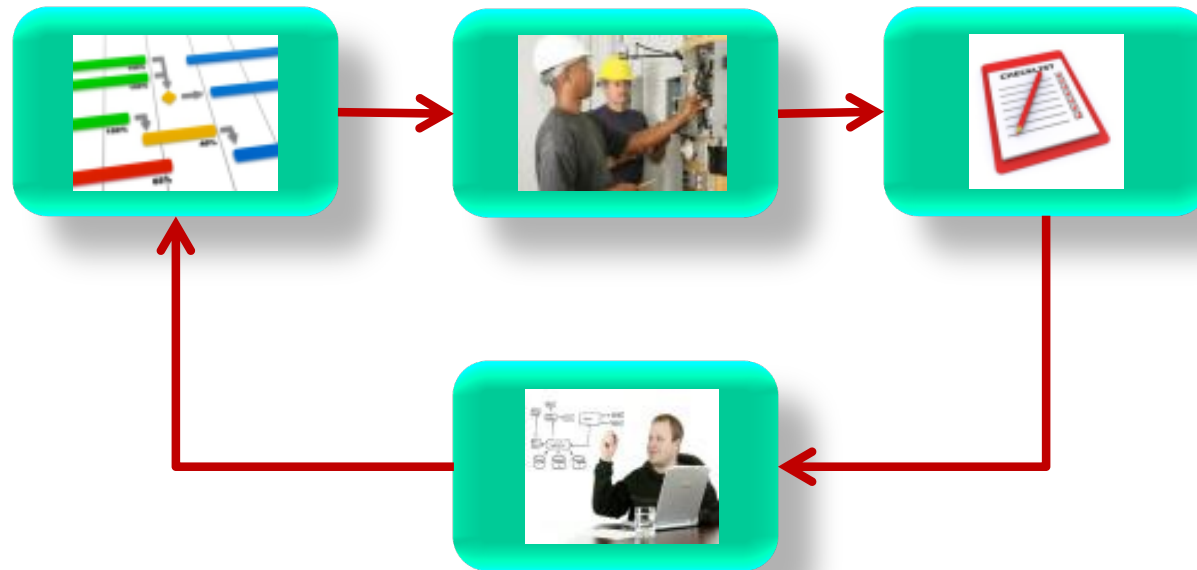
- رهبران قدرت لازم برای به هیجان آوردن و ایجاد انگیزه و چشم انداز جدید را دارند.
- انجام آنچه تبلیغ می کنند و الگو بودن در فرایند تغییر
- رهبری ارشد و رهبر تیم تغییر



انواع رهبری



پروسه های کاری



بازخورد کار

در فرایندهای کاری داده، اطلاعات و ... به چرخش در می آید و نظارت و تغییر این پروسه ها متناسب با تغییر در حال اجرا ضروری و حیاتی است.

ساختار

- روش و مدلی که افراد سازمان داده شده اند
 - ارتباطات درون سازمانی
 - ارتباطات برون سازمانی
 - خط های ارتباطی



ساختار و استراتژی

Strategy



Structure

قواعد ساختار

- فقط در صورت وجود دلیلی مبتنی بر کسب و کار، ساختار را تغییر دهید
- طراحی را به طور کامل تغییر دهید، نه اینکه صرفاً ترتیب را عوض کنید
- انتظارات از مشاغل جدید را به وضوح مشخص کنید
- طراحی باید از فرایند کار پشتیبانی کند
- برای جبرات غیبت‌ها، منابع کافی فراهم کنید
- به مسائل قرارداد توجه کافی مبذول کنید
- تا زمانی که ساختار نهایی نشده است، کسی را برای کاری در نظر نگیرید.
- تغییرات نباید در فواصل کوتاه انجام شوند چرا که در این صورت، سردرگمی و بی‌ثباتی به همراه می‌آورد



قواعد ساختار

• مطمئن شوید که کارکنان نمی‌توانند ساختارهای قدیمی را تجدید کنند

• به وضعیت محل توجه کنید

• به موقع و به طور مرتب اطلاع‌رسانی کنید

• مقاومت در سطوح مشترک را به حداقل برسانید

• ساختار را بر اساس ورودی‌های گروه ایجاد کنید

• نیازهای آموزشی را بیابید و به آن‌ها رسیدگی کنید

• طرح انتقالی تفصیلی تدوین کنید و بر اساس آن پیش بروید

• ساختار را در فواصل منظم ارزیابی و سپس اصلاح کنید



یادگیری گروهی

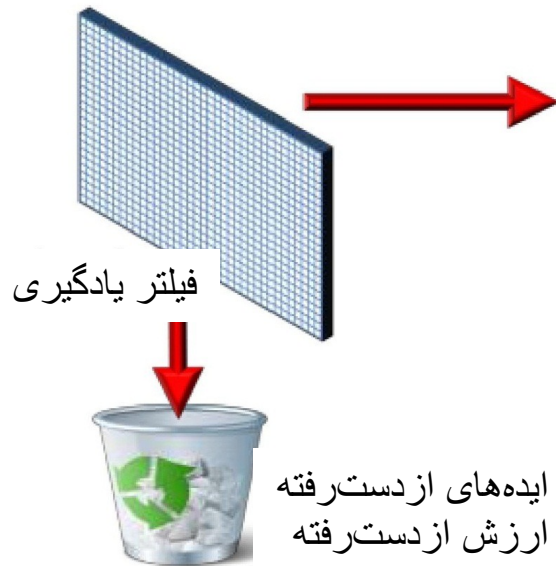
توان افراد برای یادگیری و استفاده در شرایط مشابه یا

