

جاری سازی استراتژی

راهنمای گام به گام پیاده سازی استراتژی

*چکیده کتاب جاری سازی استراتژی دکتر لشکربلوکی

**جزوات درس مدیریت تحول دکتر لشکربلوکی

***بخش هایی از کتاب رقص تغییر و ارائه های صورت گرفته در طول ترم

گردآوری : مهدی حبیبی

واژه های نوشته شده بر روی یک کاغذ ، سازمان های را دگرگون نمی کند ،

به عبارت دیگر تنها داشتن یک استراتژی فواید کفایت نمی کند.

جاری سازی استراتژی ، رمز تمایز سازمان موفق و ناموفق است.

مقدمه

موفقیت استراتژیک در صورتی محقق می شود که استراتژی های درست، به درستی در سازمان جاری شوند.

معمولا در سازمان ها، مشکل واقعی استراتژی بد نیست، بلکه جاری سازی بد است.

سه دیدگاه اصلی در مورد پیاده کردن استراتژی ها وجود دارد:

(۱) **رویکرد اجرایی کردن استراتژی**: برخی معتقدند برای جاری سازی استراتژی ها باید، استراتژی به برنامه های اجرایی، پروژه ها و معیارهای کلیدی ترجمه شود. در واقع این گروه معتقدند بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی سازمان ها شکاف وجود دارد. پیشنهاد مشخص این گروه این است که برای موفقیت در پیاده سازی استراتژی باید، لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد.

(۲) **رویکرد اجراپذیر کردن استراتژی**: برخی دیگر بر این باورند که برای آنکه استراتژی اجرا شود، باید سازمان و محیط قابلیت پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. فرهنگ، ساختار و سیستم ها، ذاتا رفتار ساز هستند و استراتژی آمده است که در رفتار و عملکرد افراد سازمان تغییر ایجاد کند. پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری سازی استراتژی به معنای استراتژیزه کردن سازمان است یعنی هماهنگ کردن ساختار، سیستم، فرهنگ و ذینفعان با استراتژی سازمان.

(۳) **رویکرد اجرای استراتژی (مدیریت تغییر)**: گروه سوم بر این باورند که جاری سازی استراتژی به معنای یک تغییر و دگرگونی کامل است. این گروه استراتژی را به مثابه یک انقلاب می دانند که نیازمند یک حرکت اساسی و تحول بنیادین است. پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری سازی استراتژی باید از زاویه مدیریت تغییرات اساسی نگریسته شود.

پس از بررسی هر سه رویکرد، مدلی هوشمندانه و ترکیبی از سه رویکرد تحت عنوان **مدل متا**، معرفی میشود.

تذکر: در **پیوست ۱** (رویکرد پیتر سنگه به تحول) در **پیوست ۲**، (انسان های چگونه تحول را می بینند)

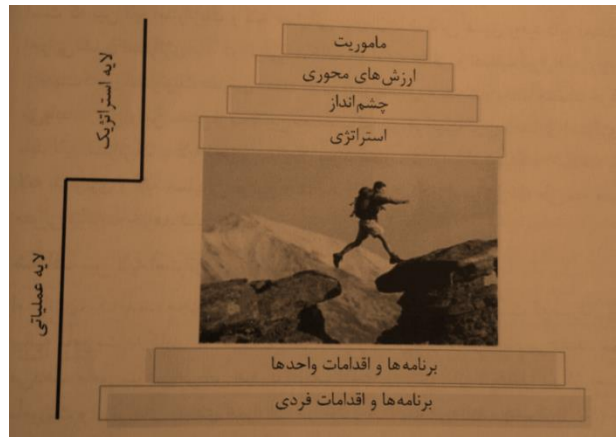
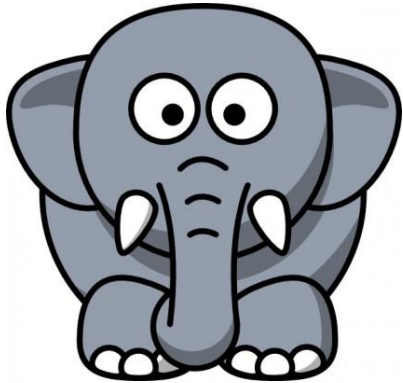
در **پیوست ۳**، (ناحیه امن بزرگترین مانع ذهنی تغییر) و در **پیوست ۴**، (CM، فراموشی شده بزرگ)

مورد بررسی مختصر قرار گرفته اند.

عنوان هایی که زیر آنها خط کشیده شده است، یک لینک می باشند که شما را به صفحه مورد نظر هدایت می کنند

رویکرد اول: اجرایی کردن استراتژی ها

گفته شد که برخی معتقدند برای جاری سازی استراتژی ها باید، استراتژی به برنامه های اجرایی، پروژه ها و معیارهای کلیدی ترجمه شود. در واقع این گروه معتقدند بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی سازمان ها شکاف وجود دارد. استراتژی یک پدیده منزوی نیست بلکه بخشی از پیوستاری است که سازمان را از ماموریت به کاری که کارکنان خط مقدم انجام می دهند، سوق می دهد.



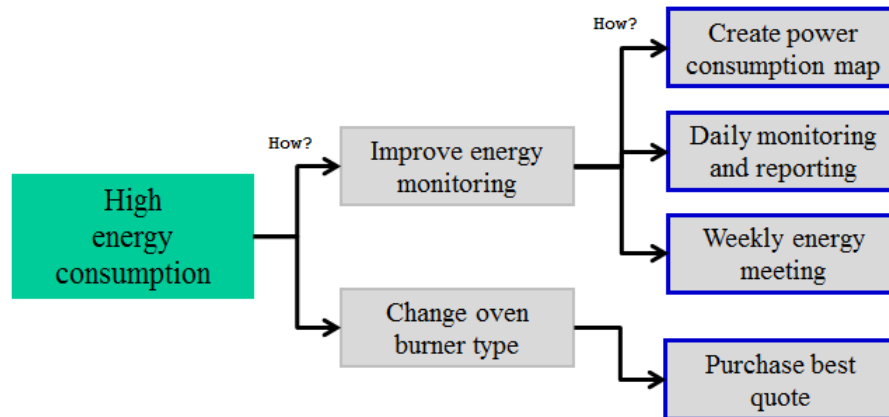
استراتژی همانند یک فیل بزرگ است و باید آن را لقمه لقمه به خورد سازمان داد

برای تبدیل یک تصمیم استراتژیک به برنامه های عملیاتی چه ابزار هایی می توان استفاده کرد؟

- (۱) نمودار چگونه-چگونه
- (۲) ماتریس چپستی-چگونگی (خانه کیفیت)
- (۳) تحلیل شکاف
- (۴) پس نگری از آینده به امروز
- (۵) رهنگاشت (نقشه راه)
- (۶) ساختار شکست کار
- (۷) کارت امتیازی متوازن
- (۸) مدیریت به وسیله اهداف
- (۹) هوشین کانری

(۱) نمودار چگونه - چگونه

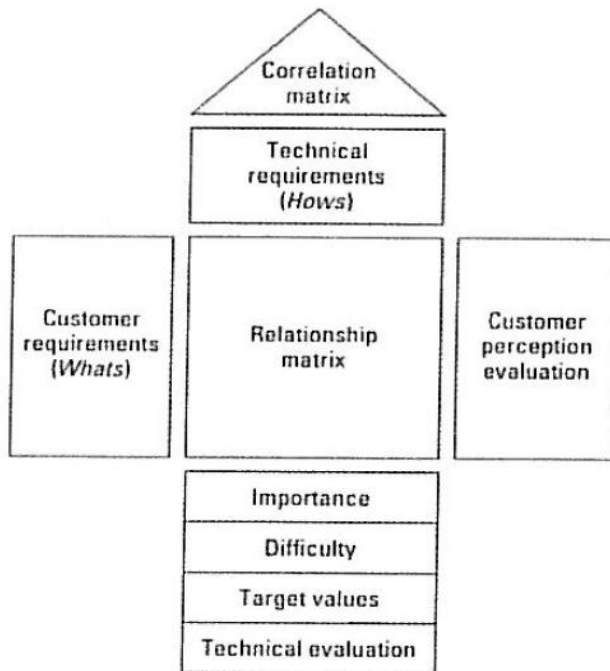
در هر مرحله از خودمان می‌پرسیم چگونه این کار انجام می‌شود تا همین‌طور به لایه‌های بعدی برویم تا در نهایت به یک لیستی از اقدامات برسیم

**(۲) خانه کیفیت**

ابزاری است که نیازهای مشتری را به مسائل فنی ترجمه می‌کند.

در واقع به کمک این ابزار می‌توانیم چیزهایی که در ذهنمان

داریم را تبدیل کنیم به اقدامات.



۳) تحلیل شکاف

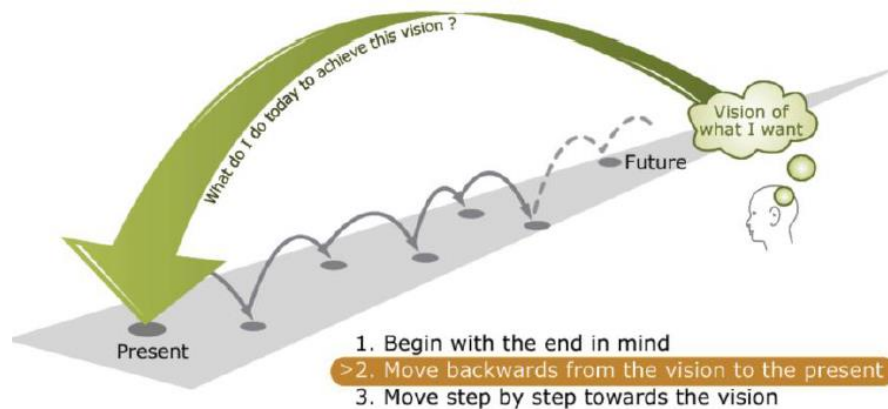
ابتدا وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را مشخص می‌کنیم.

سپس می‌بینیم که برای گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باید چه کارهایی انجام شود.

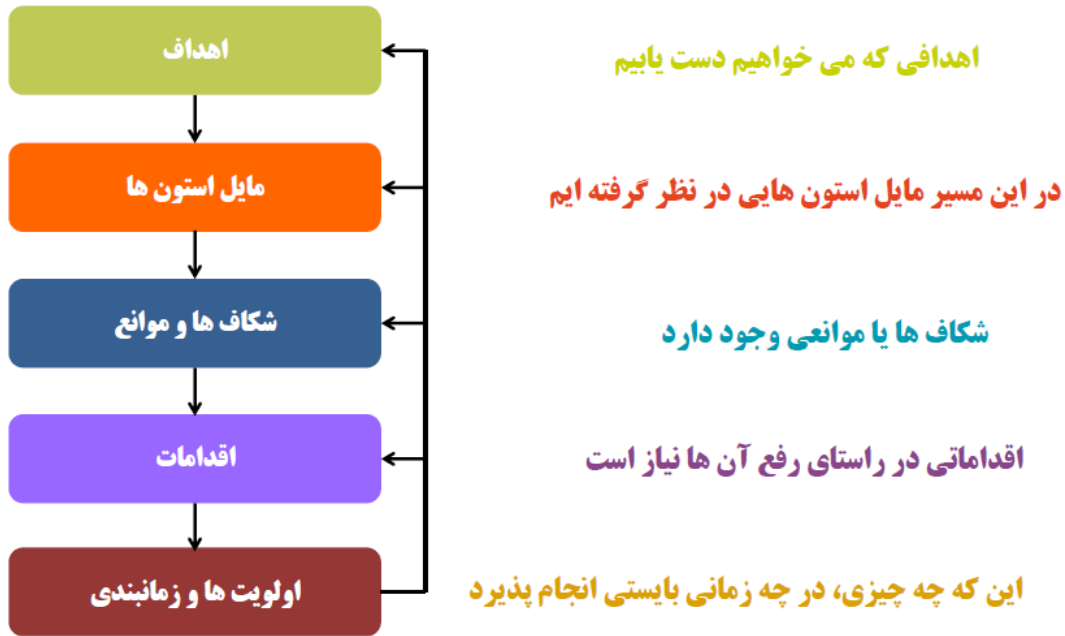


۴) پس نگری از آینده به امروز

ابتدا وضعیت مطلوب مشخص می‌شود. برای اینکه به نقطه مطلوب برسیم چه مایل استون‌ها و نشانه‌هایی باید اتفاق بیافتد (این مایل استون‌ها از انتها مشخص می‌شود) بعدش به این فکر می‌کنیم که برای اینکه آن مایل استون اتفاق بیافتد چه پیش‌نیازی لازم است یا چه موانعی سر راه این مایل استون وجود دارد.



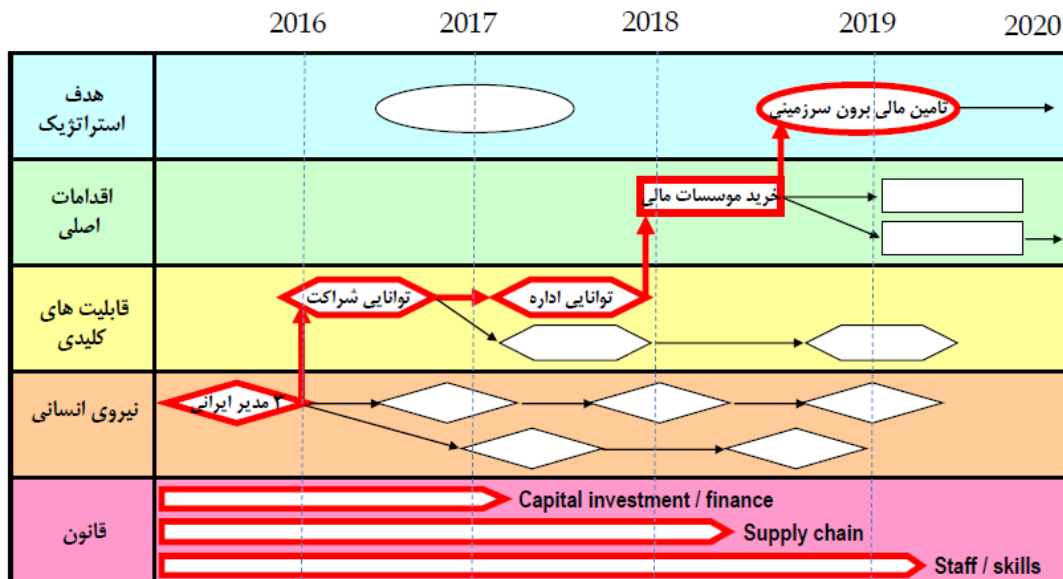
مراحل انجام این روش در شکل زیر مشخص است.



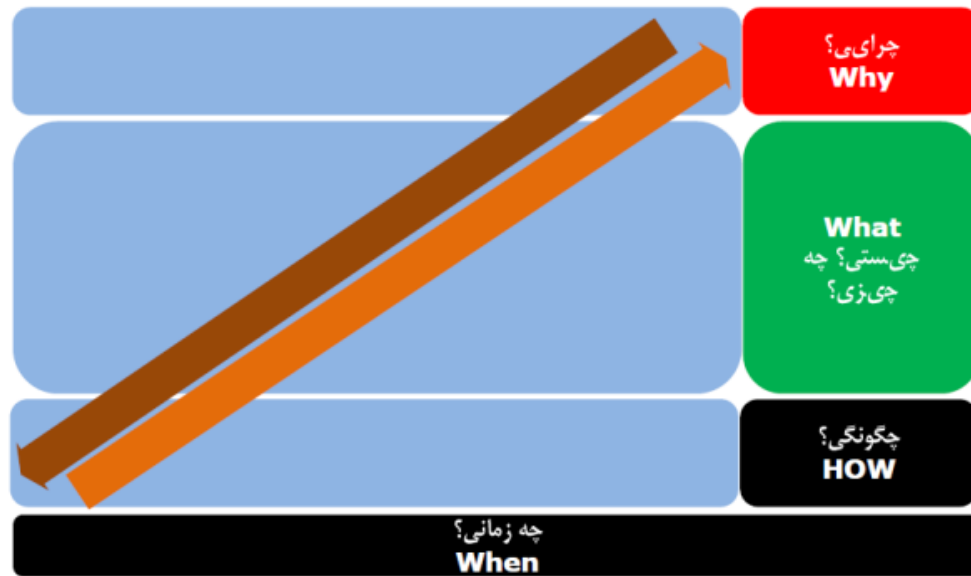
۵ نقشه راه

چیزی شبیه به Backcasting با این تفاوت که وقتی از آینده به امروز بر می گردیم لایه به لایه حرکت می کنیم. لایه های بالاتر از جنس هدف استراتژیک است و لایه های پایین تر از جنس منابع و قابلیت و زیرساخت است.

تذکر: تفاوتش با BSC که بعدا خواهیم خواند این است که BSC منطبق زمانی این روش را ندارد.



منطق اصلی این روش در شکل زیر مشخص است



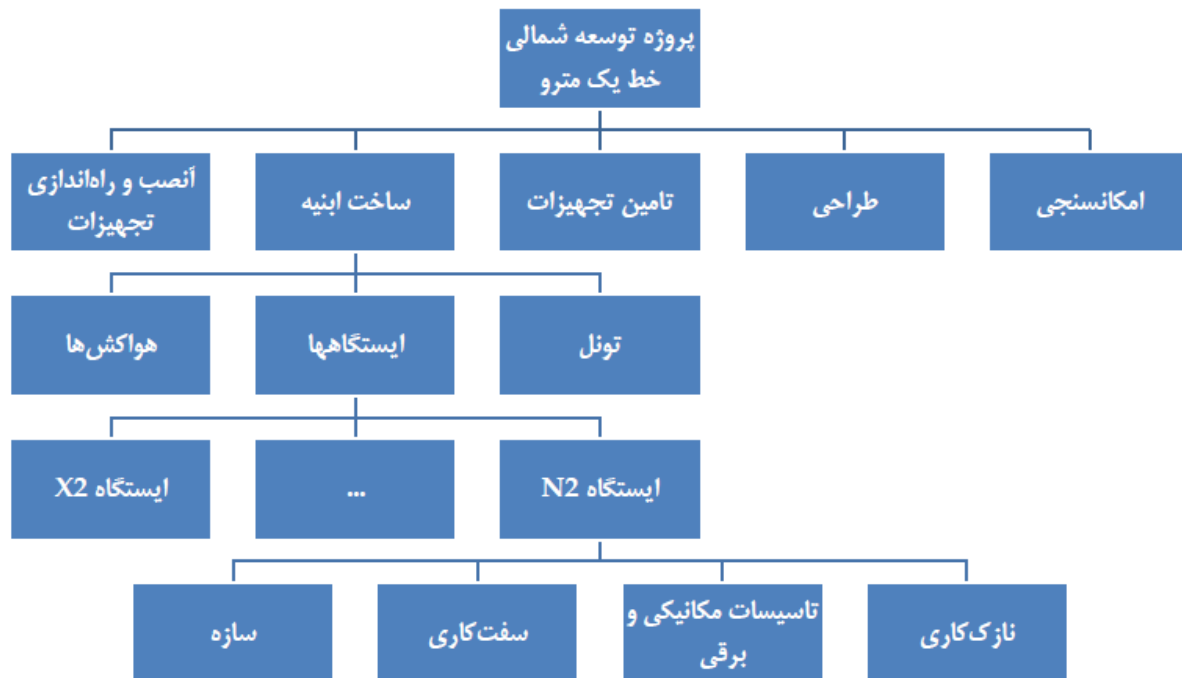
۶ ساختار شکست کار

تقسیم کل پروژه به دسته های کاری اصلی، که خود این دسته های کاری به عوامل جزئی تری تجزیه شده تا به سطح activity های مشخص برسد. به وسیله WBS مطمئن می شویم همه یک درک مشترک از پروژه دارند و ضمناً چیزی از قلم نیافتاده است.

یکی از مهم ترین فواید آن این است که تعریف کار، تقسیم کار، تفویض کار و تحویل کار به درستی صورت می گیرد.

تذکر: تفاوت WBS با نمودار چگونه - چگونه این است که در نمودار چگونه - چگونه منطق کلی این است که هر سطح به سطح بعدی بر اساس یک action شکسته می شود ولی در WBS در سطوح بالایی و ابتدایی می تواند منطق تقسیم بندی به گونه ای دیگر باشد. مثلاً بر اساس فاز های زمانی یا منطق ماژولار باشد.

یک نمونه از WBS یک پروژه در شکل زیر مشخص است



۷) کارت امتیازی متوازن

آقای کاپلان و نورتن می گویند شرکت های موفق برای ارزیابی عملکرد خود، فقط به معیار های مالی متکی نیستند ، بلکه خود را از سه منظر دیگر مورد بررسی قرار می دهند. منظر بازار و مشتریان ، منظر فرآیند ها و منظر رشد و یادگیری (به عبارت دیگر زیرساخت و منابع)

پژوهش انجام شده چند پیام کلیدی برای مدیران به همراه داشت :

پیام کلیدی اول: توجه به متغیر های مالی ، سنجش متغیر های عملکردسنج می باشد نه متغیر های عملکرد ساز

در واقع متغیر های مالی ، گذشته نگر هستند نه آینده نگر.

