به نام خدا

دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مدیریت توسعه و تحول سازمان

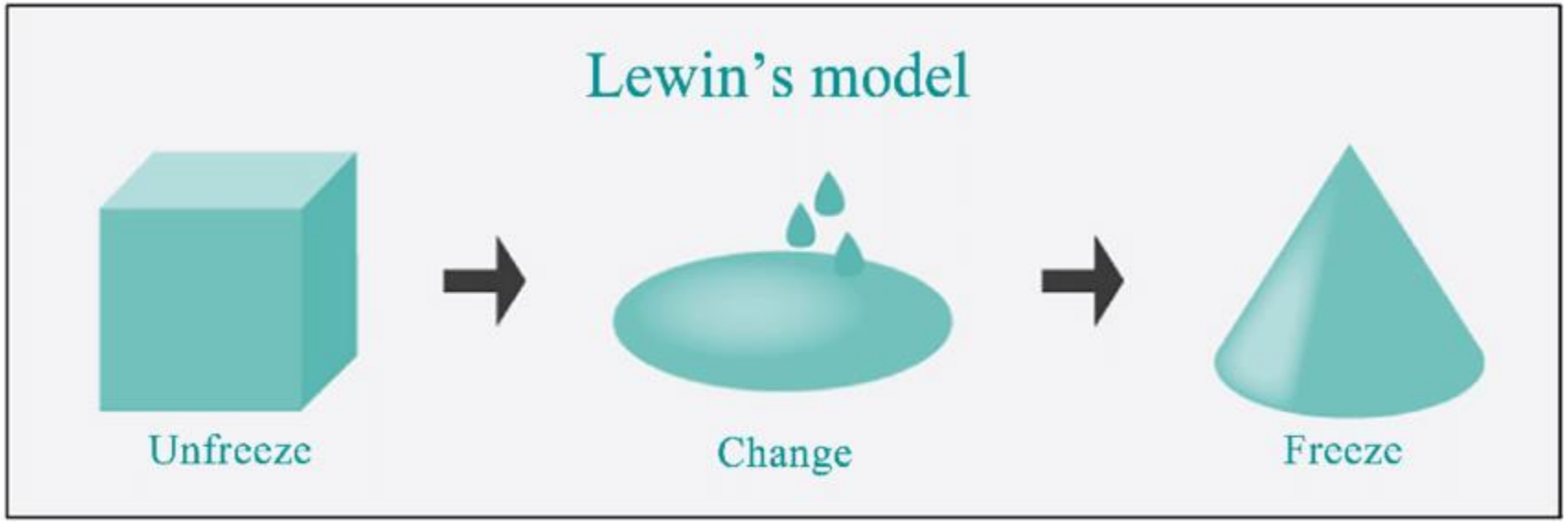
حفظ و پایدارسازی تحول

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

جایگاه حفظ و پایدارسازی تحول



چگونگی حفظ و پایدارسازی تحول

تغییر پایدار از طریق

- ایجاد عادت های خوب
- کنار گذاشتن عادت های بد

عادت

- رفتاری که به اندازه کافی تکرار شده و به شکل خودکار انجام می شود.
- هدف عادت: انجام کارها با صرف کمترین انرژی

عادت ها به تدریج به وجود می آیند و به تدریج از بین می روند.

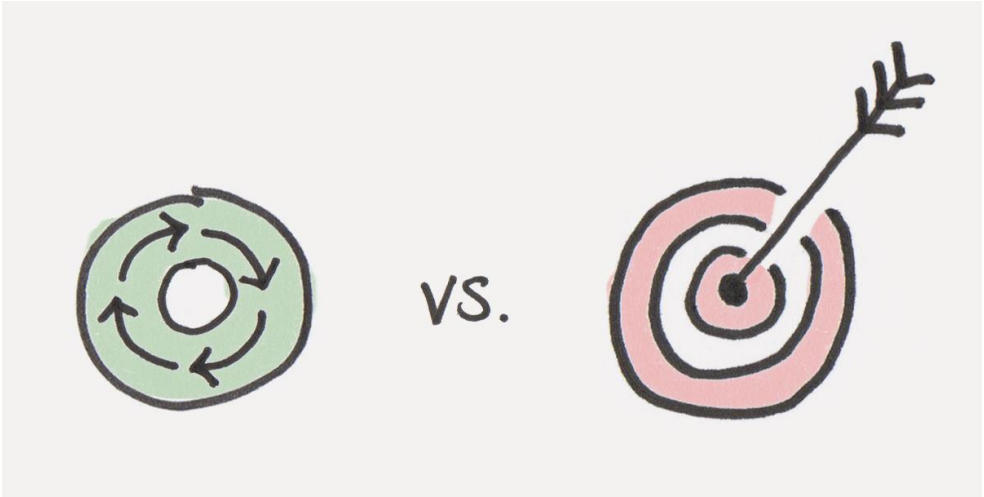
عادت های کوچک موجب تغییرات های بزرگ می شوند.

نتایج اصلی مورد انتظار در این پروسه با تاخیر ظاهر می شود، پس صبور باشیم.