متفاوت

- همراستایی با فعالیت های موجود
- تقویت تجارب کسب شده

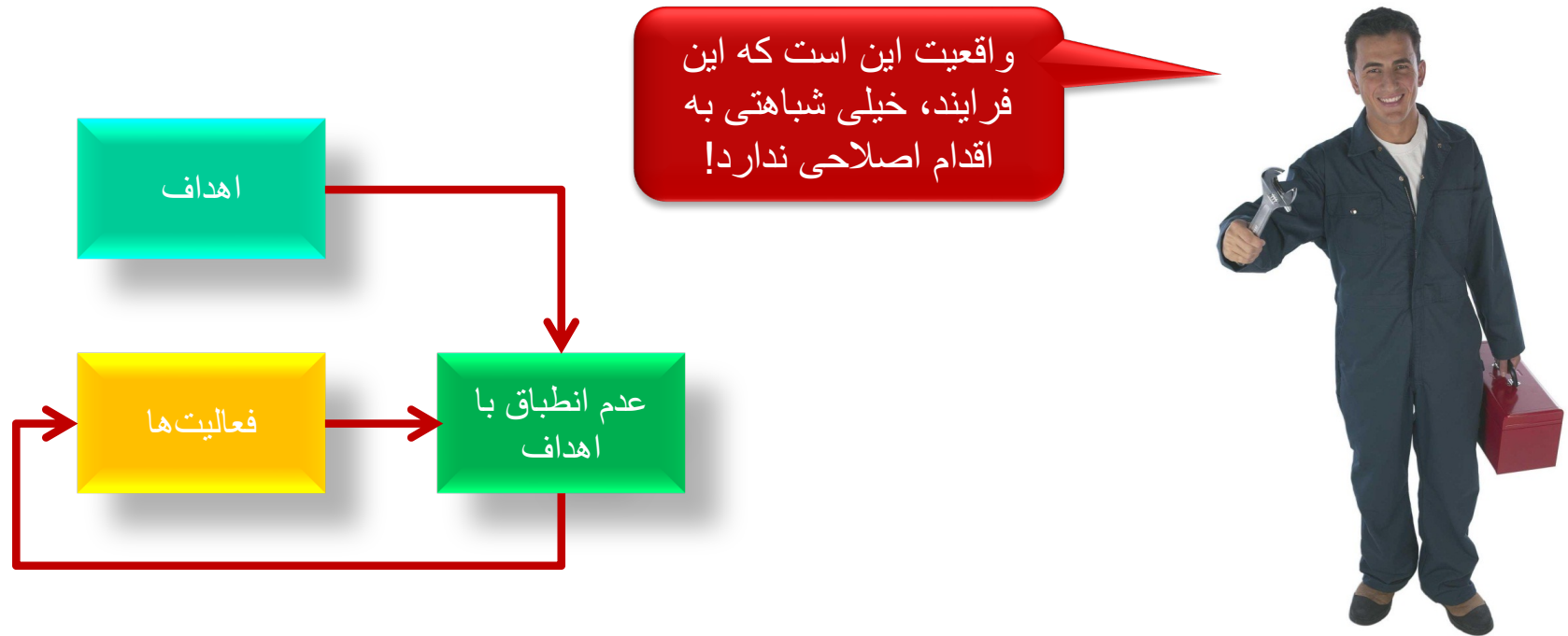


فیلترها، موانع یادگیری

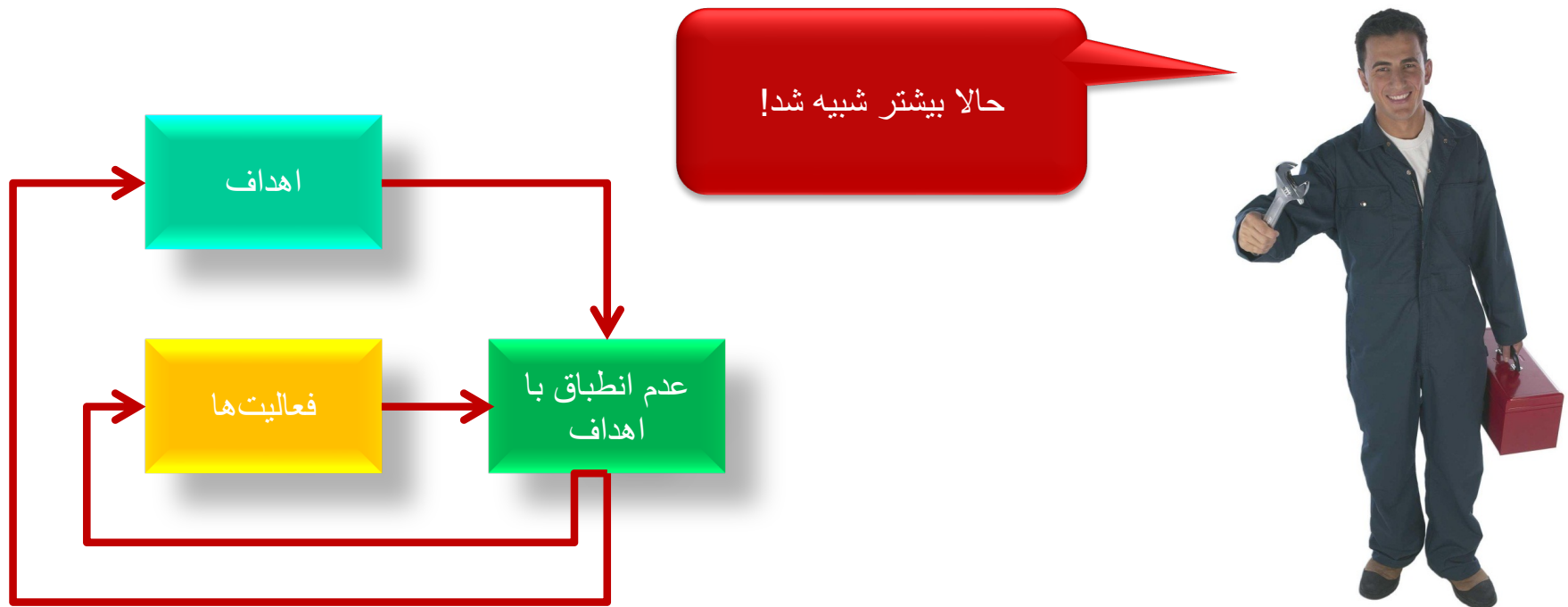


- ما این کار را طور دیگری انجام می‌دهیم
- چرا شیوه سابق انجام کارها را تغییر می‌دهید
- ما این را امتحان کردیم، خیلی وقت‌گیر است
- در صنعت ما این کار را طور دیگری انجام می‌دهند
- اینطوری اشتباه است
- این راهش نیست، قبلاً هم گفتم