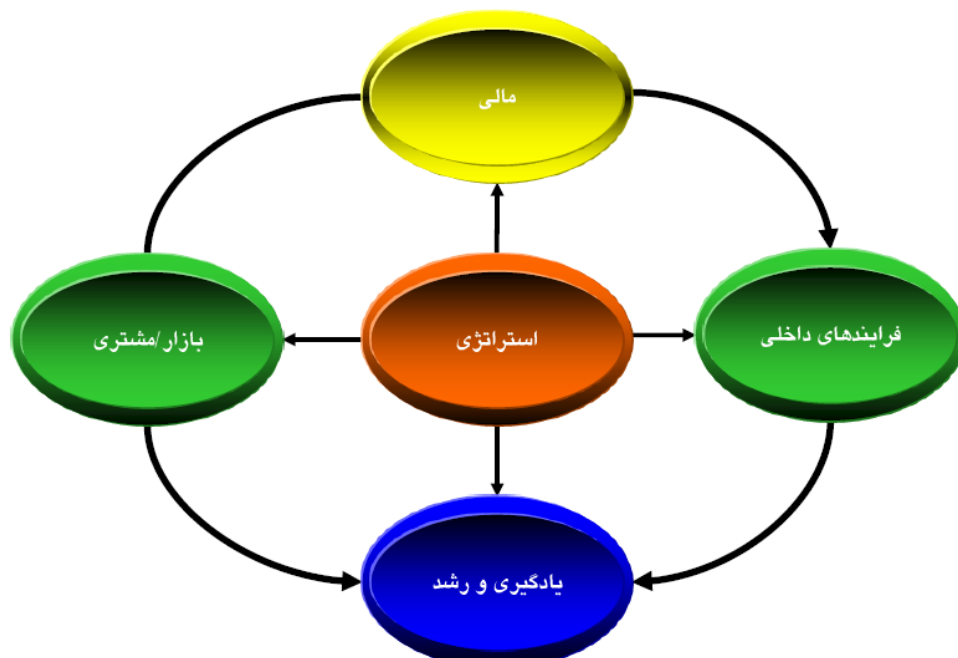
پیام کلیدی دوم: معیار ها ، پیشران عملکرد هستند . معیار ها رفتار سازند . اگر فقط معیار های مالی مورد ارزیابی قرار گیرد ، نگاه به سمت معیار های مالی می شود که حاصل عملکرد گذشته سازمان است ولی اگر به متغیر های آینده سازی مثل ، افزایش سرمایه انسانی ، سرمایه سازمانی و ... توجه شود ، افق دید کارکنان از کوتاه مدت به بلند مدت تغییر خواهد کرد

پیام کلیدی سوم: اندازه گیری مهم است . تا چیزی را نتوانی اندازه گیری کنی ، نمی توانی کنترل بکنی ، تا چیزی کنترل نشود ، نمی توانی مدیریت کنی.

پیام کلیدی چهارم: استراتژی یک فرضیه است در مورد روابط علت و معلولی بین متغیر ها. مثلاً ممکن است سازمان معتقد باشد که اگر سیستم های اطلاعاتی را توسعه دهد ، دسترسی کارکنان به اطلاعات افزایش می یابد که در نتیجه سرعت پاسخگویی به مشتریان افزایش می یابد و منجر به رضایت مشتری می شود که افزایش رضایت به معنی درآمد و سود بیشتر است .

پژوهش این دو محقق منجر به تولید ابزار های **نقشه استراتژی** و **کارت امتیازی متوازن** (کام) شد که به وسیله آنها می توان شکاف بین لایه استراتژیک و عملیاتی را پوشاند.

ابتدا به بررسی **کارت امتیازی متوازن** می پردازیم . در شکل زیر چهار منظر کام مشخص شده است .



منظر مالی شامل معیار هایی مانند : سود ، رشد درآمد ، بازگشت سرمایه گذاری

منظر مشتریان شامل معیار هایی مانند : سهم بازار ، حجم فروش ، حساب مشتریان عمده ، سفارش عقب افتاده

، میزان برگشتی محصول ، رضایت مشتری ، نگهداری مشتری ، وفاداری مشتری

منظر فرآیندها شامل معیار هایی مانند : بهره گیری از ظرفیت ، تحویل به موقع ، مدت زمان ، کیفیت ، گردش

موجودی

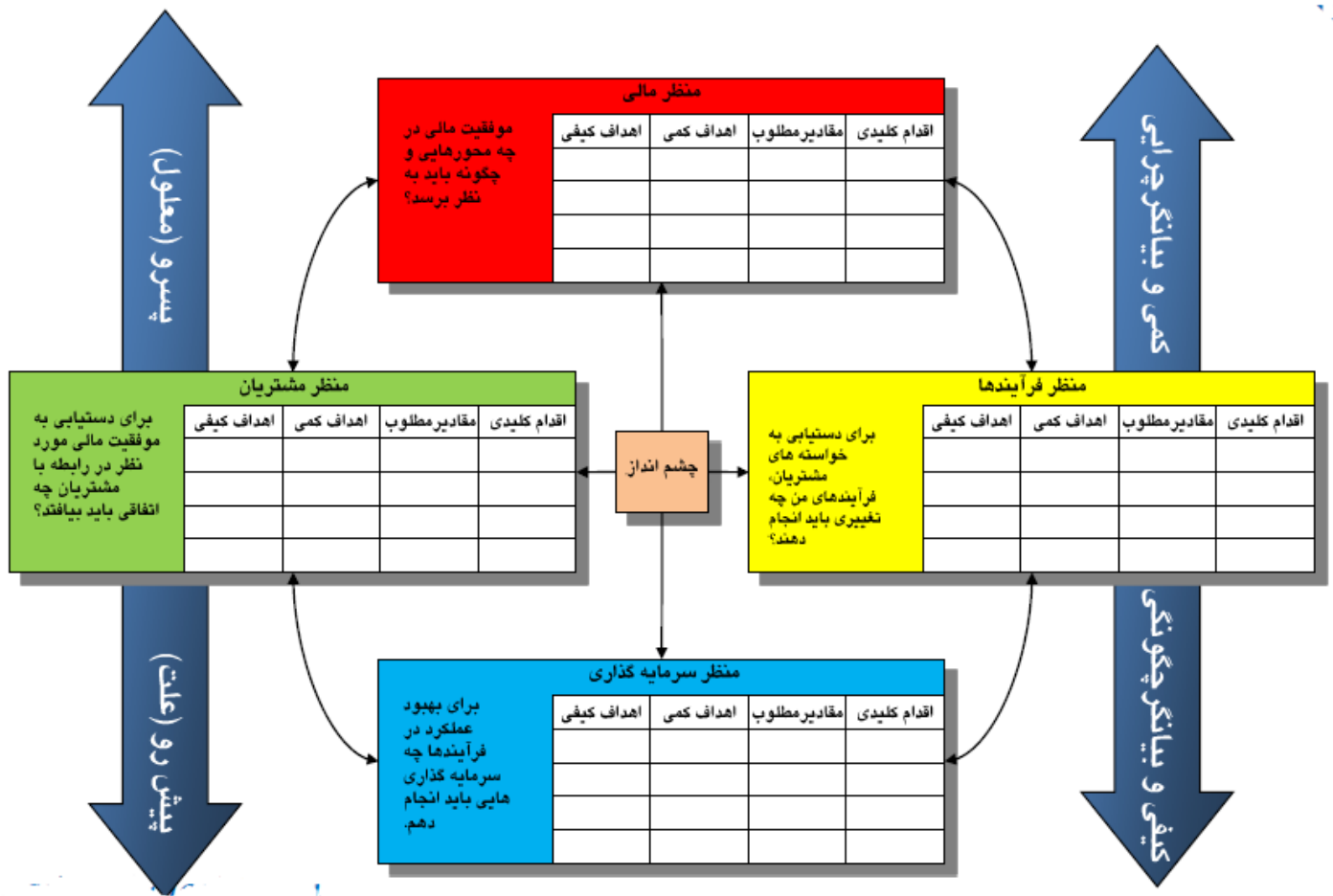
منظر یادگیری و رشد (زیرساخت و منابع) شامل معیار هایی مانند : میزان آموزش پرسنل ، درصد فروش

حاصل از محصولات جدید ، درصد اتوماسیون

هر منظر شامل چهار لایه است



در شکل بعدی ، چهار منظر و چهار لایه و منطق ترجمه مناظر به یکدیگر مشخص شده است.

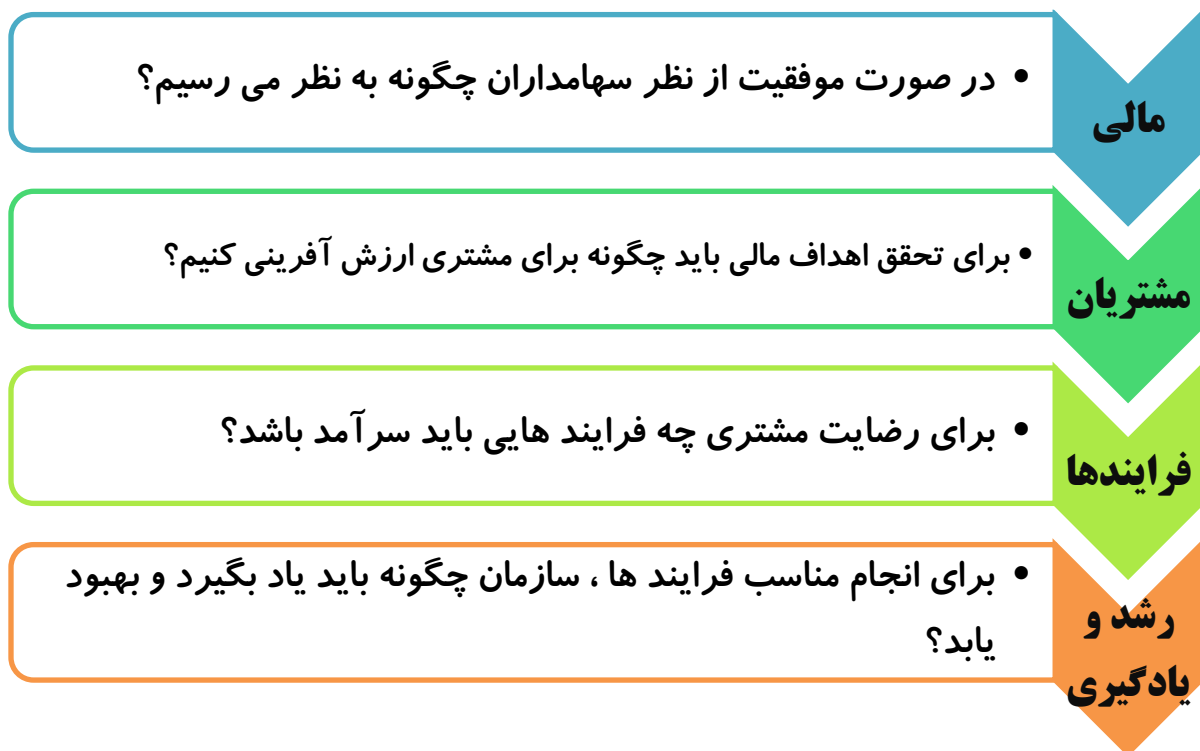


نمونه ای از کارت امتیازی متوازن در شکل زیر مشخص شده است

اهداف کیفی	معیار	مقدار مطلوب	اقدامات استراتژیک
تنوع منابع درآمدی	درصد درآمد از محصول جدید	۵٪ محصولات امسال ۱۵٪ سال پیش	
افزایش رضایت مشتری	حفظ مشتری رضایت مشتری از گسترده سبد محصولات نسبت رقبا	۹۵٪ ۲ برابر	
تولید محصولات جدید	تعداد ایده های منتهی به محصول تعداد محصول های مورد تایید بانک مرکزی	۱۵۰ ۱۵ ۵	<ul style="list-style-type: none"> برنامه ارتباط با بانک مرکزی برنامه جذب سه فقیه برنامه مطالعات بازار
توسعه مهارت های استراتژیک	تعداد ایده های دریافتی نفر ساعت کلاس خلاقیت شناخت محصولات جهانی	۱۵۰ ۱۰۰۰ ۵۰٪	<ul style="list-style-type: none"> راه اندازی سیستم پیشنهادات راهبردی (محصول محور) برگزاری کلاس های خلاقیت پروژه ترجمه ۵۰۰ محصول

ابزار دیگری که آقایان کاپلان و نورتن معرفی نمودند، **نقشه استراتژی** است.

هر استراتژی فرضیه است از روابط علت و معلولی بین متغیرها که از منظر رشد و یادگیری شروع می شود و به منظر نتایج مالی ختم می شود.

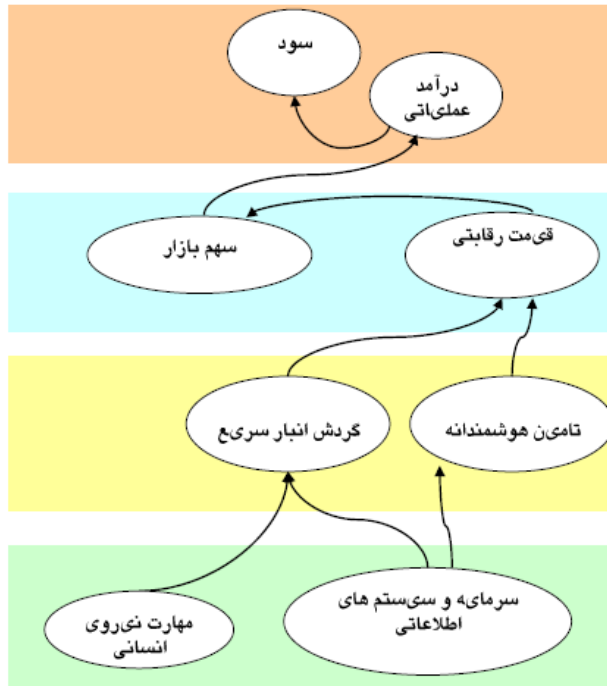


برای ترسیم نقشه استراتژی، از طراحان استراتژی خواسته می شود، استراتژی مد نظر خود را بصورت مجموعه ای از رخداد های آینده توضیح دهند. با این کار متغیرهای علت و معلول در هر سطح مشخص می شوند. از متغیرهای بالادستی می پرسیم **چگونه؟** و از متغیرهای پایین دست می پرسیم **چرا؟**

انقدر این چرا و چگونه پرسیده می شود تا تمام متغیرها شناسایی شوند و رابطه علت و معلولی بین آنها مشخص شود.

اگر می خواهید ببینید که یک نقشه استراتژی درست ترسیم شده است یا خیر، باید دید که آیا می شود استراتژی را از روی آن فهمید یا خیر.

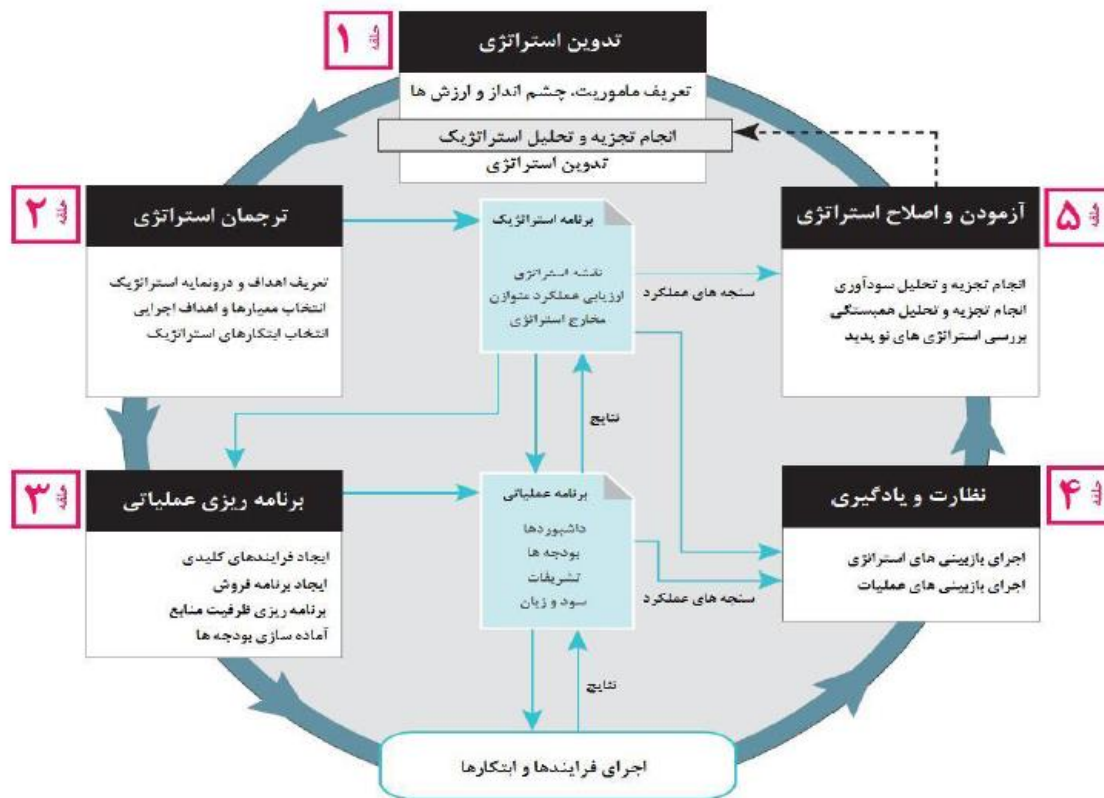
نمونه هایی از نقشه های استراتژی را در زیر مشاهده می کنید



بنابراین برای اجرایی کردن استراتژی با ابزار BSC باید مراحل زیر را انجام داد:

- تهیه نقشه استراتژی
- تعیین اهداف استراتژیک
- تعیین معیار های اندازه گیری
- تعیین مقادیر مطلوب
- تعریف اقدامات کلیدی
- تبدیل اقدامات کلیدی به برنامه های اجرایی (چه کاری؟ توسط چه کسی؟ در چه زمانی؟ چقدر بودجه؟)

سیستم جامع مدیریت استراتژیک پیشنهادی آقایان کاپلان و نورتن



(۱) برنامه ریزی استراتژیک، تحلیل محیط بیرون و درون و تدوین مأموریت و چشم انداز و

(۲) استفاده از نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن

(۳) همسویی واحد ها، افراد و با استراتژی

(۴) چک کردن اینکه آیا استراتژی درست اجرا می شود یا خیر

(۵) چک کردن اینکه آیا استراتژی درست بوده است یا خیر

تذکر: یکی از جذابیت های این مدل این است که دو مرحله check دارد برخلاف سایر مدل های PDCA

نکات نهایی در مورد کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی

- باید روابط علت و معلولی در نقشه استراتژی مشخص باشد
- هم متغیرهای پیشرو و هم متغیرهای پس رو باید در کارت امتیازی متوازن باشند
- کارت امتیازی متوازن، جایگزین سیستم های ارزیابی عملکرد عادی سازمان نیست
- برای متغیرها، باید معیارهای دقیق و مناسب انتخاب کرد وگرنه ممکن است یک معیار اشتباه، باعث ضرر و زیان شود

۸) مدیریت به وسیله اهداف (MBO)

منطق کلی این روش این است که لایه بالایی سازمان یک هدف برای خودش مشخص می کند. سپس به لایه پایین تر می گوید هدف من این است. شما برای رسیدن به آن چه کاری باید انجام دهید. سپس آن لایه هم اهدافی برای خودش مشخص می کند و دوباره سراغ لایه پایین تر می رود.



۹) هوشین کانری

ابزاری است که ژاپنی ها طراحی کردند. به نوعی می توان گفت همان ابزار MBO است که منطق TQM و کایزن به آن اضافه شده است. همانند بقیه ابزار ها ، کمک می کند که استراتژی سازمان به سطوح پایینی cascade شود.

تعریف عمومی policy : مجموعه قواعدی که برای تصمیم های تکراری و موقعیت های تکرار شونده است.

تعریف عمومی استراتژی : تصمیم هایی که در موقعیت های غیر تکراری و ناشناخته گرفته می شود.

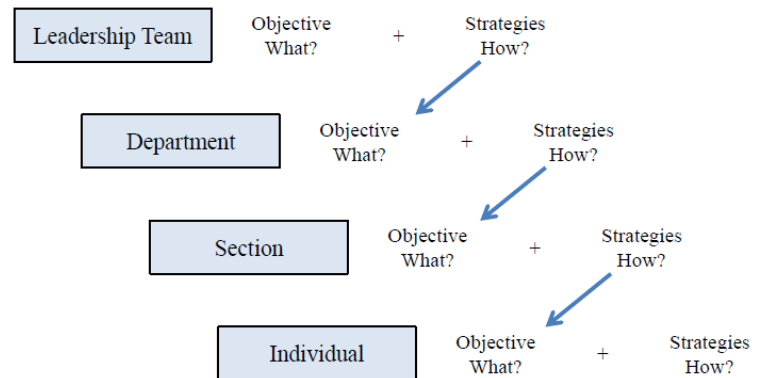
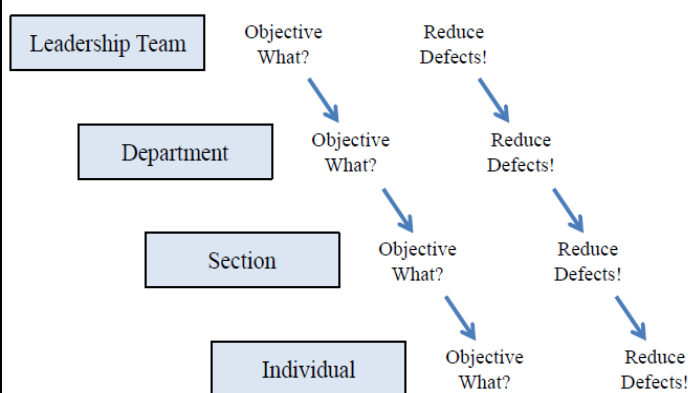
در ادبیات هوشین کانری policy معنایی متفاوت دارد . **به ترکیب هدف و استراتژی ، policy می گویند.**

ابتدا با منطق های پشت ابزار هوشین کانری آشنا می شویم

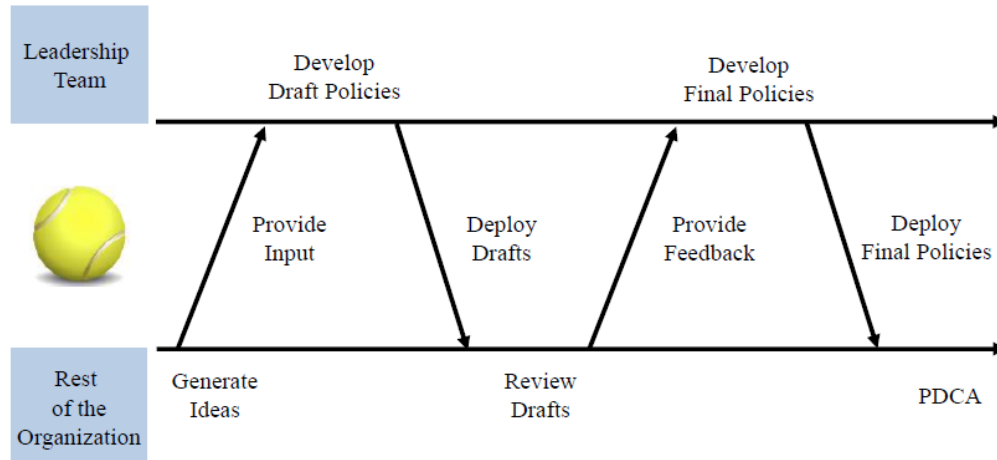
۱) منطق چپستی - چگونگی : یعنی باید به ازای تک تک اهداف ، استراتژی تعیین کنیم.