یادگیری تک حلقه ای



یادگیری دو حلقه ای



دو نوع سازمان



سازمان یادگیرنده

عفو می‌کند تا علت ریشه‌ای را بیابد و آن را برطرف کند



سازمان سرزنش‌کننده

به دنبال فرد خطاکار می‌گردد و او را تنبیه می‌کند

فناوری

- فرایند ها را ساده و روان می کند
- امکان جمع آوری وسیع داده میدهد
- از فعالیت های سازمان حمایت می کند
- به مدیریت توزیع، دسترسی و نشر داده ها کمک می کند



مشکلات

- مشکل 2**
- ضعف در کیفیت



- مشکل 1**
- حجم زیاد
 - دوباره کاری
 - کاربرد اندک



- مشکل 3**
- مدت طولانی جستجو، از دست می رود





اهداف داده‌های شما...

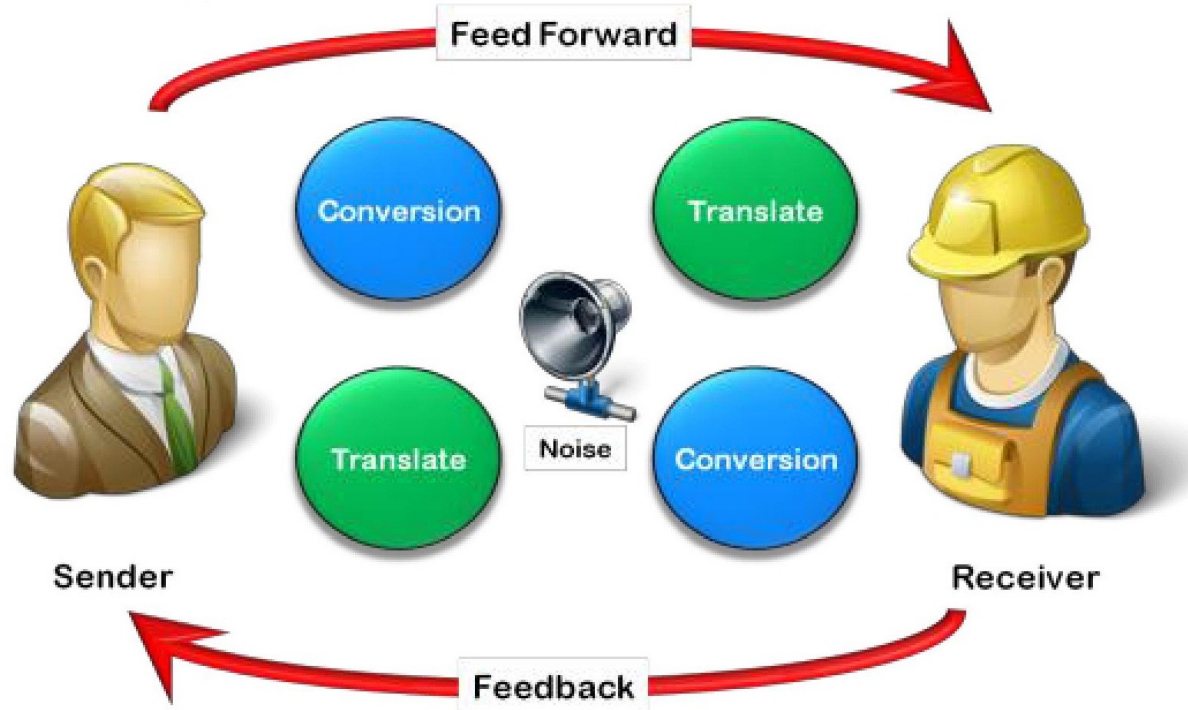
1. ارزیابی آنچه در اختیار دارید و شفاف کردن آن
2. جلوگیری از ذخیره‌سازی اطلاعات تکراری
3. دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سیستم‌های متعدد
4. کنترل افرادی که می‌توانند اطلاعات را ویرایش کنند
5. تدوین روندها و سیاست‌ها (مدیریت)

اطلاع رسانی



یکی مهمترین الزامات تغییر

روند

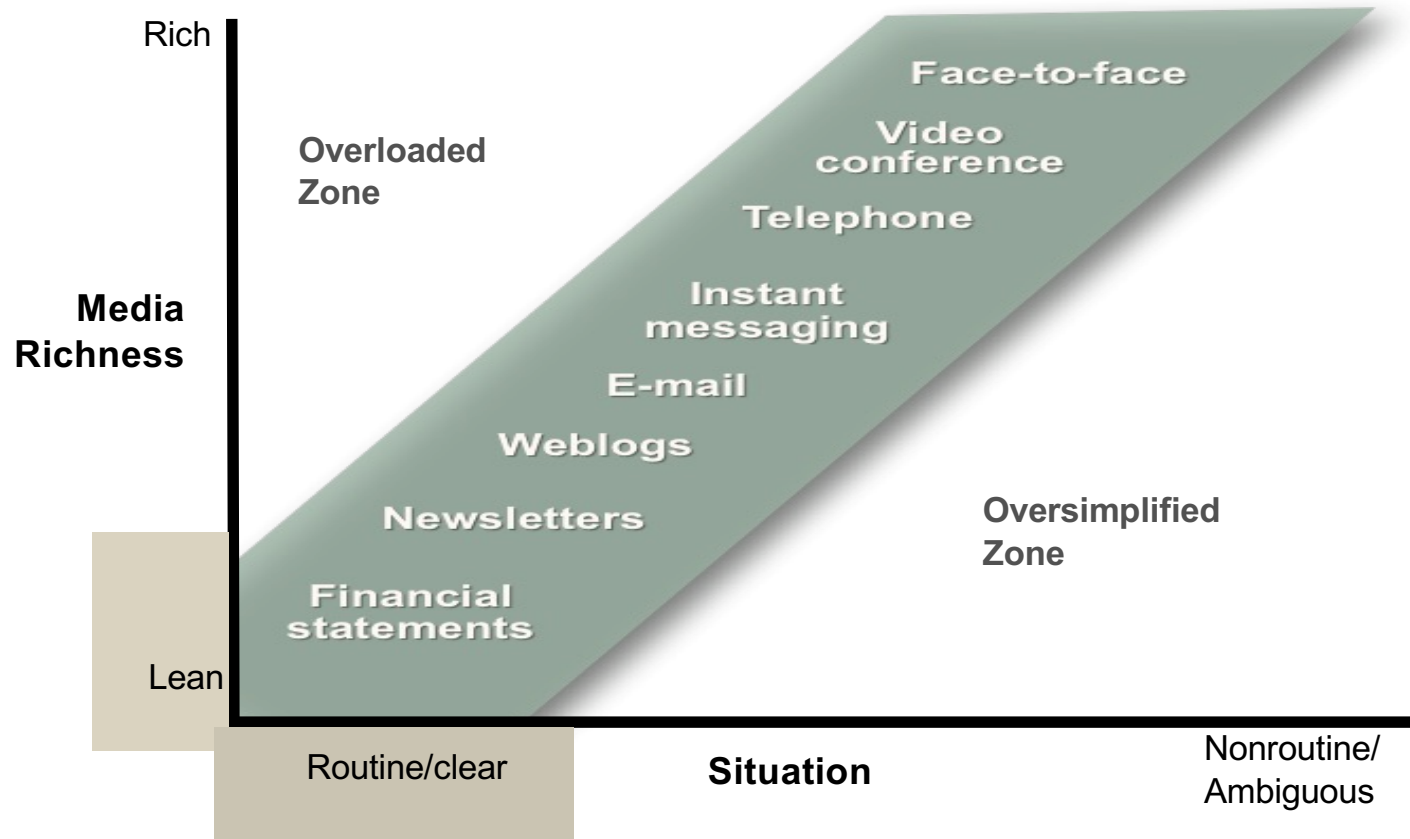


بهبود انتقال پیام



- فرستنده
- تبدیل
- انتقال
- گیرنده
- بازخورد

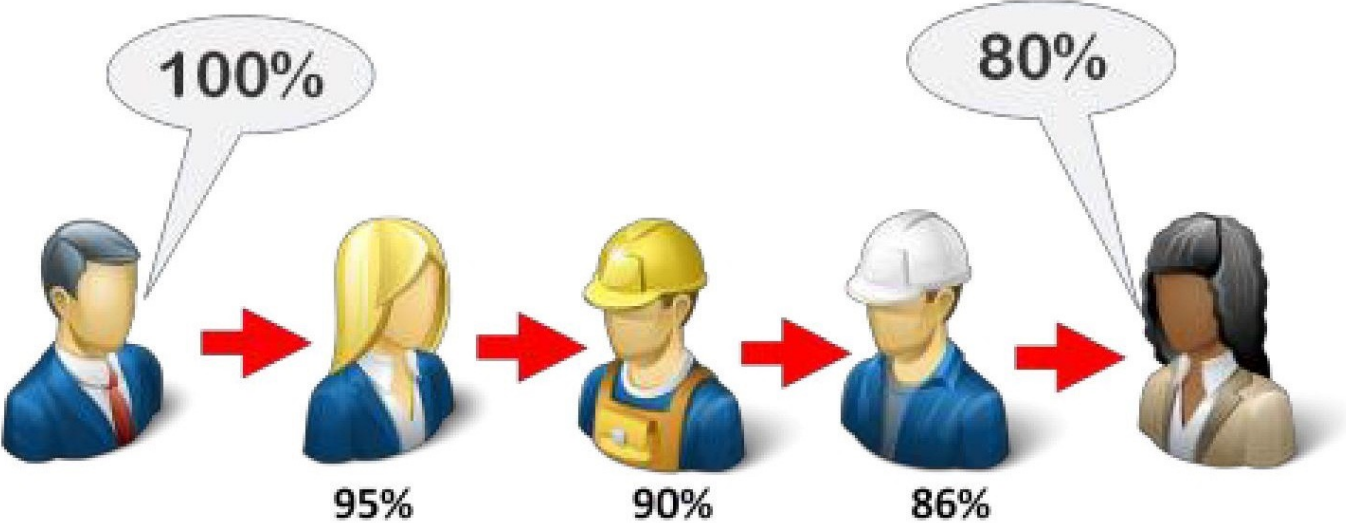
هرم غنای رسانه



مثال

- در یکی از سایت های صنعتی که ما در اون مشغول کار بودیم در یکی از بخش های تولید، یک یا دو کارگر می بایست روی قالب های مذاب آب آهک می پاشیدن، از اونجایی که پاشیدن آب آهک با دست و توسط انسان نمی تونه خیلی یکنواخت باشه و عدم یکنواخت نبودن آب آهک پاشیده شده روی قالب می تونست به محصول صدمه بزنه ، مجموعه تصمیم می گیره که یه دستگاه پاشش تمام اتومات برای این کار بخره و از کارگرای این بخش در بخش های دیگه استفاده کنه. برای همین اون ها میان و با صرف یه پول نسبتا زیاد یه دستگاه اتومات می خرن و واسه این کار نصب می کنن، اما فردا که میان نتیجه کار دستگاه رو ببینن، می بینن که جرثقیل سقفی مجموعه، دیشب زده به دستگاه و اونو کاملا خراب کرده و هیچ کس مسئولیت این کار رو قبول نمی کنه (به وضوح خراب کاری) . دلیل این مسئله رو وقتی ریشه یابی می کنیم، می بینیم دلیلش عدم آگاهی اون افراد نسبت به سرنوشت اون کارگرهایی بوده که قبلا این کار و وظیفه رو بر عهده داشتن و این در حالی بوده که حتی اون کارخونه قصد اخراج اون کارگرها رو نداشته و فقط به اون ها در خصوص نحوه ادامه همکاریشون اطلاع نداده بوده، چنین مسائلی در ابعاد بزرگ تر در سازمان ها نیز اتفاق میافته و می تونه آثار ناخوشایند جدی تری به همراه داشته باشه. از این مسایل خیلی خیلی زیاد در صنعت و مجموعه های صنعتی دیده می شه