چپستی - چپستی

چپستی - چگونگی



۲) منطق catch Ball: یعنی بین لایه های مختلف فرایند رفت و برگشتی وجود دارد. شبیه به MBO لایه بالایی یک هدف تعیین می کند و به لایه پایینی میگوید. ممکن است تغییراتی داشته باشد که دوباره به لایه بالایی ارجاع داده می شود و همینطوری انقدر بالا پایین می شود تا به توافق نهایی برسند.



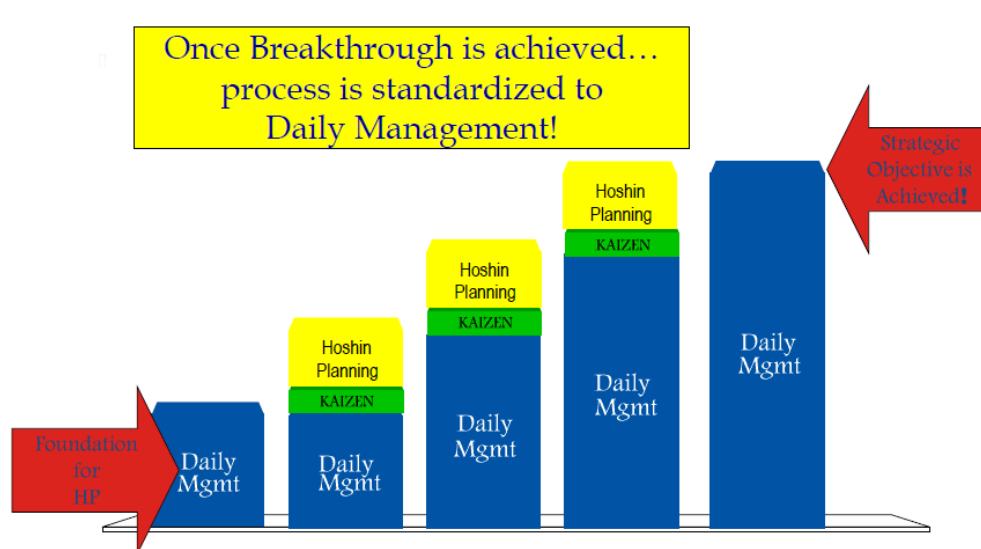
۳) منطق مدیریت روزانه: این منطق را با یک مثال توضیح می دهیم.

الف) فرض کنید از هر ۱۰۰ کاشی، ۲ تای آن می شکنند. (مدیریت روزانه است)

ب) هدف گذاری می کنیم که از هر ۱۰۰ تا کاشی، فقط یکی بشکند (کایزن = بهبود مستمر)

ج) سپس هدف گذاری یک خط تولید جدید می کنیم که به جای ۱۰۰ تا ۲۰۰ تا کاشی تولید کنیم (برنامه ریزی هوشین)

اگر موارد (ب) و (ج) درست اجرا شود تبدیل به کار روتین روزانه می شود



حال که منطق پشت ابزار هوشین کانری را متوجه شدیم می خواهیم شکل ساده ای از این ابزار را با هم ببینیم.

5		Value Stream Map Across Home Care								
4		Value stream map across all CTAS Level								
3		Value Stream Map Across all Imaging Modality								
2		Focus Lean Project on Top 5 Expense Items								
1		Values Stream All Inpatient Units								
Increase Capacity in Homecare by 10% Reduce Wait time across all CTAS by 25% Increase diagnostic imaging throughput by 10% Reduce non-medical supply budgets by 10% Decrease In-patient LOS 10%								RESOURCES		
								Kent Clark		
								Jane Davis		
		Sandy Johnston								
		Marilyn Arthur								
A		Increase access to acute care beds by 25								Start
B		Decrease non-medical supplies by 30%								
C		Increase access to Diagnostic Imagin by 25%								
D		Reduce wait time to ER by 75%								

مدیریت ارشد می گوید آخر سه سال می خواهیم این اتفاق ها بیافتد.

سپس هدف سالانه برای آن تعیین می کنیم . ممکن است همان هدف سه ساله را تقسیم بر سه کنیم و یا ممکن است یک هدف دیگه قرار دهیم که پیشنهاد آن هدف سه ساله است.

سپس تعیین می کنیم که چه اقدامات اولویت داری برای رسیدن به این اهداف باید انجام شود .

معیار ها و KPI های اقدام ها را تعیین می کنیم و در نهایت Resource ها را به اقدامات متصل می کنیم.

جمع بندی

تا اینجا ۹ ابزار مختلف برای بحث اجرایی کردن استراتژی و پر کردن شکاف بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی معرفی کردیم.

بعضی ابزارها ساده و بعضی پیچیده بودند. حال می‌خواهیم ببینیم که هر ابزار مناسب چه شرایطی است.

تقسیم بندی شماره ۱

علاقه و بلوغ بالا در مدیریت سیستماتیک	علاقه/بلوغ پایین در مدیریت سیستماتیک
هوشین کانری کارت امتیازی متوازن مدیریت پورتفلیو	مدیریت به وسیله اهداف
پس نگری از آینده رهنگاشت (نقشه راه)	تحلیل شکاف چگونه چگونه ساختار شکست کار
فرآیند دائمی /ایجاد نظام مدیریتی	پروژه/یک بار برای همیشه

تقسیم بندی شماره ۲

اگر یک هدف مشخص و دقیق از آینده دارید	پس نگری نقشه راه
اگر هدف شما دارای ابعاد/اجزای خیلی زیادی است	ساختار شکست کار مدیریت پورتفلیو مد
اگر چند استراتژی شسته رفته دارید	کارت امتیازی متوازن
اگر می‌خواهید استراتژی و عملیات را یکجا مدیریت کنید.	هوشین کانری
اگر می‌خواهید کار را تا کف سازمان بشکنید	هوشین کانری کارت امتیازی متوازن

ترکیب ابزارها

نکته دیگری که باید به آن توجه شود این است که می توان این ابزارها را با هم ترکیب کرد و در موقعیت های مختلف چند ابزار استفاده کرد.



رویکرد دوم: اجراپذیر کردن استراتژی

گفتیم که برخی دیگر بر این باورند که برای آنکه استراتژی اجرا شود، باید سازمان و محیط قابلیت پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. فرهنگ، ساختار و سیستم‌ها، ذاتا رفتار ساز هستند و استراتژی آمده است که در رفتار و عملکرد افراد سازمان تغییر ایجاد کند. استراتژی همانند یک نهال است و نهال در هر بستری رشد نمی‌کند. باید این بستر را برای رشد استراتژی فراهم کنیم.

برای آماده سازی بستر رشد استراتژی می‌بایست فرهنگ، ذینفعان(قدرت)، ساختار و سیستم‌ها را مورد مطالعه قرار دهیم.



استراتژی یک نهال است و در هر بستری رشد نمی‌کند

(۱) فرهنگ

شیوه پیدایش یک فرهنگ شامل آداب و رسوم، سنت‌ها و شیوه‌ای که یک سازمان کارها را انجام می‌دهد، تا حد زیادی به گذشته آن و تجربیات موفقیت آمیزی که داشته است بستگی دارد.

بر اساس دیدگاه شاین، فرهنگ پسماند (تہ نشین) موفقیت است. یعنی سازمان در طول زمان اقداماتی را انجام می‌دهد، بعضی از آنها موفقیت آمیز هستند و در طول زمان سازمان به این جمع بندی می‌رسد که این اقدامات مطلوب هستند و کم‌کم آنها به باورهای مشترک و ارزش‌ها و هنجارها تبدیل می‌شوند و در درازمدت به مفروضات بنیادی افراد سازمان تبدیل می‌شود

عادات رفتاری و
نمادهای فیزیکی

هنجارها، باورها و
ارزشها

مفروضات بنیادی

یک اشتباه بزرگ این است که فکر کنیم اول باید فرهنگ را تغییر داد ، سپس استراتژی را اجرا کرد .
ایده درست این است که فرهنگ مطلوب در جریان اجرای استراتژی و بعد از آن بدست می آید.

فرهنگ سازمان بصورت ناخودآگاه به افراد می گوید ، چگونه رفتار کنند . پس فرهنگ ذاتا خاصیت هدایت
کنندگی دارد ، از طرفی استراتژی برای این طراحی شده است که سازمان را به سمت خاصی هدایت کند.

بنابراین ممکن است هنگام اجرای استراتژی ها بین این دو جنگی به راه بیافتد که هرکس قوی تر باشد برنده
می شود.

استراتژی و فرهنگ

استراتژی را از دو جهت تقسیم بندی میکنیم :

اهمیت استراتژی : اینکه استراتژی مرگ و زندگی سازمان است (بقا محور) یا استراتژی برای بهبود و رشد
است (رشد محور)

گستره تغییرات : کم باشد یا زیاد

فرهنگ نیز از دو جهت تقسیم می شود :

قدرت فرهنگ : اینکه چه تعدادی از افراد به چه مواردی چقدر پایبند هستند ، نشان دهنده قدرت فرهنگ است

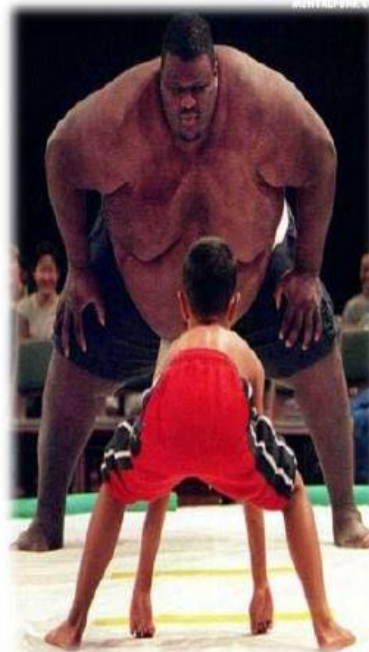
مطلوبیت فرهنگ : اینکه فرهنگ در راستای استراتژی است یا در تضاد با آن

از تقاطع این ۴ بعد فرهنگ و ۴ بعد استراتژی ، ۱۶ خانه شکل می گیرد که در هر کدام اقدامی پیشنهاد می شود

این اقدامات از نادیده گرفتن فرهنگ تا نادیده گرفتن استراتژی را شامل می شود

اهمیت استراتژی: متوسط رشد محور		اهمیت استراتژی: بالا حیاتی ضروری		محور استراتژی <	
گستره تغییرات بالا	گستره تغییرات کم	گستره تغییرات بالا	گستره تغییرات کم		محور فرهنگ
۵: باز تدوین استراتژی	۳: تغییر محتاطانه / آرام ف.	۲: تغییر وسیع فرهنگ	۱: تغییر محدود فرهنگ	تضاد با استراتژی	فرهنگ قوی
اهرم سازی فرهنگ	اهرم سازی فرهنگ	اهرم سازی فرهنگ	۳: اهرم سازی فرهنگ	تناسب با استراتژی	
۲: تغییر وسیع فرهنگ	۱: تغییر محدود فرهنگ	۴: نادیده گرفتن فرهنگ	۴: نادیده گرفتن فرهنگ	تضاد با استراتژی	فرهنگ ضعیف
۶: تقویت فرهنگ	۶: تقویت فرهنگ	۶: تقویت فرهنگ	۶: تقویت فرهنگ	تناسب با استراتژی	

*****هیچگاه به فرهنگ مستقیم حمله نکنید*****



ایجاد فرهنگ جدید ، نتیجه تغییر است ولی تغییر فرهنگ می تواند همزمان با پروژه تغییر انجام شود. با توجه به این نکته که مستقیم به کل فرهنگ حمله نمی کنیم (نمی توانیم هم بکنیم!) باید توجه داشت که ما بیشتر به لایه بالایی فرهنگ دسترسی داریم

اهرم هایی که میتوان از آنها در **تغییر فرهنگ** استفاده کرد

- گزینش نیروی انسانی موافق با فرهنگ مطلوب
- تعهد غیر متعارف به یک هدف توسط مدیریت ارشد (رئیس جمهور امریکا و اعلام سفر به ماه)
- تغییر ، حذف ، جابه جایی مدیران کلیدی
- ساختن و شایع کردن داستان های سمبلیک (مدیری که درب اتاقش را کند برای نشان دادن روابط باز با مشتری)
- تشویق و ارتقا کارکنانی که رفتار آنها با استراتژی همسوتر است
- تغییر ساختار پاداش
- تبیین رفتار مطلوب و ثبات رویه میان تغییرات مطلوب و پاداش ها

فرهنگ ایرانی

- (۱) افق فکری کوتاه مدت دارند بنابراین سراغ برنامه ریزی بلند مدت و کارهای زیرساختی نمی روند.
- (۲) آدم هایی در حال گذار با باور های متناقض هستند ، گاهی اوقات جبری فکر می کنند و همان آدم گاهی می گوید همه چیز مبتنی بر اختیار است.
- (۳) غیر قابل اعتماد هستند.
- (۴) روحیه سازگاری بالا (با همه شرایط اوکی هستند)
- (۵) شوق به پیشرفت خیلی بالاست.
- (۶) دچار سندروم نتیجه فوری هستند.

* موارد ۶ و ۷ موجب می شود که ایرانی ها بخواهند یک شبه ره صد ساله پروند

- (۷) قهرمان پرووند و قهرمان موظف است همه کارها را انجام دهد.
- (۸) رفتاری سیاسی – مودب دارند (هنگام دلخوری ، نظر خود را شفاف نمی گویند و با طعنه و کنایه منظور خود را می رسانند)
- (۹) عمل گریز و حراف هستند . اصولا هر چیزی جای کار و عمل را بگیرد نزد ایرانی ها محبوب است . به همین دلیل استقبال از کلاس و همایش و جلسه و در سازمان ها خیلی بالا است.
- (۱۰) آدم های کم عمقی هستند و به همین دلیل در هر موضوعی با اعتماد به نفس بالا صحبت می کنند.
- (۱۱) آرزو اندیش هستند یعنی اهداف غیر واقعی برای خودشان می گذارند. که باعث می شود یک حافظه تاریخی در ذهن آنها شکل بگیرد که ما به جایی نمی رسیم.
- (۱۲) اصولا نگاه جامع نگر را دوست دارند و میخواهند همه چیزی را با هم داشته باشند (هم خدا هم خرما)

(۲) مدیریت ذینفعان و بازی قدرت

بعد از فرهنگ ، دومین عاملی که ممکن است جلوی اجرای استراتژی را در سازمان بگیرد ساختار قدرت است.

اصولا استراتژی ، اگر استراتژی واقعی باشد ، ساختار قدرت را دستکاری می کند . یعنی کسی که تا دیروز صاحب قدرت بود ، ممکن است به دلیل استراتژی جدید ، قدرتش کاهش یابد. همین امر ممکن است جلوی اجرای استراتژی را بگیرد.

بنابراین هنگام جاری سازی استراتژی باید کار سیاسی انجام دهید و بدانید که فعال شدن politics سازمانی نه تنها نشانه بدی نیست ، بلکه نشان دهنده این است که استراتژی شما واقعا استراتژی است.

از **منابع قدرت** در سازمان می توان به موارد زیر اشاره کرد:

(۱) شخصیت کاریزماتیک (۲) تخصص (۳) اختیارات رسمی (۴) دسترسی به منابع ویژه (۵) اطلاعات

(۶) توانایی تبدیل عدم قطعیت به قطعیت

یک تعریف ساده از قدرت این است که بگوییم : قدرت متضاد وابستگی است . یعنی اگر شما به من وابسته باشید ، من بر شما می توانم اعمال قدرت کنم.

نکاتی که باید در بحث قدرت به آنها توجه کنید

(۱) هیچ صاحب قدرتی ، قدرتش را خودجوش کنار نمی گذارد.

(۲) روابط قدرت را شناسایی کنید ، یعنی هرکس با دیگری چگونه رابطه دارد.

(۳) همانند فرهنگ ، به قدرت نمی توان مستقیم حمله کرد.

(۴) در بازی های سیاسی ، تعداد ذینفعان زیاد است به همین دلیل باید بازی های برنده ، برنده ، برنده

طراحی کنید. یعنی باید شناخت خوبی از نیاز های طرفین داشته باشید و در بازی که طراحی می کنید همه

احساس عدالت بکنند

(۵) باید بتوانید نتیجه پروژه تغییر را بصورت **hard evidence** ارائه کنید تا نظر صاحبان قدرت را جلب کنید یعنی بگویید که اگر پروژه تغییر انجام شود، منجر به فلان قدر افزایش سود، یا کاهش هزینه، یا کاهش فساد و می شود. به همین دلیل معمولاً پروژه های بازاریابی خیلی راحت تر از پروژه های منابع انسانی مورد پذیرش قرار می گیرد.

مسئله پروژه تغییر هنگام رویارویی با قدرت چه کار باید بکند؟

(۱) **اتلاف با قدرت مندان (شیطان اصلی)**، جهت اهرم سازی قدرت در جهت پروژه تغییر

ضرب و المثل: **دستی که نمی توانی پشتکشی را با کمال میل پیوس**

(۲) **اتلاف با دیگر صاحبان قدرت (فرشتگان)** برای مقابله به قدرت اصلی (شیطان بزرگ)

چند پاره سازی قدرت و همراه کردن بخشی از قدرت موجود

(۳) **ایجاد اتلاف در قدرت موجود**

ضرب المثل: **تفرقه پیانداز و حکومت کن**

(۴) **ایجاد قدرت های جدید در سازمان بصورت موازی**

(۵) **تغییر معادلات قدرت**. یعنی وابستگی فودتان را به صاحب قدرت کاهش دهید

مثال: استفاده از مشاور بیرونی که فقط یک نفر نباشد که در مورد یک موضوع نظر می دهد.

۳) ساختار سازمانی

یکی دیگر از عوامل زمینه ای سازمان ، ساختار است . برای اجرا پذیر کردن استراتژی ، باید ساختار و استراتژی همسو باشد زیرا همانند فرهنگ و استراتژی ، ساختار نیز هدایت کننده است.

ساختار نظام یکپارچه ای از **مسئولیت ها**، **اختیارات**، **پاسخگویی** و **ارتباطات** است .

در اثر ساختار سازمانی ، **مسئولیت** های هر کس مشخص است

ساختار مشخص می کند که هر کس در ازای مسئولیت هایش چه **اختیاراتی** دارد

ساختار مشخص می کند که هر کس در ازای اختیاراتش ، در قبال چه چیزهایی و به چه کسانی **پاسخگو** است.

و در نهایت ساختار است که مشخص می کند ، هر کس برای انجام مسئولیت هایش و پاسخگویی اش ، چه **ارتباطی** و با چه کیفیتی با دیگران باید داشته باشد.