Miscommunication



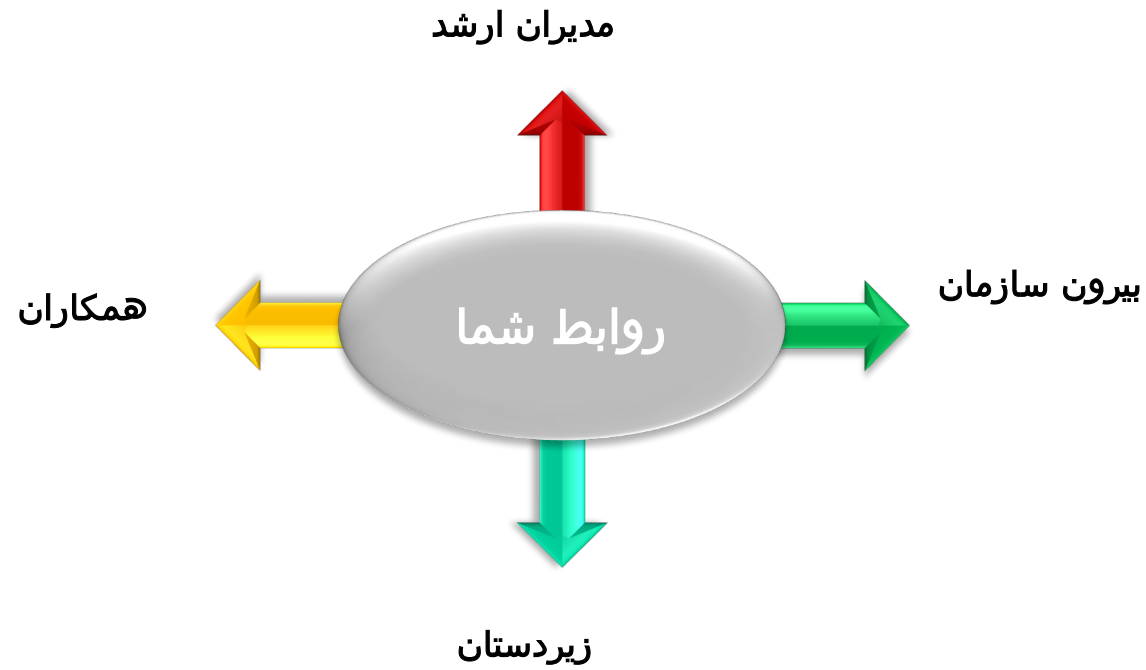
20% of the original message is lost!

روابط

احساس مثبت و با احترام نسبت به افراد دیگر واحد ها و گروه ها.
باور قوی به اینکه افرادی که با آنها کار می کنیم توانمندند، قابل اعتمادند و به
همان اهداف ما باور دارند.



انواع





پاداش‌ها

همه پاداش‌ها، تأثیر مثبت مورد انتظار شما را به همراه ندارند.

اگر می‌خواهید که پاداش‌های شما ارزشمند باشند، **باید** افراد پاداش‌گیرنده را برانگیزند.



- (1) ابتدا آنچه را که می‌خواهید تقویت کنید، مشخص کنید. سپس روش‌های انجام کار را تدوین کنید.
- (2) پاداش‌های اندک اما مستمر، گام‌های کوچک را تقویت می‌کنند؛ گام‌های کوچک نیز موجب موفقیت پروژه بزرگ‌تر می‌شوند.
- (3) پاداش‌ها را درست همزمان با اقدام‌هایی که تقویت می‌کنند مرتبط کنید.



(4) پاداش‌هایی که با تلاش برای تغییر مرتبط باشند، می‌توانند تلاش تیمی و گروهی را تقویت کنند.

(5) اگر معیارهای گزینش سنجیده نباشند، ممکن است ارزش پاداش‌ها از بین برود.

(6) پول همیشه آن پاداشی نیست که افراد خواهان کسب آن هستند.