۵ گام برای طراحی ساختار سازمانی

گام اول : مشخص کنید که چه **فعالیت** هایی باید در سازمان انجام شود (خروجی : شرح وظایف فعالیت ها)

گام دوم : تعدادی از فعالیت های گام قبلی ، جمع شده و به یک **شغل** اختصاص می یابد (خروجی : شرح مشاغل)

مثال : برخی فعالیت های مالی و حسابداری جمع شده و شغل حسابرس تولید می شود

گام سوم : شغل های بدست آمده ، گروه بندی می شود و هر گروه یک **مرکز مسئولیت** نام می گیرد (مراکز مسئولیت ها)

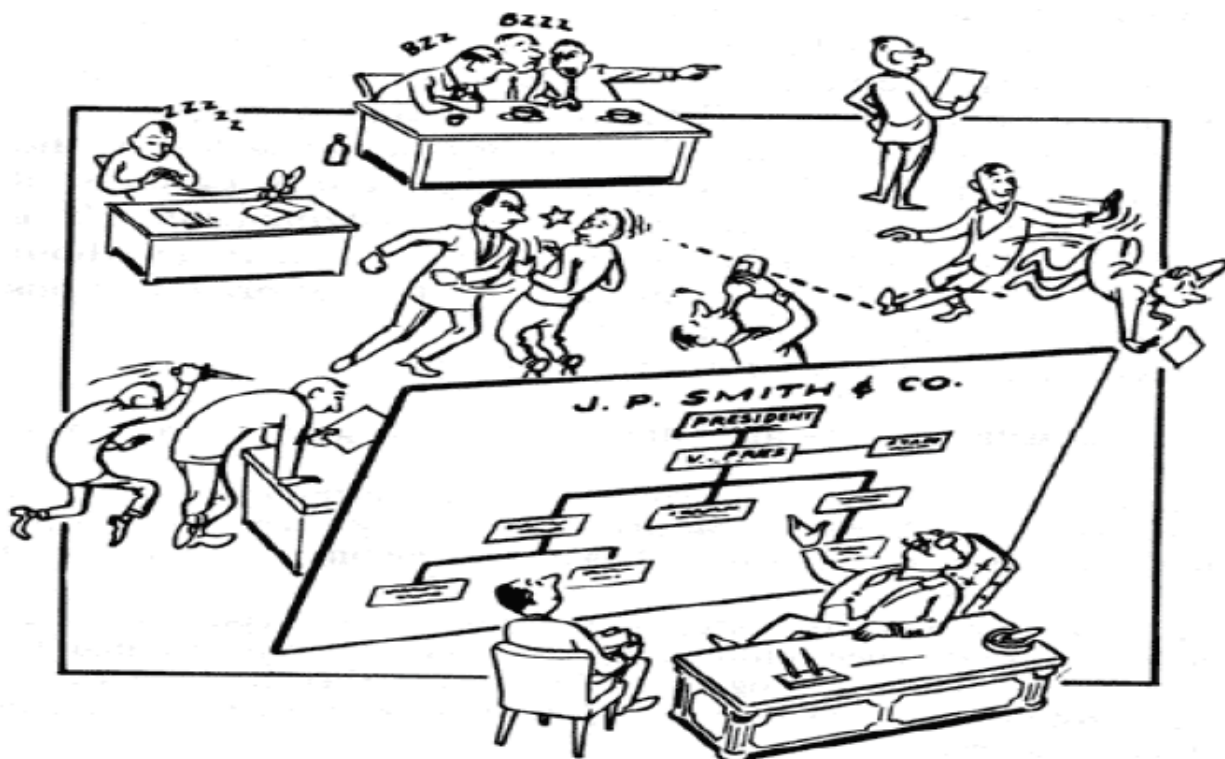
مثال : شغل حسابدار ، اموال دار ، مدیر مالی ، همگی تحت عنوان معاونت مالی گروه بندی می شوند.

گام چهارم: بین مراکز مسئولیت، پیوند ارتباطی برقرار می شود و نظام ارتباطات و پاسخگویی و تفویض مشخص می شود.

گام پنجم: ساختار و نظام تصمیم گیری مشخص می شود.

پس هنگام بازطراحی ساختار سازمانی، فعالیت ها، شغل ها، مراکز مسئولیت، اختیارات، پیوندها و ساختار و نظام تصمیم گیری ممکن است دستخوش تغییر شوند.

*** ساختار سازمانی با چارت سازمانی تفاوت دارد ***



علاوه بر موارد ذکر شده هنگام تغییر ساختار سازمانی، متغیرهای زیر تغییر می کنند

پیچیدگی: به تخصصی کردن وظایف اشاره دارد. تعداد مکان هایی که کار انجام می شود، تعداد مشاغلی که

انجام می شود و سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می دهند، نشان دهنده پیچیدگی هستند.

رسمیت: هر مقدار که مقررات، قوانین، رویه ها، خطوط راهنما و ارتباطات در سازمان، مکتوب باشند،

رسمیت بالاتر است. رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها سازمان، اشاره دارد.

تمرکز: به درجه متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه سازمان اشاره دارد. تمرکز تعیین می کند که چه کسی

حق تصمیم گیری دارد.

بنابراین دو جدول زیر می تواند راهنمای خوبی، برای شناسایی تغییرات ساختاری باشد

حذف	ایجاد	تغییر محدود	تغییر اساسی
			فعالیت ها
			شغل ها
			مراکز مسوولیت ها
			اختیارات/پاسخگویی
			پیوندها
			ساختار تصمیم گیری

تثبیت	تغییر محدود	تغییر اساسی
		تمرکز
		پیچیدگی
		رسمیت

نکات مهم هنگام طراحی ساختار

- ۱) طراحی ساختار یک فرآیند غیرساخت یافته و خلاقانه است.
- ۲) پیش از طراحی ساختار، انتظارات، اصول و معیارهای محدود را تدوین و تفاهم کنید.
- ۳) طراحی ساختار باید متناسب با نیروی انسانی کمیاب در دسترس صورت گیرد.
- ۴) طراحی ساختار باید به گونه ای باشد که مانع از تجمیع قدرت (برعکس توزیع قدرت) در سازمان شود.
- ۵) طراحی ساختار باید به گونه ای باشد که پاسخگویی خدشه دار نشود.
- ۶) طراحی ساختار از انتها آغاز می شود (خروجی/ذینفعان).
- ۷) در انتها، حوزه های بی پوشش (بی صاحب) و همپوشان (دو متولی) را چک کنید.
- ۸) طراحی ساختار یک فرآیند متناوب و همزمان شامل تفکیک (جداسازی) و ترکیب (یکپارچه سازی) است.
- ۹) طراحی ساختار باید مهم ترین فرآیندهای عملیاتی و تصمیم گیری را تسهیل کند.
- ۱۰) هیچگاه برای طراحی ساختار، یک گزینه طراحی نکنید!
- ۱۱) هر سه لایه ساختار را ببینید (مراکز مسوولیت و پیوندها/ شرح وظایف و اختیارات واحدها/ و شرح شغل)
- ۱۲) اصل توازن: توازن بین پاسخگویی و اختیار را در نظر بگیرید.

سه لایه ساختار سازمانی



۴) سیستم

سیستم‌ها نیز مانند سه مورد قبلی خاصیت هدایت‌کنندگی دارد. بسته به اینکه سازمان چگونه کارکنان خود را ارزیابی می‌کند و به آنها پاداش می‌دهد، رفتار کارکنان براساس آن سیستم‌ها به سمت خاصی هدایت می‌شود.

سیستم‌های سازمانی به مجموعه‌ای از اجزا، روش‌ها و رویه‌ها اطلاق می‌شود که بصورت آگاهانه طراحی شده و اجرا می‌شوند و فرآیندها را تسهیل می‌کنند. سیستم‌ها، عمدتاً مکانیزه و مبتنی بر فناوری اطلاعات هستند که موجب گردش اطلاعات و پردازش راحت آن می‌شود.

انواع سیستم‌های سازمانی

- سیستم‌های مدیریتی: بودجه‌ریزی و کنترل، نظام مدیریت عملکرد
- سیستم‌های مدیریت منابع انسانی: حقوق و دستمزد، پاداش، ارزیابی عملکرد
- سیستم‌های عملیات و تکنولوژی: JIT، کنترل تولید
- سیستم‌های تدارکات و پشتیبانی: حمل و نقل، کنترل موجودی
- سیستم‌های بازاریابی و فروش: تبلیغات، تحقیقات بازار
- سیستم‌های خدمات پس از فروش: CRM
- سیستم‌های اداری و مالی: حسابداری، کنترل بودجه
- سیستم‌های مدیریت و کیفیت: کنترل کیفیت، تضمین کیفیت
- سیستم‌های اطلاعاتی: MIS، سیستم جمع‌آوری اطلاعات

چرایی اهمیت سیستم در جاری سازی استراتژی

استراتژی یک شرکت چنین بود : **اداره شعب مانند یک شرکت مستقل** . به تمام مدیران شعب ، اعلام کرد که از این پس هم اختیارات و هم مسئولیت بیشتری دارید . باید شعبه را بصورت یک شرکت مستقل اقتصادی مدیریت کنید.

پس از ۶ ماه متوجه شدند که استراتژی اصلاً اجرا نشده است . پس از بررسی متوجه شدند که دلیل متوقف شدن استراتژی ، سیستم مالی دفتر مرکزی است . شعب باید درآمد ها را به دفتر مرکزی واریز می کردند و برای دریافت هزینه ها درخواست پرداخت می کردند.

بدین ترتیب شعب ، انگیزه خود را برای سودآوری از دست دادند چرا که هرچه درآمد تولید می کردند به آنان نمی رسید.

مهم نیست استراتژی شما چه باشد ، مهم این است که عوامل رفتار ساز، رفتار شما را به چه سمتی سوق می دهند.

اصول همراستا سازی سیستم و استراتژی

- (۱) هدف اصلی : مکانیزه سازی، اهرم سازی، تجاری سازی داده ها، جریان کالا، جریان پول یا جریان اطلاعات
- (۲) فقط ایجاد سیستم ها مهم نیست، سیستم ها باید سه ویژگی داشته باشند: توسعه پذیر باشند، قابلیت نگهداری داشته باشند، قابلیت مدیریت و کاربری داشته باشند
- (۳) از مسخ شدگی در برابر تکنولوژی بپرهیزید (بر روی لبه تکنولوژی راه نروید)
- (۴) واژه های فنی باعث می شوند مدیران از شما حمایت نکنند . منافع سیستم را بگویید.
- (۵) قبل از ورود به کدنویسی، اهداف و انتظارات سیستم را کاملاً مشخص کنید.
- (۶) نوشتن نرم افزار راحت است، ریختن داده به نرم افزار سخت است.
- (۷) سیستم ها بخشی از یک نظام بزرگ تر هستند آیین نامه ها و قوانین و...
- (۸) سه ورودی طراحی سیستم ها : استراتژی، ساختار و فرآیندها
- (۹) روش اجرا و استقرار سیستم را درست طراحی کنید: موازی /پله پله /بیگ بنگ /آزمایشی
- (۱۰) به علت پیچیدگی طراحی و استقرار سیستمها، آن را در برنامه مدیریت پروژه بگنجانید.

۳) رویکرد اجرای استراتژی (مدیریت تغییر)

در مقدمه گفته شد که گروهی دیگر بر این باورند که جاری سازی استراتژی به معنای یک تغییر و دگرگونی کامل است. این گروه استراتژی را به مثابه یک انقلاب می دانند که نیازمند یک حرکت اساسی و تحول بنیادین است. اگر شما بتوانید لایه استراتژیک را با لایه عملیاتی پیوند بزنید (رویکرد اول) و همچنین بستر سازمان با استراتژی هم خوان باشد (رویکرد دوم) ولی نتوانید دگرگونی های استراتژیک را مدیریت کنید، نمی توانید استراتژی را تبدیل به یک تغییر پایدار بکنید. پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری سازی استراتژی باید از زاویه مدیریت تغییرات اساسی نگریسته شود.

تحول استراتژیک در اصل، تغییری بنیادی و اساسی در عملکرد سازمانی است. هدف اصلی در تحول استراتژیک تحقق استراتژی های سازمانی است. برای ایجاد و مدیریت تحولات استراتژیک مدل های بسیاری وجود دارد ولی در ادامه مدل ۸ مرحله ای پروفیسور کاتر را مورد بررسی قرار میدهیم.

مدل ۸ مرحله ای کاتر

- ۱) ایجاد جو ضرورت و فوریت
- ۲) تشکیل تیم ائتلافی
- ۳) خلق و تدوین چشم انداز
- ۴) دسترسی به چشم انداز مشترک
- ۵) هموارسازی مسیر تحول و رهایی از موانع
- ۶) ایجاد دستاورد های کوتاه مدت
- ۷) تلفیق پیشرفت ها و ایجاد دگرگونی های بیشتر
- ۸) تثبیت و پایدار سازی تغییرات

۱) ایجاد جو ضرورت و فوریت

احساس ضرورت و فوریت مورد نیاز برای پیشبرد یک تلاش موفق، هنگامی پدید می‌آید که ۷۵ درصد کادر مدیریتی از صمیم قلب اعتقاد داشته باشند که وضعیت موجود سازمان غیرقابل قبول است. هنگامی که این تعداد از کارمندان کلیدی به این باور و اعتقاد برسند که نیاز به تحول وجود دارد، تلاش‌های تحول ناخودآگاه و به‌خودی خود در شرکت به پیش می‌روند.

اگر کارمندان به این اعتقاد و باور نرسند که یک بحران در شرکت وجود دارد، هیچ‌گاه نسبت به قربانی کردن چیزهای باارزشی که در حال حاضر دارند و فداکردن آن‌ها برای تغییر لازم است، اقدام نمی‌کنند.

کلید های موفقیت در این گام



ترکیبی از اهرم و کهریا: تحول فقط مخصوص شرکت‌هایی که در بحران قرار دارند، نمی‌باشد؛ عوامل محرک و انگیزشی متعدد دیگری نیز برای ایجاد تحول در کسب‌وکار وجود دارند. اما ترس بیش از شوق می‌تواند منجر به حس ضرورت و فوریت شود. فقط نشان دادن بهشت موعود نمی‌تواند منجر به تحریک و تحول‌خواهی شود بلکه لازم است که جهنم موجود نیز نشان داده شود. بنابراین هم باید وضعیت مطلوب اما مفقود آینده را معرفی کرد (**تکنیک کهریا**) و هم نامناسب بودن وضعیت موجود را به خوبی نشان داد (**تکنیک اهرم**).

تبدیل آینده به اکنون: بیشتر افراد وقتی در مورد یک تحول می‌اندیشند، عموماً در مورد آن به‌عنوان درمان و مرهمی برای یک معضل و مشکل موجود فکر می‌کنند. ولی تحول استراتژیک لزوماً برای رفع مشکلات فعلی نیست بلکه فعالانه و پیشگیرانه به معضلاتی می‌پردازد که در آینده انتظار بروز آن‌ها می‌رود.

محسوس‌سازی و حسی‌سازی: به تجربه ثابت شده است که آنچه باعث تحول افراد می‌شود بیشتر حس آن‌ها، عاطفه‌ها و چیزهایی است که می‌بینند و حس می‌کنند. امور منطقی، تحلیلی، گزارش‌های آماری و رسمی و سخنرانی‌های خشک کمتر می‌توانند محرک تغییر و تحول‌خواهی در افراد شوند. بنابراین باید با استفاده از روش‌های بصری و حسی مفاهیم را به انسان‌ها منتقل کرد و نه اینکه در جستجوی تهیه و تدارک گزارش‌های آماری پر از عدد و رقم بود.

اول تهوع بعداً تحول: این را به خاطر داشته باشید که سازمان یا حداقل بخش قابل توجهی از سازمان باید به مرز تهوع از وضعیت موجود رسیده باشد. در صورتی که این اتفاق رخ ندهد، در مسیر تحول و در رو به رویی با موانع و مشکلات کاروان تحول را ترک خواهند گفت.

تکرار خلاق پیام: به تجربه دریافته‌ایم که برای انتقال یک مطلب مهم و ایجاد تاثیر در سازمان حداقل باید هفت بار یک پیام تکرار شود و برای اینکه این تکرار دارای تاثیر باشد باید با استفاده از شیوه‌های مختلفی، احساس ضرورت و نیاز به تغییر در شرکت را به کلیه کارمندان و عموم مردم انتقال داد **مکانیزم‌های انتقال پیام** عبارتند از: مصاحبه با نشریات بیرونی برای رساندن غیرمستقیم پیام به کارکنان، جلسات غیررسمی با گروه‌های کوچک‌تر، گروه‌های ایمیلی، وبسایت شرکت، خبرنامه داخلی، جلسات شوراها و کمیته‌ها و ...

حفظ تعادل: شرکت‌هایی که سعی دارند تا احساس ضرورت و فوریت را به کارمندان خود القاء نمایند، ممکن است در این امر افراط کنند که منجر به بروز هیجان‌ات مخرب شامل اضطراب و ترس، خشم و برآشفتگی و ناامیدی می‌شود. درحالی‌که وجود حد متعادل و مناسبی از احساس ضرورت و فوریت می‌تواند برای کارمندان الهام‌بخش باشد و اشتیاق و علاقه در آنها را فروزان نماید.

سازمان باید در انتهای این گام به این جمع‌بندی برسد که

تحول دردآور است

اما

حفظ وضعیت موجود دردآورتر است



۲) تشکیل تیم ائتلافی

رهبران تحول برای آن‌که در تلاش‌های تحول موفق عمل نمایند باید از حمایت و پشتیبانی کافی برخوردار باشند. زمانی حمایت کافی از تلاش‌های تحول در تمام سازمان ایجاد می‌شود که افراد کلیدی سازمان، حمایت و پشتیبانی خود از تلاش‌های تحول را ابراز نمایند.

ایجاد یک تیم هم‌جهت و مقتدر برای پیشبرد تحول استراتژیک یکی از مقدمات ضروری جاری‌سازی استراتژی است.

تیم اولیه راهبری باید از جایگاه قدرتمند، مهارت‌ها و توانمندی‌های مکمل برای انجام کار و اعتبار فردی و حرفه‌ای برای راهبری کار برخوردار باشند. اعضای تیم به صورت بالقوه هر کسی می‌تواند باشد:

مدیران سطح میانی، معاونت‌ها، کارکنان و ... ولی در مجموع تیم راهبری باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- حداقل یک فرد باید در گروه اقتدار و **قدرت رهبری** داشته باشد.
- حداقل یک فرد در تیم راهبری باید **مترجم بین رده بالای سازمان و رده پایین سازمان** باشد.
- حداقل یک فرد در گروه باید دارای **تجربه موفقیت آمیز قبلی** در درون یا بیرون سازمان در زمینه تحول استراتژیک باشد.
- حداقل یک فرد در گروه باید به **شدت مورد اعتماد و احترام کارکنان** رده بالا و پایین سازمان باشد.
- حداقل یک فرد در گروه باید **دسترسی به منابع کلیدی سازمان** (از جمله منابع مالی) را داشته باشد (مثلاً مدیر ارشد مالی).



برای موفقیت با کسانی همراه شوید که ماموریتی
مشابه شما دارند

ما دیگر قهرمان نداریم

ما قهرمانان داریم

۳) ایجاد چشم انداز

چشم انداز در ادبیات مدیریت استراتژیک حداقل دو معنای اصلی دارد.

معنای اول چشم انداز با تعریفی محدود و مشخص است که به معنای آینده آرمانی سازمان است و معادل کلماتی مانند آرمان، دورنما و تصویر آینده است. در این حالت چشم انداز در کنار دیگر عناصر مانند ماموریت (رسالت) و ارزش ها، جهت گیری سازمان را شکل می دهند.

معنای دوم چشم انداز با تعریفی وسیع تر و گسترده تر مدنظر است که معنای پنداره، بینش، دیدگاه و بصیرت سازمان است و مشتمل بر چشم انداز با تعریف محدود (آرمان، دورنما) و ماموریت و ارزش ها است.

یک چشم انداز دست کم باید کارکردهای زیر را ایفاء نماید:

- به دلایل مختلف معمولاً روحیه و انگیزه کارمندان به هنگام تلاش های تحول افست می کند. وجود چشم-انداز می تواند مانع بروز این مشکل شود.
- کارمندان تمایل دارند تا در تلاش های تحول، بر زمان حال و معضلات آزاردهنده فعلی سازمان تمرکز داشته باشند که این امر باعث می شود تا آنها دید خود نسبت به آینده را از دست دهند. چشم انداز باعث می شود که کارکنان افق دید بلندمدت تری داشته باشند.
- چشم انداز وسیله ای است برای انتخاب اقدامات تحول و همراستا و همسو کردن آنها. وجود یک چشم انداز باعث می شود تا احساس هم هدفی به وجود بیاید.

چشم انداز باید چه ویژگی هایی داشته باشد؟

شفاف و روشن: یک چشم انداز استراتژیک باید جهت گیری روشن و واقعی شرکت را معین کند

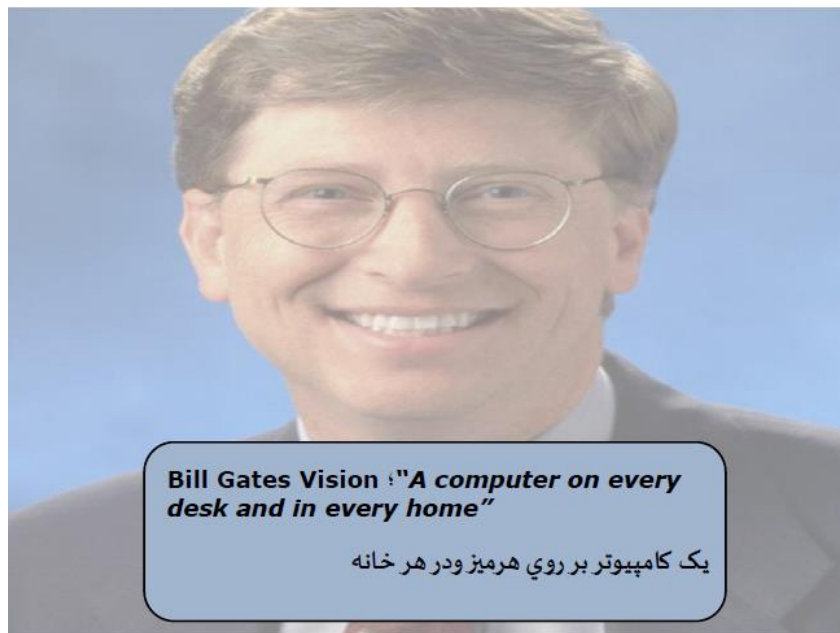
چشم انداز باید پابرجا باشد: یک چشم انداز نباید طوری تعریف شود که با تغییرات سریع حاکم بر محیط کسب و کار بی معنا شود.

باید فشرده و کلان نگر باشد: پیام‌های چشم‌انداز سازمان باید چندین موضوع کلیدی را مورد هدف قرار دهند. برای انجام چنین کاری نباید یک چشم‌انداز را هم‌اگر و معادل یک برنامه و یا حتی یک الگو و یا استراتژی کسب‌وکار قرار داد.

ایجاد کننده بازی برنده برنده: باید پذیرفت که ذینفعان سازمان کاری را انجام می‌دهند که برای آن‌ها مطلوبیت مادی، روانی یا معنوی ایجاد کند. چشم‌انداز باید محرک و مبدع یک بازی برنده برنده برنده^۱ باشد ذینفعان با دریافت پیام چشم‌انداز باید احساس کنند که در ازای مشارکت در موفقیت سازمان، برای آن‌ها نیز مطلوبیتی منصفانه ایجاد خواهد شد.

هم چالشی هم دست‌یافتنی: یک چشم‌انداز باید به‌طور هم‌زمان هم بلندپروازانه و هم قابل دستیابی باشد.

هویت‌بخش: هویت‌بخشی یعنی اینکه کارکنان و ذینفعان بفهمند که چگونه موجودیت سازمان و کارهایش برای جهان مفید بوده و باعث بهتر شدن آن می‌شود. انسان‌ها اگر از تأثیرگذاری خود بر جهان واقف باشند، این آمادگی را می‌یابند که خود را وقف آن کنند.



پیشنه‌انداز ماکروسافت

^۱ چون تعداد ذینفعان معمولاً بیشتر از دو مورد است تعداد واژه‌های برنده به نشانه تعدد بیش از دو بار آمده است.

۴) دسترسی به چشم انداز مشترک

فهمیدن مهم است اما اصلاً کافی نیست. فهماندن هم مهم است و از همه این دو مهم‌تر تفاهم است. تا زمانیکه چشم انداز به کارکنان منتقل نشوند و آن‌ها نیز خاطره‌ای که رهبر از آینده دارد مزمره نکنند، و بر سر آینده موعود به تفاهم نرسند تحول، انقلاب و دگرگونی در حد یک بازی پر آشوب تنزل خواهد کرد.

برای ایجاد چشم انداز مشترک، اولین کار تهیه بیانیه‌ای ساده و گیرا است. آنچه که از همه واضح‌تر است این است که جمله‌بندی و نگارش چشم‌انداز، موضوعی بسیار کلیدی و مهم است. تجربه نشان داده است که باید همزمان از عبارات کوتاه و گویا و همچنین متن‌های یک الی دو صفحه‌ای مکمل استفاده کرد.

کلیدهای موفقیت گام انتقال حس ضرورت و فوریت، را به خاطر بیاورید! سه مورد از آن‌ها برای چشم انداز نیز معنا دار است:



- تبدیل آینده به اکنون

- محسوس سازی و حسی سازی

- تکرار خلاق پیام

روش‌های متفاوتی برای تبلیغ و تفهیم چشم‌انداز مانند سخنرانی‌ها، ارائه‌ها و آگهی‌ها، تابلوها، پوسترها، فیلم‌ها و جلسات، تغییر سیستم پاداش و دستمزد، تغییر شیوه ارزیابی عملکرد و ... وجود دارند ولی یک از **یکی از مهم‌ترین شیوه‌های تبلیغ چشم‌انداز**، اقدام و عمل رهبران می‌باشد. اقدامات و تصمیم‌گیری‌های رهبران سازمان به‌طور تلویحی و غیرمستقیم، چشم‌انداز و اهمیت آن در سازمان را به کارمندان منتقل می‌کنند

نکته دیگر این است که برای انتقال یک پیام (حس ضرورت و فوریت و یا به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز) مدیران کلیدی باید خود را در مرکز یک شبکه ارتباطی قرار دهند و از هر فرصتی استفاده کنند.

چشم انداز های نو ، با استقبال گرمی رو به رو نمی شوند!**◀ ما موفق بوده ایم چرا تغییر؟!**

- ◀ حمله: ما در گذشته هرگز این کار را انجام نداده ایم و همه چیز همیشه حل شده و درست کار کرده است. (ما سه دوره دگرگونی را پشت سر گذاشته ام؛ عصر حجر تا ارتباطات)
- ◀ پاسخ: درسته. اما موفقیت گذشته دلیل تداوم آن در آینده نیست. آنچه توانسته ما را از دیروز به وضعیت امروزی بیاورد نمی تواند برای فردای ما کافی باشد. گذشته های خوب سرانجام منسوخ می شوند. مثال نوکیا

◀ در باره این، آن، آن و ... چه می گوئید؟

- ◀ حمله: پیشنهاد شما پرسشهای بی پاسخ زیادی را رها کرده است. درباره این و آن چه می گوئید؟
- ◀ پاسخ: منطق ایده های نو این است که سوالاتی را که تاکنون پاسخی نداشته اند را ایجاد می کند.

◀ خوب نیست خیلی دیر به ثمر می نشیند.

- ◀ حمله: پیشنهاد شما خیلی بعید و دور از دسترس به نظر می رسد.
- ◀ پاسخ: شاید. اما ایده ما شروعی برای حرکت در مسیر درست خواهد بود و پس بدون تاخیر باید انجام شود.

◀ هیچ کس دیگری این کار را انجام نمی دهد.

- ◀ حمله: اگر این ایده عالی است پس چرا قبلا کسی آنرا انجام نداده است؟
- ◀ پاسخ: مانند تولید چسب زخم، تولید موبایل و ... تمام ایده های نو، سابقه ای نداشته اند. در واقع برای هر ایده ای یک بار اول وجود دارد و ما فرصت منحصر بفردی برای اولین بودن داریم.

◀ قبلا امتحان شده، کار نمی کرد.

- ◀ حمله: ما آنرا قبلا امتحان کردیم و کار نمی کرد.
- ◀ پاسخ: آن شرایط تغییر کرده. شرایط تغییر می کند (و آنچه ما پیشنهاد کرده ایم شاید دقیقا، آنچه قبلا امتحان شده نباشد). ایده ما متناسب با شرایط فعلی است.

◀ الان زمان مناسبی برای این نیست.

- ◀ حمله: ایده ای خوب اما زمانش نامناسب است. ما نیاز به زمان داریم تا کار های دیگر تمام شود (یا این چیزها شروع شود و یا شرایط در یک مسیر مشخص و مطمئن تغییر کند).
- ◀ پاسخ: بهترین زمان، زمانی است که بتوان افراد را انگیزه مند و متعهد کرد و آن زمان می تواند همین حالا باشد.

- ◀ **کار خیلی زیادی را می طلبد.**
- ◀ حمله: خیلی سخت است. مطمئن نیستم ما برای انجام آن آماده باشیم.
- ◀ پاسخ: ایده‌های سخت ۲ فایده دارند: چالش ایجاد می‌کنند. دیر تقلید می‌شوند
- ◀ **در اینجا کار نخواهد کرد، ما متفاوت هستیم.**
- ◀ حمله: این ایده در اینجا کار نخواهد کرد چون ما متفاوت هستیم.
- ◀ پاسخ: بله درست است، تفاوت‌ها زیاد است، اما شباهتها خیلی بیشتر است.
- ◀ **شما هرگز نمی‌توانید همه افراد را متقاعد کنید.**
- ◀ حمله: غیرممکن خواهد بود که یک اتفاق نظر همگانی بوجود آورید.
- ◀ پاسخ: دقیقا درست است. هرگز ممکن نیست و این طبیعی است. فقط کافی است به میزان کافی حامی و همراه برای شروع داشته باشیم. در طول مسیر یارگیری می‌کنیم.
- ◀ **ما برای انجام این کار تجهیز و آماده نشده ایم.**
- ◀ حمله: واقعا ما مهارتها یا اختیارات برای پیش بردن این برنامه را نداریم.
- ◀ پاسخ: ما اکثر آنچه مورد نیاز است را داریم و بقیه را بدست خواهیم آورد.

۵) هموارسازی مسیر تحول و رهایی از موانع

چهار مانع در سازمان وجود دارند که باید هموار شوند تا سازمان به سمت تحول با سرعت و قدرت مناسب حرکت کند:

موانع مهارتی^۲، دنیای جدید مهارت‌های جدیدی می‌طلبد که ممکن است کارکنان نداشته باشند و همین ممکن است عامل بروز مقاومت پنهان و در نهایت شکست پروژه تحول استراتژیک شود. برای این کار چند راه حل کلی وجود دارد:

- حضور خبرگان موضوعی در سازمان به صورت مربی یا غیرحضور
- برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند، اثربخش و مهارت محور (متفاوت با رویکرد آکادمیک)
- استفاده از ابزارهای کمک‌شغلی مانند چک‌لیست‌ها و الگوها
- تشکیل تالارهای گفت و گو برای انتقال تجربیات بین کارکنان

موانع ذهنی^۳، یکی دیگر از موانع معروف تحول استراتژیک سازمان، این اندیشه ضمنی و پنهانی است که ما نمی‌توانیم موفق شویم. این اندیشه قاتل مخفی و مخوف تلاش‌های تحول است. برای مبارزه با این قاتل خاموش سه راهکار پیشنهاد شده است:

- مراجعه به تجربیات موفق پیشین سازمان برای اینکه کارکنان باور کنند که در گذشته نیز سازمان تحول-های خوبی را پشت سر گذاشته است.
- ارایه و معرفی داستان‌های تحول برون‌سازمانی، اینکه کارکنان بدانند که دیگر سازمان‌ها نیز در شرایطی مانند وضعیت کنونی شرکت، به نتایج عالی رسیده‌اند.
- استفاده از دستاوردهای سریع و تبلیغ و ترویج آن‌ها (که در بخش خود بدان پرداخته خواهد شد)

^۲ Skill Barrier

^۳ Barriers In The Mind

موانع سیستمی^۴، موانعی هستند که در تاروپود سازمان نهفته‌اند. آیین‌نامه‌های گذشته، سیستم‌های ارزیابی پیشین و میراث سازمانی موجود ممکن است که خلاف جهت استراتژی عمل کنند. برای برخورد با این مانع چند راهکار پیشنهاد شده است:

- بازبینی و بازنویسی ضوابط و مقررات سازمانی
- بررسی موانع تصمیم‌گیری
- بررسی مجدد سیستم حقوق و دستمزد نامناسب
- بررسی برخی بخش‌های سازمانی یا سیستم‌های جانبی اما موثر مانند بخش حراست دانشگاه.

این مانع در رویکرد قبلی کامل مورد بررسی قرار گرفت

موانع اطلاعاتی^۵، کارکنان برای ورود به دنیای جدید، لاجرم اطلاعاتی را می‌خواهند که در گذشته بدان نیاز نداشتند.

توجه به این نکته ضروری است که یا موانع برطرف‌شدنی هستند یا نیستند. اگر این موانع برطرف‌شدنی هستند باید آن‌ها را حل کرد که به این کار می‌گویند هموارسازی و اگر قابل برطرف‌شدن نباشند باید کارکنان را توانمند ساخت تا بتوانند در مقابل این موانع، مقاومت کنند. در توانمندسازی افراد باید احساس کنند که با وجود موانع قادر به اقدام می‌باشند و برای تحقق چشم‌انداز وارد عمل می‌شوند. **هموارسازی** (رفع موانع) و **توانمندسازی** (افزایش قدرت کارکنان) دو کار متفاوت است اما به یک نتیجه منجر می‌شود: آزادسازی انرژی‌ها.

^۴ System Barrier

^۵ Information Barrier

بحث تکمیلی در مورد موانع ذهنی

به جملات زیر توجه کنید:

از ما هیچ کاری ساخته نیست و هر کاری بکنیم به نتیجه نمی رسد، چون " **خانه از پای بست ویران است** " و ما نمی توانیم همه چیز را از بنیاد تغییر بدهیم. فرض کنیم کسی پیدا بشود و بگوید که می خواهد تغییر بنیادین بدهد، بلافاصله زبان سپر دفاعی اش را در دست می گیرد که **سنگ بزرگ علامت نزدن است**. " ما هم هر تلاشی بکنیم به نتیجه نمی رسیم؛ چون **آب از آب تکون نخواهد خورد** اگر کسی از مردم بخواهد تلاش بیشتری بکنند فوراً می گوئیم **آب در هاون کوبیدن است** یا اینکه زبان فوراً از صاحبش دفاع می کند که **از زیادی دویدن کفش پاره می شه**.

بی عملی در زبان سازمانی ما حاکم است. در حقیقت انگار زبان ساز و کاری دارد که مواظب صاحبش هست و حامی هر نوع بی عملی است. باید بعضی ضرب المثل ها را از ذهنمان دور بریزیم و جایگزین هایی برای آنها پیدا کنیم

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| ◀ از تو حرکت از خدا برکت! | ◀ آب که از سر گذشت چه یک نی چه صد نی |
| ◀ آب که یک جا بمونه میگنده! | ◀ چو فردا شود فکر فردا کنیم |
| ◀ آدم خوش معامله شریک مال مردمه! | ◀ هر آنکس که دندان دهد نان دهد |
| ◀ بار کج به منزل نمیرسد! | ◀ ترک عادت موجب مرض است |
| ◀ کار نشد نداره! | ◀ هر کسی را بهر کاری ساختند |
| | ◀ کار هر بز نیست خرمن کوفتن |
| | ◀ گاو نر می خواهد و مرد کهن |



۶) ایجاد دستاوردهای سریع

یکی از عوامل کلیدی موفقیت تحول این گام است: ایجاد دستاوردهای سریع.

یکی از بزرگترین اشتباهات متداول تحول این است که منتظر نتایج بلندمدت تحول می‌نشینند. درست است که تحولات استراتژیک زمان‌بر هستند و باید زمان مناسبی طی شود تا تلاش‌های تحول به بار بنشیند اما تا آن زمان باید جنبه‌های روانی سازمان را به خوبی مدیریت کرد.

تمام تاریکی‌های جهان نمی‌توانند بر نور شمع کوچک غلبه کنند.



فواید پیروزی‌های زود هنگام و دستاوردهای سریع و ملموس

- کاهش مقاومت‌ها در مقابل تغییر
- دلیلی برای اعتبار چشم‌انداز و انرژی لازم برای حرکت بیشتر به سمت آن
- تقویت روحیه و رفع خستگی برای رهروان.
- تشویق کسانی که هنوز همراه نشده‌اند.
- برجسته سازی تمایز رفتار مطلوب با نامطلوب.
- ایجاد سرمشق‌هایی برای تحول.

عموماً کارمندان تمایل ندارند تا زمان و انرژی خود را برای کاری صرف کنند که برای یک مدت زمانی طولانی هیچ‌گونه پیشرفتی در آن مشاهده نمی‌کنند. در نتیجه بسیار حیاتی است که در طول انجام اقدامات بلندمدت، نقاط زمانی خاصی را برای رسیدن به دستاوردهای سریع ملموس در نظر داشت تا از این طریق احساس رضایت ناشی از تحول به کارمندان منتقل شود بدین ترتیب، پیروزی‌های زودهنگام باعث تجدید نیرو و احیای قوای کارمندان می‌گردند.

کلیدهای موفقیت در این گام



انتخاب دقیق و مناسب دستاوردها: انتخاب ضعیف و اجرای متزلزل دستاوردهای سریع می‌تواند اثرات عکس را در پی داشته باشد و باعث تضعیف روحیه و همچنین بدبینی نسبت به تلاش‌های تحول شود. دستاوردهای سریع باید سه ویژگی داشته باشند،

- احتمال بالای موفقیت
- نتایج ملموس
- هم جهت با چشم انداز تبلیغ شده

زمان بندی مناسب تحقق دستاوردها: دستاوردها باید به گونه‌ای باشد که در زمان‌های متفاوت رخ دهند.

در صورت موفقیت، جشن همگانی بگیرید، همه باید در ضیافت موفقیت شما حضور داشته باشند و گرنه اهدافی که برای دستاوردهای سریع مدنظر بود میسر نخواهد شد.

تعادل را حفظ کنید: اطلاع‌رسانی ضعیف دستاوردها و همین‌طور تأکید و تعریف بیش از اندازه در مورد اهمیت آن‌ها از دست دادن فرصت است. تاثیر منفی افراط در تبلیغ دستاوردها عبارتست از:

- درک اشتباه و غلطی در مورد میزان پیشرفت شرکت
- ایجاد احساس رضایت و خشنودی کامل
- ایجاد بدگمانی، بی‌اعتمادی و بدبینی

دستاوردهای سریع را منوط به برنامه‌ریزی عملیاتی دقیق نکنید. برخی این باور غلط را دارند که باید برنامه‌های اجرایی دقیق و با جزئیات فراهم شود و بعد از آن در جستجوی دستاوردهای سریع بود اما درست این است که خیلی سریع می‌توان دستاوردهای سریع را شناسایی و تعیین کرد و نباید خود را در دام کمال‌گرایی افراطی اسیر کرد. و توجه داشت که بسیاری از دستاوردهای سریع خود موجب تسهیل در هموارسازی عملیات و اقدامات آتی خواهند بود.

برای ایجاد فرهنگ جدید زمینه‌سازی کنید. در فصل فرهنگ به صورت مفصل توضیح داده شد که فرهنگ پسماند موفقیت است. بنابراین سعی کنید که موفقیت‌های زود هنگام و امیدبخش را زمینه‌ساز شکل‌گیری جدید سازمان قرار دهید.



۷) ایجاد تغییرات پایایی و گسترش وسعت تغییرات

در این گام باید موج در موج دگرگونی پدید آورد. با وجود گردنه‌های سخت، تا تحقق چشم‌انداز از پای نایستاد و با استفاده زیرکانه از موج‌های قبلی، برای راه انداختن موج بعدی تلاش کرد.

. ممکن است سازمان‌ها پس از پایان گام دستاوردهای سریع به یک آرامش یا سکون برسند، این آرامش ممکن است به شکل نوعی ترمز عمل کند که به‌طور موقت، جنبش و تحرک را متوقف می‌نماید. بنابراین، شرکت باید گام‌هایی به‌منظور حفظ جنبش و تحرکی که در طول تلاش‌های تحول ایجاد شده است بردارد.

کلیدهای موفقیت در این گام



تکنیک گلوله برفی، مهم‌ترین نکته این گام از تحول استراتژیک، استفاده از اعتبار به‌دست آمده از دستاوردهای سریع و دستاوردهای اولیه برای تغییر مواردی است که سخت‌جان هستند و با چشم‌انداز انطباق ندارند. باید تجربیات موفق کوچک و محدود را شناسایی کرد و سپس بر سرعت و وسعت تجربیات موفق افزود تا آن گلوله‌های کوچک برفی، تبدیل به بهمنی عظیم شوند.

تبدیل مقاومت‌کنندگان به مشارکت‌کنندگان، در این گام سازمان باید با به‌دست آوردن پیروزی‌ها و موفقیت‌های مختلف به آرامی اعتماد عمومی را به خود جلب نماید.

تجدید حیات پروژه با موضوعات تازه، یکی از اشتباهات کلیدی این گام این است که گرفتار این دو دام شویم.

دام اول: دام دلسردی است که ناشی از عدم دسترسی به نتایج مطلوب تمول است.

دام دوم: دام فشنودی است که ناشی از رضایت به دستاوردهای ممدود و سریع است.

نتیجه هر دو دام یکسان است: رها کردن راه در میانه مسیر! برای جلوگیری از افتادن به این دو دام، باید همواره به فکر تجدید حیات پروژه بود که راه حل اصلی آن طرح موضوعات جدید و انگیزه‌های جدید برای تحول است.

مدیریت زمان و توان، وقتی که تحول هنوز در مرحله آغازین خود قرار دارد، پرداختن به آن‌ها زیاد سخت نیست. اما زمانی که ابعاد تحول گسترش می‌یابد، کارکنان بیشتری در معرض تحول استراتژیک قرار می‌گیرند، واحدهای بیشتری به کاروان تحول می‌پیوندند و ابعاد مختلف سازمانی درگیر دگرگونی می‌شود، مجموعه این عوامل باعث می‌شود، یک عامل به مرز بحرانی بودن برسد: زمان و توان تیم ایجادکننده تغییر.

این تیم هم باید به کسب‌وکار روزانه و معمولی^۶ خود پردازند و هم به فکر تغییرات باشند. راه‌حل‌های زیر برای مقابله با این مساله مطرح شده‌اند:

- استفاده از فنون مدیریت زمان
- استفاده از مشاوران و مربیان بیرونی
- استفاده از مجریان برون سازمانی (برون سپاری برخی امور کم اهمیت)
- تفویض امور جاری به زیردستان

ارزیابی کامیابی‌ها و ناکامی‌ها، ارزیابی‌های عملکرد، می‌تواند سطح مسئولیت‌پذیری را ارتقا داده و باعث بهبود در اجرا گردد. شناسایی دلایل عقب‌افتادن طرح‌های تحول از برنامه زمان‌بندی و علل شکست در پیاده‌سازی طرح‌ها برای رهبران از اهمیت بالایی برخوردارند. دانستن دلایل واقعی به رهبران این امکان را می‌دهد که از وقوع مجدد آن‌ها در آینده جلوگیری به عمل آورند.

یکی از تفاوت‌های اصلی بین شرکتی که در فاز پیاده‌سازی موفق می‌شود و شرکتی که با شکست مواجه می‌شود در اتفاقاتی است که پس از شکست‌ها رخ می‌دهند. شکست‌ها تجربیات ارزشمندی برای یادگیری می‌باشند.

تجزیه و تحلیل شکست، تنها یک جنبه از فرهنگ یادگیری سازمانی است؛ به‌منظور داشتن یک پیاده‌سازی اثربخش، کارمندان باید راغب باشند تا در تمام زمان‌ها و نه تنها پس از یک شکست فرا بگیرند. بدین ترتیب، ایجاد یک فرهنگ که در آن تمام تعاملات و تجربیات، فرصتی برای یادگیری تلقی شوند می‌تواند بسیار مهم باشد.