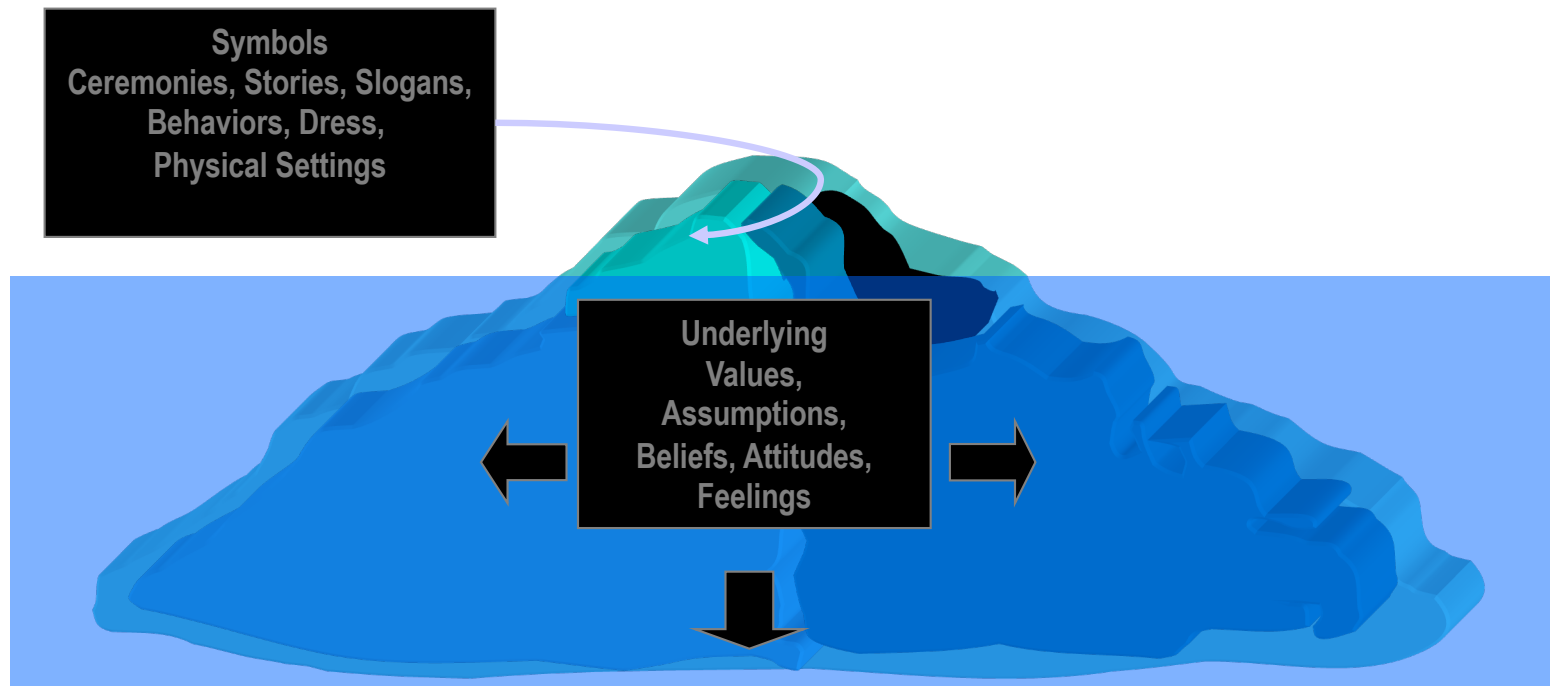
(7) فرایند را ساده نگه دارید و از کاغذبازی دوری کنید.

تغییرات پایدار: تغییر فرهنگ

- تغییر روش و منش
- فرهنگ
 - ارزشها
 - الگوها
 - رویه ها
 - زیر ساختها



نشانه های فرهنگ کمک میکنند فرهنگ را بشناسیم



ارزش‌های سازمانی



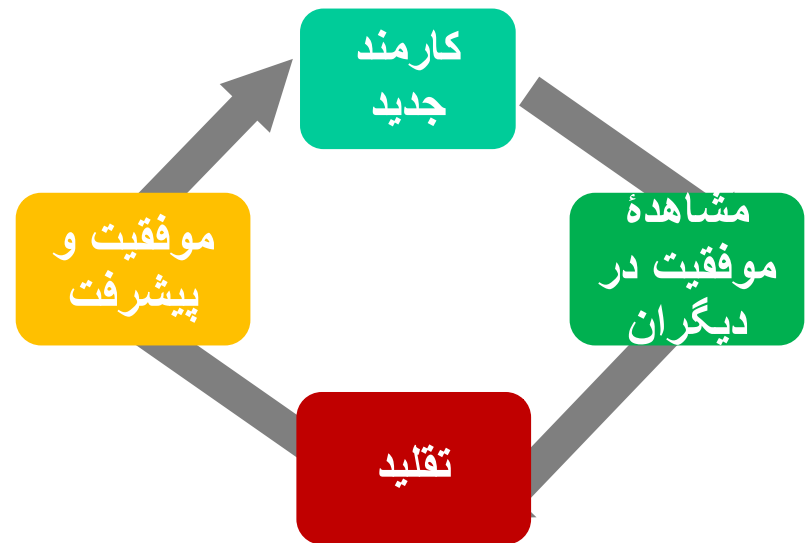
ارزش‌ها، هویت ما را
به عنوان سازمان
مشخص می‌کنند.

بررسی ارزش‌های واقعی



آنچه افراد واقعاً انجام می‌دهند، نمودی عینی از فرهنگ است، نه آنچه که مکتوب شده است.

الگوها ساخته می‌شوند،
خلق نمی‌شوند



همه چیز به مهارت و اشتیاق ختم می‌شود

الگوهای شما باید با
چشم‌انداز و ارزش‌های شما
همسو باشند، در غیر این
صورت با مشکل مواجه
می‌شوید.



راه‌حل الگوهای قدیمی

| | | |
|-------------|-------------|------------|
| دارای مهارت | مربیگری | رهبر تغییر |
| فاقد مهارت | مشکلی واقعی | آموزش |
| | بی‌انگیزه | با انگیزه |

آیین‌ها و مناسک



آیین‌ها:
آنچه انجام می‌دهیم

مناسک:
نحوه تثبیت آنچه انجام می‌دهیم

زیرساخت فرهنگی

زیرساخت فرهنگی، سلسله‌مراتبی ناپیدا از افراد و فرایندهای ارتباطی است که سازمان را به فرهنگ پیوند می‌زنند و در طی زمان پایدار نگه می‌دارند.