^۶ Business as Usual

۸) تثبیت و پایدار سازی تغییرات

در قلب جاری سازی استراتژی و تحولات استراتژیک، تغییر رفتار کارمندان قرار دارد که کاری بسیار دشوار است. بدون بهره گیری از یک تکنولوژی پیچیده، شرکت متوجه خواهد شد که عادات رفتاری کارکنان باعث می شود اکثر کارمندان (در صورتی که به آن‌ها فرصتی داده شود) به سمت روش‌ها و رویه‌های آشنا و راحت قدیمی خود باز گردند. تغییر رفتاری مستلزم صرف انرژی زیاد و اقدامات سنجیده می‌باشد.

از دیر باز تئوری‌های تحول نیم نگاهی به مفهوم تثبیت تغییر داشته‌اند. در یکی از اولین تئوری‌های تغییر، برای آن سه گام بر شمرده‌اند.

خروج از انجماد^۷

گذار یا تغییر دادن^۸

انجماد مجدد^۹ (یا همان تثبیت و پایدار سازی)

تثبیت تغییر شامل دو مرحله اصلی است: نهادینه سازی و درونی سازی.

نهادینه سازی تحول، به معنای تبدیل شدن آن به روال‌های جاری سازمان است. در این گام ساختار سازمان و سیستم‌های پاداش و تنبیه با تحولات سازمانی تطبیق می‌یابند. نهادینه سازی صرفاً رفتار گروه هدف را تغییر می‌دهد، اما لزوماً روح آنها را تسخیر نمی‌کند.

درونی سازی هنگامی ایجاد می‌شود که تحول مطابق با علایق، اهداف و ارزش‌های کارکنان باشد. باید به خاطر داشت که کارکنان ممکن است مطابق با تحولات عمل کنند اما این به معنای پذیرش قلبی تغییر نیست! در صورتی که کارکنان سازمان تحول را قلباً بپذیرند، درونی سازی تغییر اتفاق افتاده است. در این مرحله انگیزه درونی کارکنان با منافع سازمان هم جهت می‌شود.

^۷ Unfreezing

^۸ Changing

^۹ Refreezing

کلیدهای موفقیت این گام



عبور از برزخ، هیچ کسی دوست ندارد در برزخ بماند. برزخ وقتی رخ می‌دهد که تعادل وضعیت فعلی به هم - خورده اما ثبات وضعیت مطلوب نیز هنوز به دست نیامده است. نامشخص بودن وضعیت مطلوب سبب می‌شود اغلب مردم پس از ورود به مرحله گذار مجدداً به وضعیت فعلی بازگردند.

مدیریت پیامدهای منفی، برای آن‌که درونی‌سازی در سازمان رخ دهد باید پیامدهای منفی تحول شناسایی و مدیریت شوند. به عنوان نمونه برخی از پیامدهای منفی عبارتند از:

- کسی به تحول (رفتار جدید) تن دهد، ولی دیگران هنوز نپذیرفته‌اند.
- اعتراض همکاران / اعتراض مشتریان

طبیعی جلوه دادن برخی ناکارآمدی‌ها و حمایت روانی در تثبیت تغییر و جلوگیری از عقب‌نشینی کارکنان مهم است.

جذب نیروی انسانی مناسب، یکی از مهم‌ترین کلیدهای تثبیت تغییر، جابه‌جایی، حذف و افزودن نیروی انسانی است به گونه‌ای که بعد از این همه تغییرات، بیشترین تناسب بین کارکنان و تحولات استراتژیک صورت گیرد. جک ولش، مدیر اجرایی ارشد سابق جنرال الکتریک، کارمندانی که با فرهنگ جنرال الکتریک انطباق پیدا نکرده بودند را از کار برکنار کرد. در پایان زمامداری او، جنرال الکتریک در مقایسه با ۴۲۰ هزار کارمندی که در ابتدای حضور ولش در آنجا مشغول به کار بودند، تنها ۹۰ هزار کارمند داشت.

تعیین واضح رفتارهای مورد انتظار، پاداش‌دهی در صورتی که درست به کار گرفته شود، روش مناسبی است برای آن‌که بتواند رفتارها و فرهنگ مطلوب را در شرکت جا بیندازد. و این یک شرط کلیدی دارد: روشن و واضح بودن الگوهای رفتاری مطلوب و نامطلوب.

کارت امتیازی متوازن فردی و بخشی، باید روش‌هایی را پیدا کنید تا به وسیله آن‌ها کارمندان را با رفتارها و طرز فکرهای جدید تطبیق دهید. کارت امتیازی متوازی که در سطح سازمان باشد خوب است اما راهنمای دقیقی برای این کار نیست. بهتر است که کارت امتیازی متوازن در سطح معاونت، مدیریت، سرپرستی و حتی فرد ترجمه و طراحی شود.

قدردانی به طرق کاملاً متعدد، یکی از بهترین روش‌های تثبیت تغییر قدردانی است. گاهی اوقات پاداش دهی در انظار دیگران (در شرایط عمومی) موثر است و گاهی قدردانی رو در رو و فردی (خصوصی). گاهی قدردانی مالی و زمانی قدردانی غیر مالی. این هنر مدیریت است که با استفاده از مکانیزم‌های متعدد و متفاوت قدردانی، تحولات استراتژیک را در سازمان تثبیت کند.

شالوده تغییر رفتار، مرتبط کردن پاداش‌های مستقیم و غیر مستقیم

مادی، روانی و معنوی به عملکرد است.



طراحی/بازطراحی سیستم‌های تقویت‌کننده فرهنگ جدید، فرهنگ در پایان سفر تحول مطرح است نه در آغاز آن. فرهنگ تنها هنگامی دگرگون می‌شود که دیده شود شیوه جدید کار در یک دوره زمانی با کامیابی همراه است.

این اندیشه اشتباه است که ابتدا باید فرهنگ را تغییر داد و سپس به فکر ایجاد، تثبیت و نهادینه سازی تحول بود. فرهنگ پسماند موفقیت است بنابراین باید مجموعه اقداماتی را انجام داد که تحولات به فرهنگ تبدیل شود و فرهنگ تقویت‌کننده و تثبیت‌کننده تحولات استراتژیک سازمان باشد.

باید این نکته مهم را به خاطر سپرد که درست است که فرهنگ خود زاده موفقیت است اما اگر شکل بگیرد زاینده موفقیت‌های بعدی و تثبیت موفقیت کنونی است. فرهنگ سازمان است که تعریف می‌کند چه عملکردی مورد قدردانی و احترام است و در نهایت به آن پاداش داده می‌شود.

میخ تغییر را بکوبید!

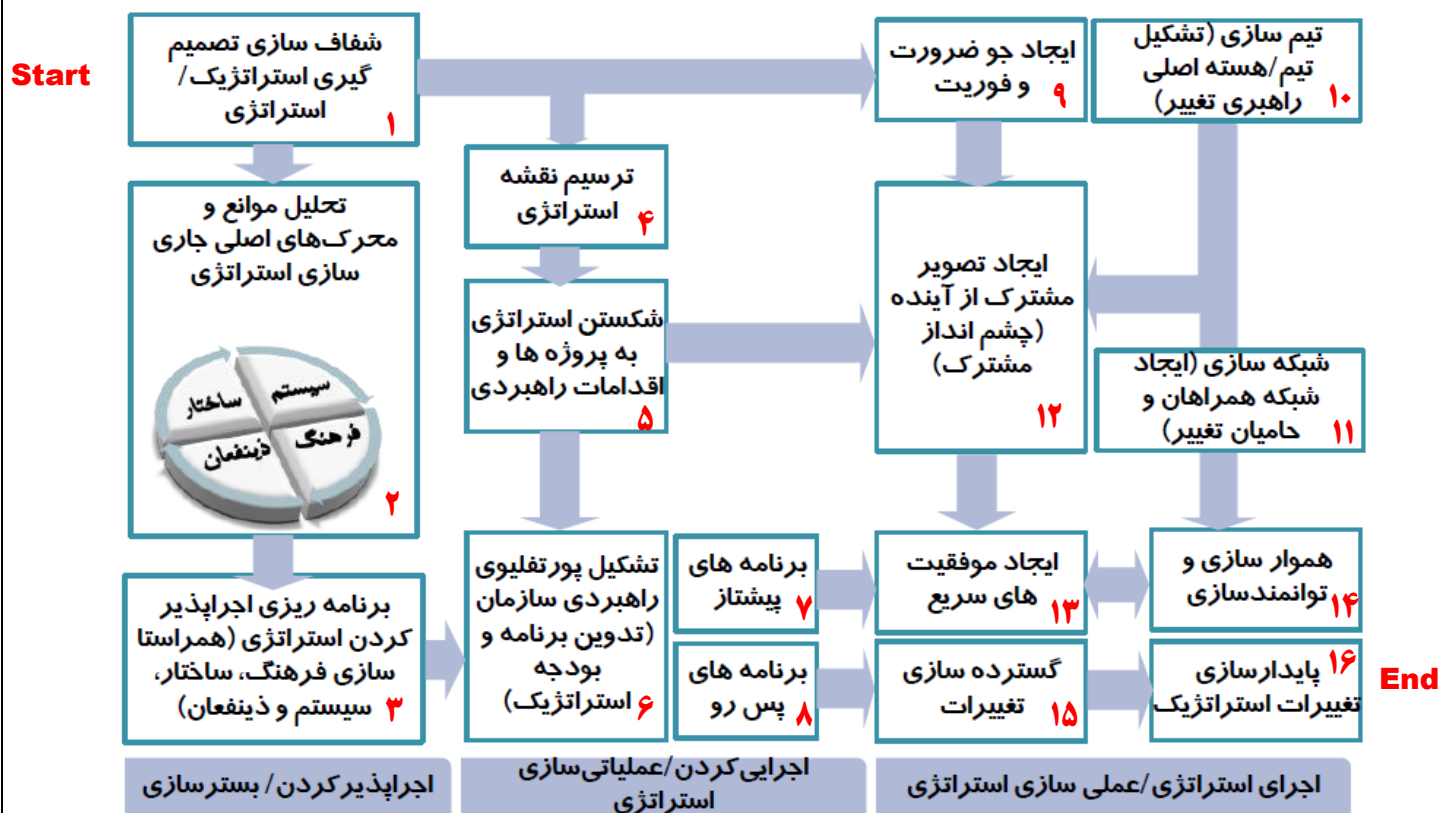


مدل ۸ مرحله ای کاتر در یک نگاه

عنوان گام	چیستی	چرایی	چگونگی
ایجاد حس ضرورت و فوریت	سازمان ضرورت تحول را درک کند و آماده برای تغییر و دل کندن از وضعیت موجود باشد	<ul style="list-style-type: none"> تلاش برای تحول هنگامی به سرانجام می‌رسد که ۷۵٪ از کارمندان کلیدی وضعیت موجود را غیرقابل قبول بدانند در حالت عادی، هیچ کس تغییر را دوست ندارد 	<ul style="list-style-type: none"> تلاش برای پذیرش وضعیت نامطلوب فعلی (اعلان عمومی معایب و مشکلات وضعیت فعلی) تلاش برای پذیرش تغییر متعهد کردن سازمان نسبت به تلاش- های تحول برطرف کردن مقاومت اولیه در برابر تحول کسب حمایت لازم نسبت به تلاش- های تحول ایجاد انرژی کافی برای تلاش‌های تحول
تشکیل تیم راهبری راهبرد	ایجاد تیم هم‌جهت و مقتدر برای رهبری تحولات	<ul style="list-style-type: none"> راهبری تحول راهبردی را نباید به ۱ نفر سپرد حمایت کافی از تلاش‌های تحول در گرو حمایت افراد کلیدی سازمان است 	<ul style="list-style-type: none"> تشکیل تیمی با قدرت، مهارت و اختیارات کافی حداقل یک عضو یکی از این ویژگی- ها را داشته باشد: مترجم بین سطوح رده بالا و پایین سازمان، معتمد، معتبر، دارای دانش، مهارت رهبری و اختیارات
خلق و تدوین چشم انداز	تدوین چشم انداز برای کمک مستقیم به فرآیند تحول	<ul style="list-style-type: none"> تغییر رویکرد از پیش بینی آینده به ساختن آینده انسجام بخشی به تصمیمات و اقدامات 	<ul style="list-style-type: none"> تدوین براساس نظر ذینفعان تدوین براساس نظر رهبر چشم انداز پرداز تدوین بر اساس تحلیل های کارشناسی
ایجاد تصویر مشترک از آینده	به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز با تمام سطوح سازمان و ذی‌نفعان	<ul style="list-style-type: none"> فهمیدن و فهماندن مهم هستند اما تفاهم مهم‌تر است چشم‌انداز در بطن کلیه تصمیم‌ها و اقدام‌ها قرار دارد پس باید در تمام سطوح شرکت و حتی شرکای تجاری و مشتریان درک شود 	<ul style="list-style-type: none"> ابلاغ چشم‌انداز نوین ابتدا با بیان‌های ساده و گیرا، سپس با روش‌های دیگر آموزش رفتارهای تازه با استفاده از الگوی ائتلاف راهبری (اقدام و عمل رهبران شیوه‌ای کارا برای تبلیغ غیر مستقیم است)

<ul style="list-style-type: none"> • توانمندسازی کارکنان بر ای حرکت و رفتار بر اساس چشم‌انداز • تشویق به ریسک‌پذیری و ارائه ایده-های نو • حذف یا رفع موانع پیش روی تحول (موانع مهارتی، سیستمی، اطلاعاتی و ذهنی) • یادآوری تجربه‌های موفق پیشین سازمان • مراجعه به تجربه‌های تحول دیگر سازمان‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> • یکی از ۸ اشتباه بازدارنده در مسیر تحول عدم رفع موانع سیستمی، اطلاعاتی، قابلیت و ذهنی است • حتی اگر ضرورت تحول احساس شده باشد و چشم‌انداز انگیزاننده‌ای در میان باشد، باز هم باید شرایط سازمان را سنجید: آیا سازمان آمادگی تحول را دارد؟ 	<p>شناخت شرایط سازمان برای رفع موانع پیش‌روی تحول</p>	<p>هموارسازی و توانمندسازی</p>
<ul style="list-style-type: none"> • برنامه‌ریزی برای ایجاد دستاوردهای سریع و ملموس • جشن همگانی در صورت موفقیت • اعطا جایزه به کسانی که در پیشرفت-ها موثر بوده‌اند 	<ul style="list-style-type: none"> • انتظار طولانی برای به ثمر نشستن طرح تحول در بلندمدت بار روانی منفی دارد • تقویت روحیه و رفع خستگی برای رهبران تحول • تشویق کسانی که هنوز همراه نشده-اند • کاهش مقاومت در برابر تغییر • ایجاد سرمشق‌هایی برای تحول بزرگ نهایی 	<p>برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت در طول پروژه تحول و ارزیابی آن‌ها</p>	<p>ایجاد موفقیت‌های سریع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • استفاده از اعتبار به دست آمده اولیه برای تغییر پویایی و فزاینده • تجدید حیات فرایند دگرگونی از طریق پروژه‌های جدید و موضوعات تازه 	<ul style="list-style-type: none"> • غلبه بر اینرسی سکون مهم است اما مهم‌تر از آن ادامه دادن حرکت و حفظ مومنتوم است • به بار نشستن تحول مستلزم بازه بلندمدتی گاهی تا بیش از ۵ سال است • یک برنامه خشک و غیر منعطف به سرانجام نمی‌رسد • به صدا درآمدن زنگ پایان سفر در حالی که هنوز پایان نگرفته مرگ‌بار است • کار سخت و یکنواخت باعث افت روحیه می‌شود 	<p>تلفیق پیشرفت‌ها و ایجاد دگرگونی‌های بیشتر، حفظ انرژی جنبشی ایجاد شده و جلوگیری از ایستایی آن</p>	<p>گسترده سازی تحولات استراتژیک ایجاد دگرگونی‌های بیشتر و حفظ پویایی تحول</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نهادینه‌سازی که صرفاً رفتار گروه هدف را تغییر می‌دهد • درونی‌سازی که روح آن‌ها را تسخیر می‌کند 	<ul style="list-style-type: none"> • عادت‌های رفتاری اکثر کارکنان آن‌ها را به سمت رویه‌های آشنا و راحت قدیمی بازمی‌گرداند 	<p>پایدارسازی تغییرات پس از گذراندن دوره‌ی تحول</p>	<p>پایدارسازی تحولات استراتژیک تثبیت تحولات استراتژیک</p>

مدل متا: مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک



۱) در این مرحله باید چک شود که آیا سازمان دارای یک استراتژی واقعی هست یا خیر. البته ممکن است با یک تصمیم استراتژیک روبه رو باشیم، در این حالت نیز باید چک شود که آیا همه درک مشترکی از این تصمیم دارند یا خیر

۲) در گام بعدی باید موانع و محرک های پیش روی استراتژی یا تصمیم استراتژیک را شناسایی کنیم.

آیا سیستم های موجود مثل سیستم پاداش، سیستم اطلاعاتی و ... متناسب با آن استراتژی هست یا خیر

آیا فرهنگ و ساختار همراستا با استراتژی هست یا خیر

آیا شبکه قدرت و ذینفعان ذی نفوذ موافق این استراتژی هستند یا خیر

۳) بعد از اینکه در مرحله قبل ۴ عنصر بستر ساز بررسی شدند، به یک لیستی از اقدامات می‌رسیم که باید در هر حوزه انجام شود تا عنصر مربوطه همراستا با استراتژی شود. فعلا این اقدامات را نگه می‌داریم و سراغ گام بعدی می‌رویم.

۴) بعد از اینکه مرحله ۱ انجام شد، بصورت موازی سراغ ترسیم نقشه استراتژی می‌رویم. نقشه استراتژی روابط علت و معلولی بین متغیرها را در ۴ منظر مشخص می‌کند. با استفاده از نقشه استراتژی متوجه می‌شویم که اگر فلان متغیر را تغییر دهیم، چه متغیری تغییر خواهد کرد.

۵) در این گام استراتژی تبدیل می‌شود به پروژه‌ها و اقدامات راهبردی. برای این کار بسته به نوع سازمان و استراتژی آن می‌توانیم از تمام ابزارهای موجود استفاده کنیم. کارت امتیازی متوازن، هوشین کانری، تحلیل شکاف و

۶) در باکس ۳ و ۵ به یک سری اقدامات راهبردی رسیدیم. در باکس ۳ بیشتر اقدامات از جنس CM می‌باشند و در باکس ۵ اقدامات جنس PM دارند. برای اینکه جنبه‌های تکنیکال کار (PM) بر جنبه‌های نرم و انسانی کار (CM) غلبه نکند، اقدامات بدست آمده در باکس ۳ و ۵ را کنار هم قرار می‌دهیم و بر اساس روابط پیش‌نیازی، پس‌نیازی سببی از اهداف و اقدامات درست می‌کنیم و منابع و بودجه به آن تخصیص می‌دهیم

۷) بعضی از اقدامات بدست آمده در باکس ۶، این ویژگی را دارند که نتایج سریع و ملموس ایجاد کنند به این اقدامات، برنامه‌های پیش‌تاز می‌گوییم.

۸) برخی از اقدامات‌ها ذاتا زمان‌بر هستند و نیاز به کار زیرساختی و بلندمدت دارند به این اقدامات، برنامه‌های پس‌رو یا زیرساختی می‌گوییم.

۹) همزمان با ترسیم نقشه استراتژی، باید در سازمان جو ضرورت و فوریت ایجاد شود. البته ممکن است در بعضی سازمان‌ها این جو، ایجاد شده باشد. همه باید به این جمع‌بندی رسیده باشند که با اینکه فرایند تحول دردناک است ولی ادامه وضع موجود دردناک‌تر است.

۱۰) یک نفر نمی تواند پروژه تحول را به پیش ببرد . بنابراین نیازمند یک تیم رهبری هستیم تا پروژه تحول را به پیش ببرد.

۱۱) پروفیسور کاتر می گوید بعد از شکل گیری تیم و هسته تغییر ، احتیاج داریم که این هسته تبدیل بشود به شبکه ای از حامیان تغییر . بنابراین افرادی که در تیم اولیه تغییر هستند ، باید شروع کنند به جمع کردن افراد مختلف سازمان و گسترده تر کردن شبکه حامیان تغییر.

۱۲) بعد از شبکه سازی حامیان تغییر ، نیاز به یک تصویر مشترک از آینده داریم . زیرا آدم ها باید بدانند چرا و به کجا می روند. چرایی تغییر در گام ضرورت و فوریت مطرح میشود و کجایی آن در گام چشم انداز مشترک باید مطرح شود

۱۳) گفته شد که بعضی از اقدامات ، پیشتاز هستند . باید از آنها استفاده کرد و موفقیت های سریع برای پروژه تغییر برنامه ریزی کرد . چرا که همه آدم ها منتظرند ، ببینند که چه اتفاقی قرار است بیافتد.

۱۴) وقتی پروژه تحول جلو می رود ، سازمان در مورد خودش به یک جمع بندی هایی میرسد . ممکن است سازمان مشکلات ساختاری داشته باشد ، مشکلات سیستمی داشته باشد ، مشکلات توانمندی داشته باشد یا ... یک بخشی از این مشکلات سعی شده است در باکس ۳ دیده شود ولی یک بخشی از موانع و مسائل هم مانده است که باید در باکس ۱۴ بررسی شود.

۱۵) بعد از اینکه quick win ها را بدست آوردیم ، نوبت این است که گلوله برفی ایجاد شده را تبدیل به یک بهمن بزرگ بکنیم . یعنی برویم سراغ آن دسته از اقداماتی که پسرو بودند و به کمک آنها تغییرات پیاپی در سازمان ایجاد کنیم.

۱۶) ممکن است همه مراحل تحول انجام شود ، یعنی سازمان از نقطه A به نقطه B برود ولی اگر به حال خودش رها شود ، برگردد به نقطه اول . بنابراین نیازمند سازوکار هایی هستیم که وقتی سازمان به نقطه مطلوب رسید ، همانجا میخ تغییر را بکوبد.

۲۰ اصل پشت مدل متا

برای تحقق تصمیمات استراتژیک لازم داریم: تصمیمات استراتژیک به اهداف و اقدامات اجرایی شکسته شوند. بستر لازم برای تحقق فراهم شود. تغییر/گذار از وضعیت موجود به مطلوب مدیریت شود.	واقعیت
اجرائی کردن استراتژی (ترجمه استراتژی به برنامه اجرایی)، اجراپذیر ساختن استراتژی (همراستاکردن ساختار، فرهنگ، سیستم ها و ذینفعان)، اجرای استراتژی (گذار از وضعیت موجود به مطلوب) باید به صورت هماهنگ انجام شود.	اصل / فرمان
چون مسیر طولانی و پیچیده است. نیازمند مدل هستیم. مدل متا (مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک) می تواند به عنوان یک الگو/مدل راهنمای خوبی باشد.	نکته

اصل ۱

بسیاری از شکست ها در اجرا، ناشی از تصمیمات استراتژیک یا استراتژی های ضعیف، مبهم است یا تعداد زیاد اولویت های استراتژیک	واقعیت
پیش از هر کاری اطمینان حاصل کنید که واقعا یک استراتژی دارید؟ استراتژی شما درست است؟ افراد کلیدی و تصمیم گیرندگان درست مشترکی از استراتژی دارند.	اصل / فرمان
یکی از گام های مدل متا به این امر اختصاص پیدا کرده است: شفاف سازی تصمیم گیری استراتژیک / استراتژی	گام اجرایی

اصل ۲

واقعیت	محوریت مدیر ارشد نشانه جدی بودن تحول است
اصل / فرمان	مدیر ارشد نباید به عنوان مشتری، مطلع یا مشارکت کننده پروژه تحول باشد. مدیر ارشد باید مالک یا محور پروژه تحول قلمداد شود.
نکته	نتیجه منطقی: تعداد پروژه های تحول باید محدود باشد.



اصل ۳

واقعیت	فردی که بتواند پروژه تحول را به تنهایی پیش ببرد وجود ندارد.
اصل / فرمان	یک تیم برای رهبری تحول باید وجود داشته باشد که ویژگی های زیر در یکی از آن افراد وجود داشته باشد: اعتماد آفرینی در بدنه سازمان، دانش تخصصی، قدرت رهبری و انگیزش، قدرت تامین منابع
نکته	یکی از گام های مدل متا به موضوع تشکیل تیم راهبری تحول و تیم سازی (تشکیل هسته اصلی راهبری تغییر) اختصاص یافته است.

اصل ۴

واقعیت	تحول گرایان در تمام سازمان یافت می شوند. ساختار رسمی نمی تواند تحول را به پیش ببرد. ساختار رسمی برای انجام امور روزانه و جاری سازمان طراحی شده است.
اصل / فرمان	هسته کوچک تحول باید از طریق شبکه سازی خود را به شبکه گسترده تحول تبدیل کند. در کنار ساختار رسمی، شبکه غیررسمی تحول ایجاد کنید.
گام اجرایی	یکی از گام های مدل متا به موضوع شبکه سازی (ایجاد شبکه همراهان و حامیان تغییر) اختصاص یافته است.


HIERARCHY

VOLUNTEERS STAFF THE NETWORK

NETWORK

واقعیت	ساختارها رفتار سازند. ذینفعان، فرهنگ، سیستم ها، ساختار (نظام تعریف و تقسیم مسوولیت، پاسخگویی و ارتباطات و اختیارات و تفویض) می توانند چالشگر/تسهیل گر تحقق تصمیم استراتژیک/استراتژی باشند.
اصل / فرمان	استراتژی باید اجرا پذیر شود. چهار عنصر ذینفعان، فرهنگ، سیستم ها و ساختار را باید همراستا با استراتژی کرد تا اجازه دهند استراتژی اجرا شود.
گام اجرایی	یکی از سه محور و چند گام از گام های مدل متا به موضوع اجرا پذیری استراتژی (بسترسازی و همراستاسازی عوامل ۴ گانه با استراتژی) تخصیص داده شده است.

واقعیت	کار غیرممکن نداریم، به شرط آن که بتوان هر کاری را به کارهای کوچک شدنی تبدیل کنیم.
اصل / فرمان	استراتژی را باید شکست، تا شکست نخورد. تصمیمات استراتژیک باید تبدیل به اهداف کمی قابل اندازه گیری و طرح های اجرایی قابل پیگیری تبدیل شوند.
ابزار	برای شکستن استراتژی دست کم هشت ابزار وجود دارد: نمودار چگونه-چگونه، ابزارهای مدیریت پورتفلیو و پروژه (ساختار شکست کار)، پس نگری از آینده، نقشه راه، کارت امتیازی متوازن، تحلیل شکاف، مدیریت به وسیله اهداف، هوشین کانری



اصل ۷

واقعیت	بازیگران بر اساس درک از منافع خود عمل می کنند.
اصل / فرمان	منافع بازیگران کلیدی به موفقیت تحول گره بزنید. آنان را مالک تغییر کنید. مالکان، حامیان تغییر می شوند.
نکته	هیچکس عاشق چشم و ابروی شما نیست. ادم های حاضرند برای منافعشان، به خودشان چاقو بزنند!



اصل ۸

واقعیت	احساسات از واقعیات موثرترند، قلب از مغز نفوذپذیرتر است.
اصل / فرمان	لموس تر، محسوس تر و احساسی تر صحبت کنید.
نکته	برای مدیریت خودتان از مغزتان و برای مدیریت دیگران از قلبتان استفاده کنید.



اصل ۹

واقعیت	تاثیر موفقیت های کوچک، بزرگ است به شرط آن که در اوایل پروژه تحول باشند.
اصل / فرمان	بردهای کوچک و موفقیت های سریع ایجاد کنید. یک دستاورد مناسب باید این سه ویژگی را داشته باشد: سریع، ملموس و مطمئن
نکته	سازمان نباید سه سال انتظار بکشد تا طعم موفقیت را بچشد، هر از گاهی باید موفقیت ها را جشن گرفت. موافقان، مرددان و مخالفان هر سه منتظر نتایج عملی هستند.




اصل ۱۰


واقعیت	قرار نیست همه از اول به کاروان تحول بپیوندند. تیپ های شخصیتی افراد متفاوت است. منتظر نمانید تا همه سوار شوند!
اصل / فرمان	از هر فرصتی استفاده کنید که مخالفان و مرددان به موافقان و همراهان تبدیل شوند.
ابزار	ابزار شواهد اجتماعی (جمعیت همراهان تحول) وسیله مناسبی برای جذب مرددان است. پیروزی های کوتاه مدت ملموس نیز بسیار عالی است.



اصل ۱۱

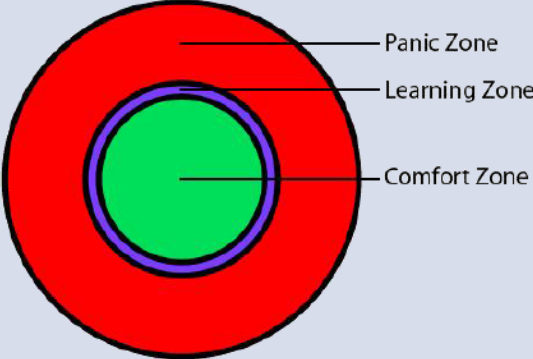
واقعیت	ظرفیت افراد برای یادگیری و تحول محدود است.
اصل / فرمان	تغییرات را محدود و زمان بندی کنید. همیشه در حال تغییرات اساسی نباشید. زمان استراحت= تثبیت= جذب به سازمان بدهید.
نکته	با بدنه سازمان در ارتباط باشید کلافگی و خستگی نشانه های رسیدن به مرز محدودیت سازمان است.





اصل ۱۲

واقعیت	هر تغییری با درد و خروج از منطقه آرامش همراه است.
اصل / فرمان	از منطقه آرامش به منطقه یادگیری حرکت کنید و به منطقه وحشت وارد نشوید.
ابزار	از نمودار پذیرش تغییر ایده بگیرید. تغییرات اساسی پیاپی منجر به فرسودگی کارکنان شما می شود. زیاد تغییر نکنید!



اصل ۱۳

واقعیت	بودجه های بی برنامه از استراتژی های پرطمطراق بیشتر منشا اثر هستند. سازمان به روال گذشته تخصیص منابع عادت دارد.
اصل / فرمان	باز تخصیص منابع کلیدی همراه با تدوین سبد اهداف و اقدامات انجام شود. منابع مالی، انسانی و دانشی و فیزیکی مناسب برای طرح های تحول در نظر بگیرید.
نکته	نشانه باز تخصیص جدی منابع به طرح ها و پروژه های راهبردی، اعتراض است. برخی از سازمان ها قواعد تجربی مانند این دارند: ۲۰٪ بودجه برای طرح های راهبردی فراتر از یک سال.



اصل ۱۴

واقعیت	فرهنگ قابل ساخته شدن در طول یک مدت کوتاه نیست. فرهنگ سازی قبل از پروژه تحول امکان پذیر نیست. فرهنگ در طول تغییر، ایجاد می شود و نه قبل از آن. فرهنگ جدید نتیجه تغییر است نه پیش نیاز آن!
اصل / فرمان	مستقیم به فرهنگ حمله نکنید، زیرکانه رفتارهای مطلوب را تبیین و تقویت کنید و بگذارید این رفتارها، به صورت فرهنگ ته نشین شود.
نکته	فرهنگ، ته نشین رفتارهای تکرار شونده ای است که موفق بوده اند (باز خورد مثبت/پاداش دریافت کرده اند).



اصل ۱۵

واقعیت	گاهی فرهنگ ضعیف است گاهی قوی گاهی فرهنگ متضاد استراتژی است گاهی متناسب با آن.
اصل / فرمان	متناسب با نوع استراتژی (ضروری یا توسعه ای) و نوع فرهنگ (قوی و ضعیف، متناسب یا متضاد با استراتژی)، رویکرد و ابزارهای تغییر فرهنگ را انتخاب کنید.
نکته	رویکرد: اهرم سازی فرهنگ، نادیده گرفتن فرهنگ، تغییر محدود یا وسیع فرهنگ ابزارها: تغییر نظام پاداش، تغییر یا جابه جایی مدیران کلیدی، داستان ها و نمادهای سمبلیک، ایجاد خرده فرهنگ جدید، بیانیه های رسمی سازمانی و ...



اصل ۱۶

واقعیت	تحول یک سفر است با مقصدی که برای اولین بار است به آن جا می رویم: هر چقدر پیچیده تر، نامفهوم تر، غریبه تر نگاه ترس اورت تر
اصل / فرمان	تصویرسازی، شفاف سازی و ساده سازی کنید.
نکته	از تمام روش های مختلف استفاده کنید تا پیام تان در حد آی کیو ۵۰ باشد و برای همه سنین و تیپ های شخصیتی جذاب و معنادار و آرامش بخش باشد. پیام های آسانسوری درست کنید (تست سه نفر)



اصل ۱۷

واقعیت	در طول تاریخ کسب و کار هم تغییرات بالا به پایین موفق داشته ایم هم پایین به بالا و هم میانه به بالا.
اصل / فرمان	هر جا هستید، شروع کنید!
نکته	بدیهی است که در تغییرات پایین به بالا یا میانه به بالا برخی از اصولی که تا کنون گفته ام بی مصداق است مانند تشکیل هسته تحول یا محوریت مدیریت ارشد.

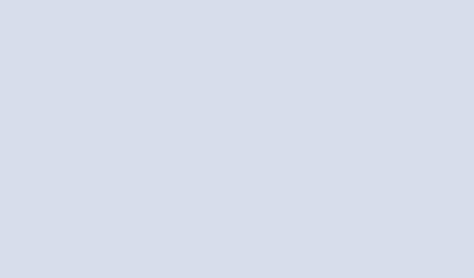
اصل ۱۸

تغییر بدون حمایت منابع قدرت نمی شود. قدرت متضاد وابستگی است، تفاوت در وابستگی ها، سبب تفاوت در قدرت ها می شود.	واقعیت
ذینفعان کلیدی و صاحبان قدرت را با خود همراه کنید. در صورت عدم همراهی هیچگاه مستقیم شلیک نکنید.	اصل / فرمان
۱. ائتلاف با فرشتگان مبارزه با شیاطین (چندپاره سازی قدرت و همراه کردن بخشی از آن)، ۲. ایجاد ائتلاف (ائتلاف بینداز و حکومت کن)، ۳. ایجاد منابع جدید قدرت در سازمان ۴. تغییر معادلات قدرت: وابستگی خود را کاهش دهید، وابستگی طرف مقابل را افزایش دهید.	نکته



اصل ۱۹

انجام موفقیت آمیز تحول به معنای تثبیت و پایدار بودن آن نیست. نهادینه سازی تغییر یعنی بسترسازمانی همسو با تغییرات شود و درونی سازی یعنی آدم ها بپذیرند	واقعیت
برای پایدارسازی تغییرات، میخ تغییر را باید محکم کوبید.	اصل / فرمان
نظام ارزیابی و پاداش، نظام منابع انسانی و سرمایه سازمانی (قواعد و قوانین و دستورالعمل های اجرایی) و ذینفعان کلیدی مهم ترین ابزارها برای نهادینه سازی تغییرات هستند. نهادینه سازی در بلندمدت به درونی سازی تبدیل می شود.	نکته



اصل ۲۰

نکات پایانی



چون متغیرهای بستر ساز، رفتار ساز هستند باید با هم همسو باشند.



گام های کوچک اول به اندازه کل مسیر مهم هستند.



تغییر کامل فرهنگ، نتیجه تغییر است نه مقدمه



بودجه های بی برنامه از استراتژی بی بودجه موثر ترند.



یک فرد نمی تواند پروژه تحول را به پیش ببرد.



محوریت مدیر عامل سیگنال بسیار جدی است برای درک اهمیت



پیامتان را ساده، آسانسوری و به خاطر ماندنی کنید.



تعهد از قلب انسان ها برمی خیزد. راه ورود به قلب انسان ها را بیابید. شرافت، سخاوت، ذکاوت و ... دو صد گفته چون نیم کردار نیست. دو صد برگه چون نیم احساس



بیشتر همکاران و شریکان شما عاشق چشم و ابروی شما نیستند. آن ها منافع شان را جستجو می کنند.



کارهای بزرگ نشدنی، را اگر تقسیم کنم به کارهای کوچک شدنی می رسم

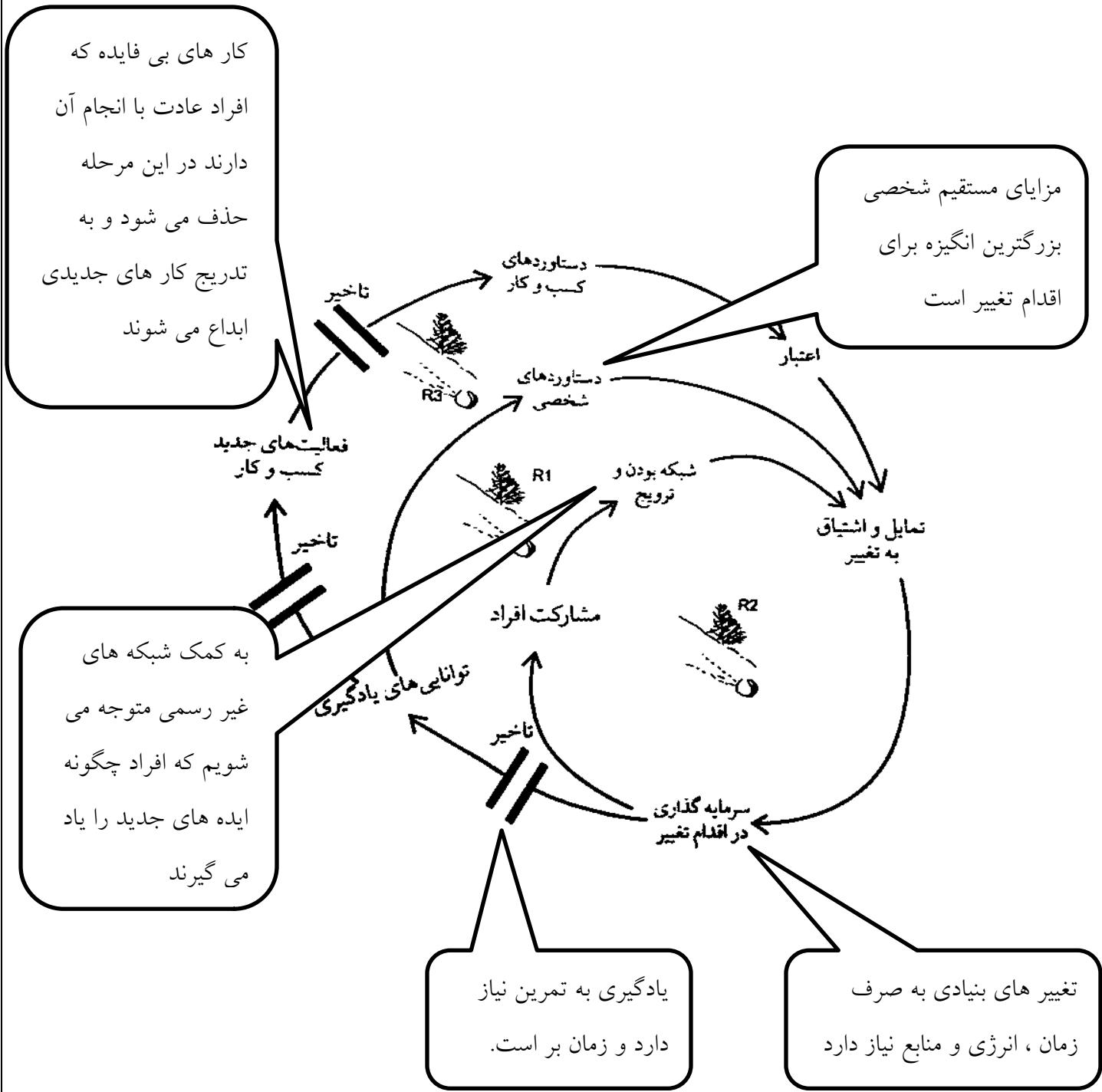
پیوست ۱ - نگاهی کوتاه به رویکرد پتر سنگه نسبت به تحول

گاهی اوقات گفته می شود افراد در مقابل تغییر مقاومت می کنند و به این ترتیب مقاصد تغییرات اساسی پایدار محقق نمی شود این حرف درست نیست. افراد و گروهها چنین تصویری ندارند. از نگاه سیستمی افراد مقاومت نمی کنند، سیستم طوری رفتار می کند که تعادل داخلی خود را حفظ کند. حفظ تعادلها برای بقا، از طریق فرایندهای تعادل انجام می شود.

وقتی کسی به اتاقی می رود که چیزی درباره سیستم گرمایش آن نمی داند چه اتفاقی می افتد؟ تصور کنید که ترموستات روی ۳۲ درجه است. پنجره را باز می کنید تا اتاق خنک شود. این راه مدت کوتاهی کارایی دارد تا اینکه سیستم گرمایش روشن می شود و دوباره آن را گرم تر می کند. پنجره دیگری را باز می کنید که همان نتیجه سابق را دارد. پس از مدتی تمام پنجره ها باز شده اند و نمی فهمید چرا اتاق خنک نمی شود. درحالی که نیازی به بازکردن پنجره ها نیست. تغییر پایدار نیازمند درک فرایند تعادل ترموستات است. باید فرایند تعادل را اصلاح کنید، مثلاً مشعل را خاموش یا دمای ترموستات را تنظیم کنید. در تغییر هم همین گونه است. مثلاً وقتی رهبر عملیاتی متوجه نمی شود که چرا افراد به اقدامات جدید متعهد نیستند از آنها می خواهد به تغییر بپیوندند و اهمیت آن را گوشزد می کند. اما هرچه بیشتر برای متقاعد کردن آنها تلاش می کند کمتر متقاعد می شوند. فشار بیشتر برای تعهد باعث نمی شود که افراد متعهدتر بشوند. او متوجه نمی شود که مسئله اساسی اعتبار خودش است. افراد باور ندارند که خود او آماده تغییر باشد. اگر رهبران، فرایندهای تعادل و محدودیتهای چالشها را نفهمند متوجه نمی شوند که سیستم سعی دارد چه چیزی را حفظ کند.

رشد و گسترش برنامه های تغییر، نیازمند وجود **فرایندهای تقویت کننده رشد** می باشد. این فرایندها به شرح زیر است:

- تقویت دستاورد های شخصی
- توسعه شبکه افراد متعهد
- بهبود دستاورد های کسب و کار



مزایای مستقیم شخصی
بزرگترین انگیزه برای
اقدام تغییر است

کارهای بی فایده که
افراد عادت با انجام آن
دارند در این مرحله
حذف می شود و به
تدریج کارهای جدیدی
ابداع می شوند

به کمک شبکه های
غیر رسمی متوجه می
شویم که افراد چگونه
ایده های جدید را یاد
می گیرند

یادگیری به تمرین نیاز
دارد و زمان بر است.

تغییرهای بنیادی به صرف
زمان، انرژی و منابع نیاز دارد

این سه فرایند از سرمایه گذاری در اقدام تغییر آغاز می شوند و در سه سطح فردی ، گروهی و سازمانی عمل می کنند.

در **سطح فردی** ، پس از مدتی توانایی های یادگیری در فرد توسعه می یابد و موجب دستیابی به دستاورد های شخصی می شود که موجب افزایش شور و اشتیاق به تغییر و سرمایه گذاری در آن می شود.