– شبکه‌های غیر رسمی

– محافظان ورودی

– زبان و سمبول‌ها



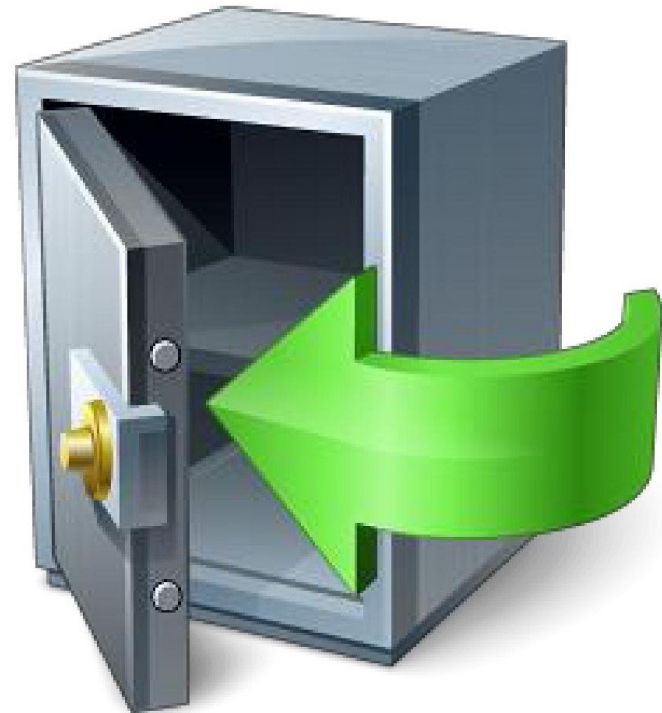
to



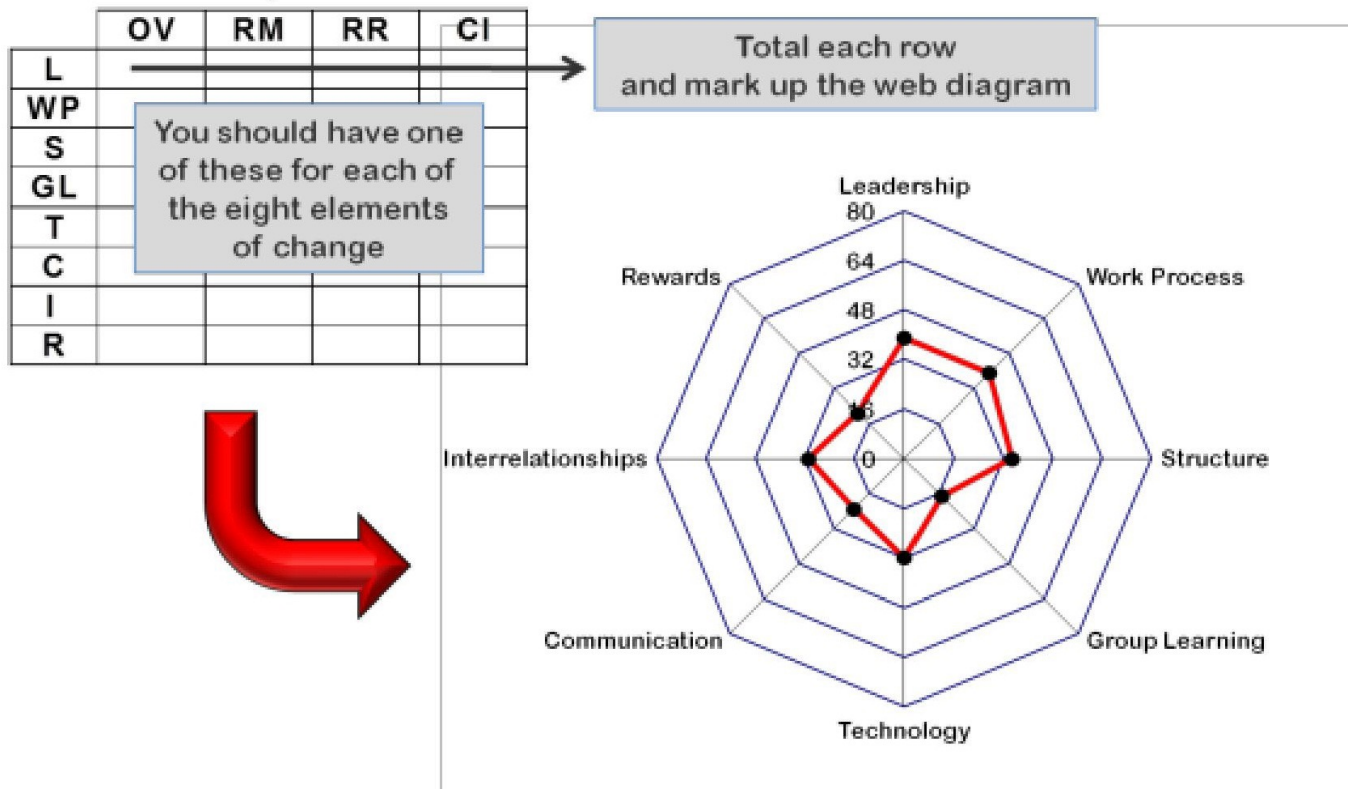
تداوم به چه معناست؟

نهادینه شدن در فرهنگ سازمان به طوری که
دیگر کار اضافی تلقی نمی شود، بلکه شیوه
کار کردن ما پنداشته می شود.