در **سطح گروهی** ، شبکه ای از افراد متعهد به تغییر در سازمان ایجاد می شود و افراد به این دلیل که سایر همکارانشان در آن جدی هستند شور و اشتیاق آنها به تغییر افزایش می یابد و به تغییر می پیوندند.

در **سطح سازمانی** ، با گذشت زمان ، افراد روش های جدیدی برای کسب و کار توسعه می دهند که باعث ایجاد دستاورد هایی برای سازمان می شود . تحقق این نتایج ، اعتبار برنامه های تغییر را نزد افراد بیشتر می کند و باعث می شود افراد به مشارکت در تغییر تشویق شوند و افراد درگیر هم مشتاق تر شوند .

در تمام این سه فرایند تقویت کننده تغییر ، وجود اشتیاق برای حضور و مشارکت در تغییر به سرمایه گذاری بیشتر در برنامه تغییر منجر می شود که باعث شدت گرفتن تغییر و تقویت آن می شود.

عواملی وجود دارند که محدود کننده رشد می باشند که پیتر سنگه به آنها **چالش** می گوید . منظور از چالش ، موانع غیرقابل اجتنابی است که اتفاقاً لازمه حرکت هستند. چالشها و موانع عمده تغییر بنیادی پایدار و حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده عبارتست از:

- چالشهای آغاز حرکت

- چالشهای تداوم حرکت

- چالشهای تثبیت نتایج حرکت

چالشهای آغاز حرکت نداشتن زمان کافی ، فقدان کمک ، نداشتن ارتباط و ناهماهنگی میان کردار و گفتار است.

چالشهای تداوم حرکت ، چالش ترس و اضطراب ، ارزیابی و اندازه گیری و چالش معتقدان و ناباوران است.

چالشهای تثبیت نتایج حرکت به چالشهای طراحی مجدد و بازاریابی در سطح زمان برمی گردد یعنی چالش اعمال قدرت از سوی تیم های پیشرو ، نفوذ و انتشار دستاوردهای گروه پیشرو و چالش استراتژی و هدف.

نظر پیتز سنگه در مورد رهبری

شواهد نشان می دهد که مدیریت ارشد توانایی هدایت تغییر را در سازمانهای بزرگ ندارد. در واقع اسطوره قدرت مطلق مدیرعامل، نشانه ای از فضای فرهنگی اسطوره رهبر قهرمان است. با چنین دیدگاهی به جستجوی بی پایان افراد قهرمان دست می زنیم. هیچکس نمی تواند به دیگران آموزش یا دستور بدهد که گرایشها، عقاید، مهارتها، ظرفیتها، استعدادها یا میزان تعهد خود را تغییر بدهد. نقطه نظر سنتی راجع به رهبری که در آن افراد خاصی جهت حرکت را تعیین می کنند، تصمیمات اساسی را آغاز می کنند و به افراد روحیه و توان حرکت می بخشند عمیقاً ریشه در جهان بینی فردی و غیرسیستمی دارد. اکنون غیرممکن است که در رأس مجموعه ها همه مسائل حل شوند و همگان پیرو فرامین استراتژیک کبیر باشند. دیگر کافی نیست که یک نفر برای یک مجموعه یاد بگیرد. نقش رهبر اعمال تغییر به افراد نیست بلکه ایجاد محیطی سازمانی است که اقدامات و ایده هایی را که در تمام سطوح وجود دارد تشویق و حمایت کند.

نمی توانیم ادعا کنیم رهبران سازمان را اداره می کنند. سازمان، اجتماعی انسانی است. مانند یک گیاه یا کودک سیستمی زنده است. هیچکس آن را کنترل نمی کند اما چیزهای زیادی آن را هدایت می کند

نظر پیتز سنگه در مورد اندازه گیری و ارزیابی سیستم

بشر در طول تاریخ هیچگاه تا این حد بر کمی کردن عناصر جهان اصرار نداشته است. عقیده به اندازه گیری کمی در علم مدرن و انقلاب صنعتی ریشه دارد. در این حالت فهم طبیعی انسانها از شیوه کار فرایندها مخدوش می شود. در اندازه گیری، راجع به ابزارها، شیوه های انجام کار و تکمیل کار چیزی دیده نمی شود.

من از حذف تمام شاخصهای اندازه گیری دفاع نمی کنم. هرچند که طبیعت چیزی را کمی نمی کند و نمی شمارد. فقط ارتباط اشیا را بیان می کند. هیچ استانداردی برای رشد درخت یا سرعت یک حیوان وجود ندارد. اما وقتی اندازه گیری ابزاری برای تفکیک درک ما و ارزیابی یک فرایند یا شخص می شود غیرطبیعی است. توصیف جهان با اندازه گیری مکانیکی مثل چشیدن طعم غذا با خوردن کتاب آشپزی است به همین دلیل در کار روزمره سازمان، این اعداد تغییر خاصی را در قابلیتها و توانمندیهای سازمان نشان نمی دهند. فقط نشان می دهند که چیزی ارزیابی شده است.

پیوست ۲ - انسان ها تحول را چگونه می بینند (بر اساس ارائه دکتر صامعی)

چهار ویژگی زیر عموماً در انسان ها وجود دارد .

(۱) انسان ها معمولاً تمایل شدید به انکار خطر دارند.

(۲) دل (احساسات) انسان معمولاً دیرتر از ذهن (منطق) راضی می شود.

(۳) انسان ها معمولاً تمایل دارند که بتوانند آینده را پیش بینی کنند.

(۴) آدم ها شبیه اسفنج هستند ، یعنی ظرفیت پذیرش محدود دارند.

از یک طرف می گوئیم ظرفیت آدم ها محدود است و از طرف دیگر میدانیم در دنیای امروزی حجم و سرعت و پیچیدگی تحولات بالا است ، بنابراین باید **ظرفیت سازی** کنیم.

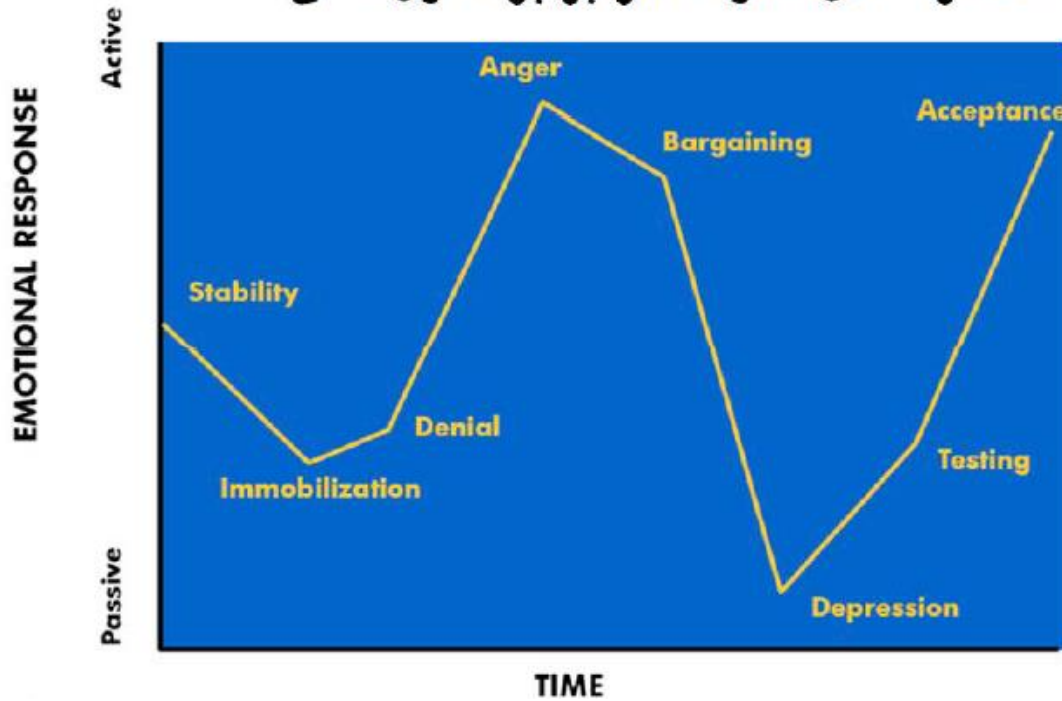
باید بدانید که تحول هایی که به امور شخصی انسان مربوط است بیشتر ظرفیت موجود ادم را اشغال می کنند و فضای باقیمانده برای پذیرش و جذب تحول های بزرگتر و سازمانی بسیار محدود است. در واقع باید به این نکته توجه کرد که آدمی که وارد پروژه تحول می شود ، خودش در زندگی شخصی اش ، کلی گيرو گرفتاری دارد.

دو نوع مقاومت در برابر تغییر وجود دارد : (۱) مقاومت آشکار (۲) مقاومت پنهان

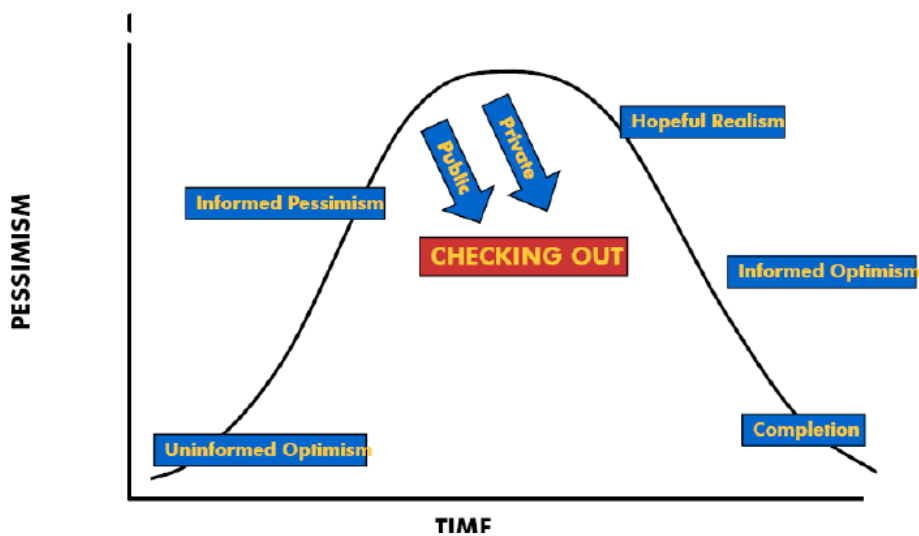
تمام هنر مدیر تحول این است که مقاومت های پنهان را به مقاومت آشکار تبدیل کند.

از منظر شخصی که درگیر تحول است ، ممکن است پروژه تحول منفی یا مثبت برداشت شود ، مهم این است که بدانیم چه تحول، مثبت برداشت شود و چه منفی ، مقاومت وجود خواهد داشت و این یک مکانیزم طبیعی و عادی در همه انسان هاست.

• مدل هشت مرحله‌ای مقاومت در برابر تحول منفی



مقاومت در برابر تحول مثبت



برای کم کردن این مقاومت باید آگاه سازی های لازم پیش و حین تحول صورت گیرد و همچنین ظرفیت و انعطاف پذیری افراد بیشتر شود مدلی که برای افزایش انعطاف پذیری و ظرفیت ارائه می شود بصورت زیر است:



محرک اولیه: باید افراد درد را احساس کنند و از وضعیت موجود منزعج شوند.

نقش های تحول: در یک پروژه تحول، افراد سازمان نقش های متفاوتی دارند. برخی افراد مسئول اجرای پروژه هستند، برخی کسانی هستند که باید تغییر کنند، برخی افراد قدرت لازم برای اجرای تحول را دارند و برخی دیگر نیز از حامیان پروژه هستند ولی قدرت لازم را ندارند.

تعهد: برای انجام پروژه تحول، افراد باید متعهد باشند یعنی منابع (پول، زمان، انرژی و ...) لازم را تخصیص دهند.

هم افزایی: ایجاد هم افزایی، سنگ بنای اجرای موفق تحول است.

انعطاف پذیری: از یک طرف باید ظرفیت مورد نیازی که تحول اشغال می کند را کاهش داد و از طرف دیگر ظرفیت خودمان را افزایش دهیم

جدول زیر، ارتباط بین مراحل هشت گانه کاتر و بحث های مطرح شده را نشان می دهد.

ساختار تحول	اصل رفتاری	خوان تحول
محرک اولیه	انکار خطر، دل دیرتر از ذهن آماده می شود	خوان یکم: ایجاد فوریت
نقش های تحول	دل دیرتر از ذهن آماده می شود	خوان دوم: تشکیل تیم راهنما
محرک اولیه	تسلط بر آینده	خوان سوم: ترسیم دورنما
نقش های تحول	دل دیرتر از ذهن آماده می شود، اسفنج	خوان چهارم: پیام رسانی
هم افزایی	اسفنج	خوان پنجم: توان افزایی
محرک اولیه، تعهد	تسلط بر آینده	خوان ششم: چند دستاورد سریع
محرک اولیه، تعهد	انکار خطر	خوان هفتم: پی گیری
تعهد	انکار خطر	خوان هشتم: ماندگار سازی

پیوست ۳ - ناحیه امن، بزرگترین مانع ذهنی در برابر تغییر (بر اساس ارائه مهندس شعبانعلی)

ناحیه امن، یک وضعیت رفتاری است که در آن انسان از لحاظ اضطراب در وضعیت خنثی به سر می‌برد.

مجموعه رفتارهای محدود و ثابت و سطح عملکرد مشخصی دارد و معمولاً احساس می‌کند که در وضعیت ریسک قرار ندارد.

بنابراین ناحیه امن یک وضعیت گفتاری، ذهنی و احساسی نیست بلکه یک وضعیت رفتاری است.

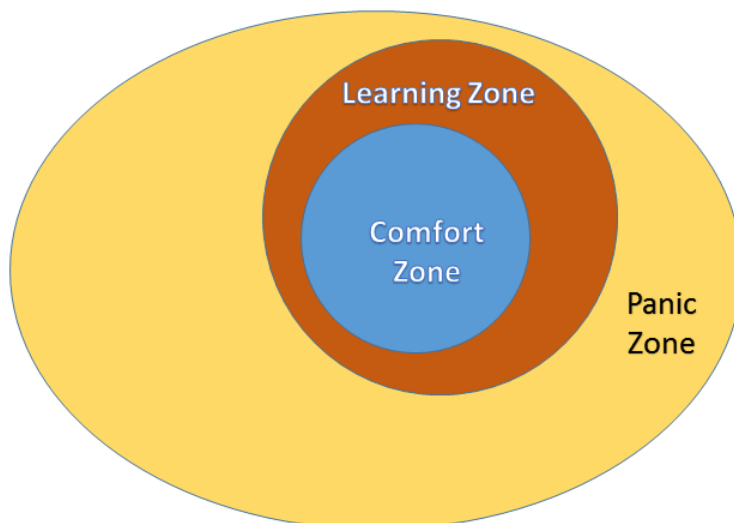
نکته دیگری که باید به آن توجه کرد، این است که اضطراب و ترس دو مقوله متفاوت هستند.

ترس، نگرانی از یک پدیده و تهدید مشخص است که معمولاً در آن فعالیت انسان بیشتر می‌شود

اضطراب، نگرانی از یک پدیده و تهدید نامشخص است که معمولاً در آن فعالیت انسان کمتر می‌شود

معمولاً انسان‌ها برای ماندن در ناحیه امن کارهای متفاوتی انجام می‌دهند، مانند:

- نظام ارزشی خود را تغییر می‌دهند
- به دنبال شواهدی می‌گردند که تایید کننده آنها باشد
- تلاش بیشتری می‌کنند و به نوعی دچار Active Inertia (لختی فعال) می‌شوند. به این معنی که وقتی اوضاع بهم ریخته است، به جای پذیرش وضعیت جدید، در اوضاع نابسامان فعلی دست و پا می‌زنند.



سوال مهمی که وجود دارد این است که با اینکه همه انسان ها می دانند که تغییر مفید است ، چرا تغییر یکی از سخت ترین کار ها است؟

در پاسخ به این سوال باید گفت معمولا وقتی انسان ها تحت تنش قرار می گیرند ، بعد احساسی (affective) آنها فعال می شود و بعد منطقی (cognitive) درست کار نمی کند. پروژه تغییر ذاتا با تنش همراه است ، بنابراین بعد احساسی فعال می شود و بعد منطقی که می گوید تغییر لازم است ، از کار می افتد. در واقع انسان ها پیش بینی درستی از رفتار واقعی خود ندارند و صرفا بر اساس منطق خود پیش بینی می کنند و همانطور که گفته شد در تغییر بعد منطقی از کار می افتد .

در یک تحقیق ثابت شده است که آدم هایی که خطاهای شناختی زیر را دارند ، در آینده بیشتر در مقابل تغییر مقاومت می کنند .

- آدم هایی که هنگام تصمیم گیری به دنبال تایید دیگران هستند
- آدم هایی که معتقدند همیشه عوامل بیرونی منجر به شکست می شود
- آدم هایی که نمی توانند شرایط مبهم را بپذیرند
- آدم هایی که فرض می کنند هیچگاه هنگام تصمیم گیری هایشان قضاوت و سو گیری ندارند

در آخر باید گفته شود که کسی که مدل ذهنی اش مخالف تغییر باشد ، همیشه در برابر تغییر مقاومت می کند ، نکته ای که باید به آن توجه کرد این است که مدل ذهنی مناسب تغییر را باید در زمان ثبات ایجاد کرد و هنگام اجرای پروژه تغییر دیگر زمانی برای ساخت مدل ذهنی نیست.

پیوست ۴ - CM، فراموش شده بزرگ (بر اساس ارائه دکتر البدوی)

برای اندازه گیری آنکه پروژه تغییر چقدر مفید بوده است باید ROI آن را اندازه گرفت.

برای اندازه گیری میزان بازگشت سرمایه گذاری انجام شده روی تغییر (ROI) باید سه عامل زیر را در نظر بگیریم:

(۱) با چه سرعتی و در چه زمانی تغییر انجام شده است. (Speed)

(۲) چقدر از اهداف پروژه تغییر پوشش داده شده است. (Utilization)

(۳) چه میزان از کارهایی که بعد از تغییر انجام می شود، درست است. (Effectiveness)

مشکلی که وجود دارد این است که معمولا در پروژه های تغییر جنبه های تکنیکی و فنی پروژه

(Project Management) دیده می شود ولی جنبه های مدیریت تغییر یعنی مدیریت انسان ها برای عبور از

حالت گذار (Change Management) خوب دیده نمی شود.

در واقع PM بر CM غلبه می کند و همین امر باعث می شود ROI پروژه تغییر بسیار پایین باشد.

در واقع اتفاقی که در سازمان ها می افتد این است که با CM بصورت LIFO عمل برخورد می کنند. یعنی

بعد از اینکه پروژه تا اواسط کار پیش رفت و به مشکل خورد تازه به سراغ CM می روند و بعد از مدتی که

اولین خروجی های پروژه حاصل شد، سریع CM را کنار می گذارند.

یعنی CM آفر از همه آمده است و اول از همه هم میرود.

البته دلیل آن این است که اصولا PM، جذاب تر، ساده تر و قابل اجرا تر است و مدیران ترجیح می دهند

روی آن وقت بگذارند.

اقداماتی که برای جلوگیری از غلبه PM بر CM باید انجام داد

- ۱) باید از همان ابتدای کار شروع پروژه تغییر ، در جلساتی که برگزار می شود بحث های PM و CM با هم جلو برود ، یعنی باید همزمان برنامه ریزی شوند و بصورت یکپارچه اجرا شوند.
- ۲) CM باید بتواند خودش را در دل PM بگنجانند . یعنی بتواند یک لیست از اقدامات بدهد ، نه اینکه حرف های فضایی بزند.
- ۳) هنگام هدف گذاری و تعیین مایل استون ها برای پروژه ها تغییر ، هم باید اهداف مبتنی بر PM تعریف شود و هم اهداف مبتنی بر CM .
- چند نفر از آدم ها نسبت به پروژه آگاهی دارند ؟ چند نفر از آدم ها نسبت به پروژه تمایل دارند و نمونه ای از اهداف مبتنی بر CM هستند.
- ۴) باید مکانیزمی طراحی شود که متغیر های CM تایید کننده میزان پیشرفت پروژه باشند . یعنی مثلا زمانی حق داریم بگوییم ۷۵ درصد پروژه تغییر با موفقیت انجام شده است که ۷۵ درصد از اهداف CM محقق شده باشد. چرا که اهداف CM ذاتا زمان بر هستند و خیلی دیر تر از اهداف PM اثرشان معلوم می شود.
- ۵) نظام راهبری سازمان (گزارش ها ، پاداش ، تنبیه و) باید PM و CM را با هم داشته باشد.

در پایان ذکر چند نکته را لازم می دانم :

۱) تمام سعی خود را به کار گرفتم که تا حد امکان مجموعه بدون نقصی آماده کنم ولی همانند هر اثر دیگری قطعا این مجموعه هم اشکالاتی دارد. بنابراین خواهشمند است نقطه نظرات خود را با بنده در میان بگذارید.

mahdihabibi1990@gmail.com

09124060271

۲) از استادم ، دکتر مجتبی لشکر بلوکی تشکر می کنم که به من آموخت و توانستم با آموزه هایی که از کلاس های ایشان(هم در این درس و هم دروس دیگر) داشتم این مجموعه را آماده کنم.
جهت ارتباط با ایشان می توانید به سایت زیر مراجعه کنید.

WWW.lashkarbolouki.com

۳) از دوستانم که در درس مدیریت تحول با من هم کلاس بودند تشکر می کنم که انگیزه اصلی آماده کردن این مجموعه ، آنها بوده اند.

عکس یادگاری آخرین جلسه کلاس

تاریخ ۹۴/۱۰/۷