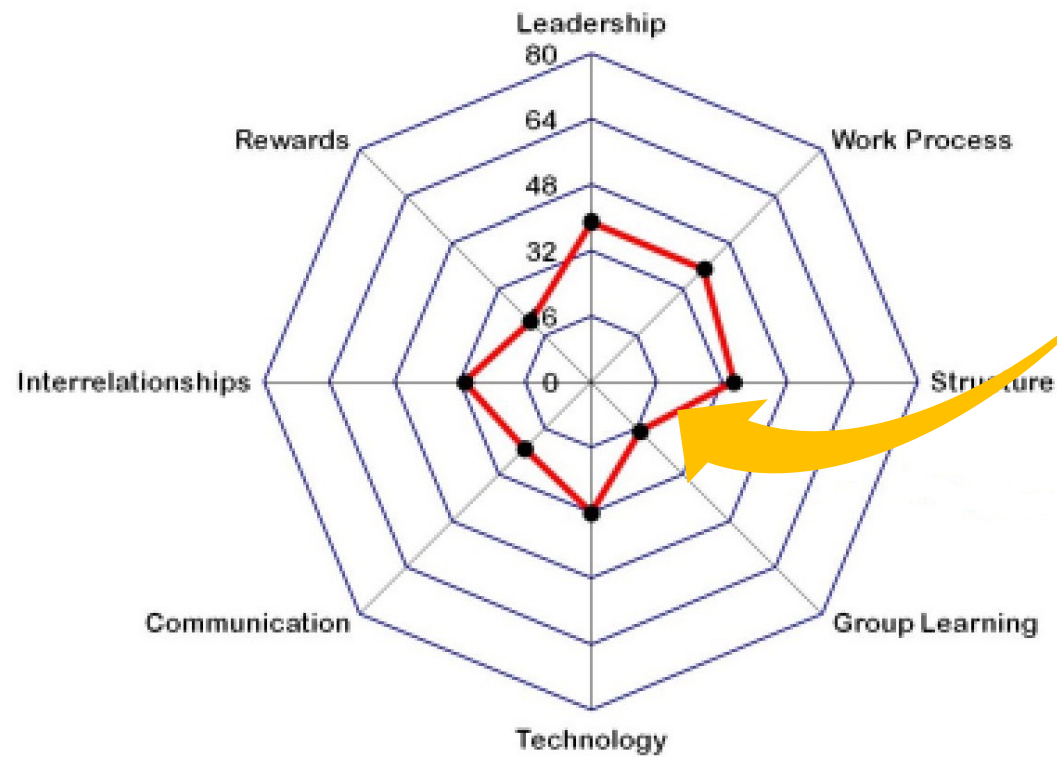
حتی اگر هم تغییراتی در سازمان ایجاد شود،
تلاش ها استمرار می یابند.



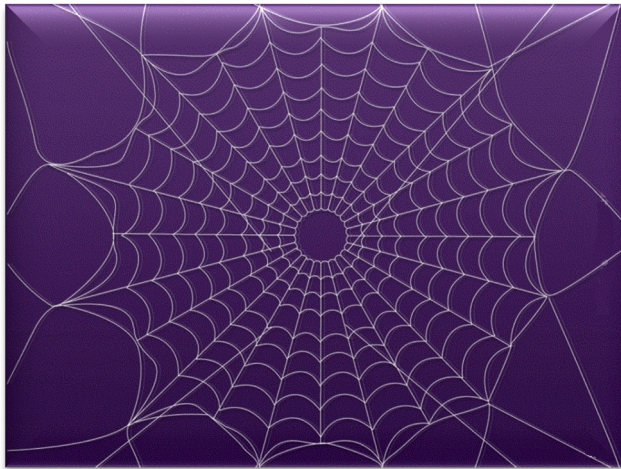
Creating the Cultural Web of Change



Step 1 – Select the Category to be Addressed



شبکه تغییر چیست؟



- مجموعه‌ای از هشت عنصر که فرایند تغییر را تبیین می‌کنند
- پیمایشی که هر یک از عناصر را با امتیاز مرتبط با آن بررسی می‌کند
- نمایش امتیازها بر روی نمودار عنکبوتی - شبکه تغییر
- روشی برای درک محیط تغییر و توانایی حمایت از محیط

مثال

| بعد تغییر/دوره و نرخ تغییرات | سال ۱ |
|------------------------------|-------|
| رهبری | 56.87 |
| فرآیندهای کاری | 52.13 |
| ساختار | 53.31 |
| یادگیری گروهی | 56.92 |
| فناوری | 51.92 |
| ارتباطات | 52.15 |
| روابط متقابل | 52.77 |
| پاداش‌ها | 52.77 |

فناوری CRCA

| امتیاز علت | علت | ردیف |
|------------|--|------|
| 7.2 | فناوری همگام با فرهنگ سازمانی نیست | 1 |
| 7.1 | ناتوانی در بهره‌گیری صحیح از فناوری/آموزش مجموعه متناسب با انتظارات و نیازهای مجموعه اثربخش و بهره‌ور نیست | 2 |
| 6.83 | برخی تصمیم‌ها بدون بهره‌گیری از داده‌های موجود در سیستم‌های اطلاعاتی انجام می‌پذیرد | 3 |
| 6.1 | نمی‌توان به الگوها آموزش‌های لازم برای بهره‌گیری از فناوری را ارائه داد | 4 |

اطلاع رسانی

1. انتخاب پیام

- a. شعارها و عبارتهایی برای پخش در سازمان
- b. محتوای بروشور
- c. مطالب و گزارش‌های رسانه‌ای

2. انتخاب روش‌های اطلاع‌رسانی

- a. سامانه اتوماسیون
- b. سایت شرکت
- c. خبرنامه
- d. نمایشگرهای تصویری دیجیتال
- e. استند و بنر
- f. بروشور آموزشی
- g. تابلو (اینفوگرافی)

| نرخ تغییرات | ۲ سال | ۱ سال | بعد تغییر/دوره و نرخ تغییرات |
|-------------|-------|-------|------------------------------|
| %12 | 63.1 | 56.87 | رهبری |
| %13 | 58.5 | 52.13 | فرآیندهای کاری |
| %17 | 62.6 | 53.31 | ساختار |
| % -1.6 | 56.0 | 56.92 | یادگیری گروهی |
| %2 | 52.9 | 51.92 | فناوری |
| %4 | 54.4 | 52.15 | ارتباطات |
| %9 | 57.4 | 52.77 | روابط متقابل |
| %2 | 53.8 | 52.77 | پاداش‌ها |



www.bigstock.com · 202400239

تغییر هر چقدر هم که دشوار باشد،
اگر از ابزارهای مخصوص تغییر
استفاده کنید، می‌توانید دشمنانتان را
قانع کنید و مدافعان مردد را به
حامیان سرسخت بدل کنید.

سیاس از توجه شما

شیپاس از توجه شما