چرا عادت ها مهم هستند؟

برای تحقق اهداف تمرکزتان روی سیستم باشد نه خود اهداف

اهداف	سیستم ها (عادت ها)
نتایجی که خواهان دستیابی به آن‌ها هستید.	پروسه هایی که به این نتایج منجر می‌شوند.



چرا تمرکز بر روی سیستم به جای اهداف؟

برنده ها و بازنده ها هدف یکسانی دارند. همه می خواهند ثروتمند شوند. مشتری بیشتری جذب کنند. محصول بیشتری تولید کنند.

دستیابی به یک هدف تنها یک تغییر آنی است. مثل تمیز کردن یک اتاق شلوغ که اگر سیستم و تفکر نظم نداشته باشیم دوباره اتاق شلوغ می شود.

ما تا سطح اهدافمان صعود نخواهیم کرد، بلکه تا سطح سیستم هایمان پایین خواهیم آمد.

هدف گذاری منجر به عادت های مبتنی بر نتیجه می شود	سیستم سازی منجر به عادت‌های مبتنی بر هویت می شود
مطالعه کردن	اهل مطالعه شدن
یاد گرفتن	یادگیرنده بودن
انگیزه دادن به کارکنان	الهام بخش بودن

نحوه عملکرد عادت ها

سرنخ

مشغول کارید که موبایلتان یک پیام جدید دریافت می کند.

تمایل

دوست دارید محتوای این پیام را بدانید

پاسخ

موبایل را بر می دارید و پیام را می خوانید

پاداش

تمایل خود به خواندن آن پیام را برطرف می کنید.

چگونه یک عادت خوب بسازیم

قانون اول: سرنخ

آن را شفاف و آشکار کنید.

قانون دوم: تمایل

آن را جذاب کنید.

قانون سوم: پاسخ

آن را ساده کنید.

قانون چهارم: پاداش

آن را رضایت بخش کنید.

چگونه یک عادت بد را از بین ببریم

قانون اول: سرنخ

آن را مخفی (پنهان) کنید.

قانون دوم: تمایل

آن را غیر جذاب کنید.

قانون سوم: پاسخ

آن را دشوار کنید.

قانون چهارم: پاداش

آن را عامل نارضایتی کنید.

قانون اول:
آن را شفاف و آشکار کنید

قانون اول: آن را شفاف و آشکار کنید

آگاهی و شناسایی

- عادت های خوبی که می خواهید ایجاد کنید.
- عادت های بدی که می خواهید حذف کنید.

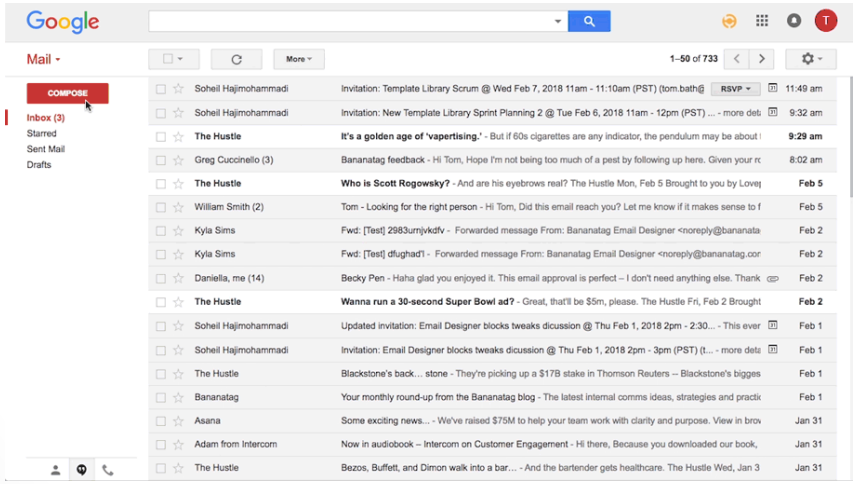
سرنخ زمانی و مکانی ایجاد کنید

- من بعدازظهرها که از خواب بلند می‌شوم بر روی مبل توی هال، کتاب می‌خوانم.
- من هر موقع در محل کار، کامپیوتر را روشن می کنم، ابتدا کارهایی که باید در طول روز انجام دهم را یادداشت می کنم.

قانون اول: آن را شفاف و آشکار کنید

زنجیره سازی عادت

- پس از خوردن چای یا قهوه بعدازظهر، کتاب می خوانم.
- هر روز بعد از چک کردن اتوماسیون، ایمیل های کاری را چک می کنم.



قانون اول: آن را شفاف و آشکار کنید

محیط خود را طراحی کنید

- در هلند خانه هایی که کنتور برقشان در راهروی اصلی قرار داشت از خانه هایی که کنتورشان در زیرزمین بود مصرف کمتری داشتند.
- کتاب در قفسه باشد بیشتر مطالعه می کنید یا روی میز در هال؟
- برای ارتباط بهتر با مشتری، کانتر پاسخگویی به مشتری در ورودی شرکت باشد یا در یک اتاق دربسته؟
- سرنخ های برجسته بیشتر در دید ما می آیند.
- برای خوردن آب بیشتر، بطری آب دم دست باشد.
- به جای خودداری شخصی که سخت‌تر است، محیط را برای ایجاد عادت های خوب و حذف عادت های بد چیدمان کنید.
- سرنخ های خوب را در معرض دید بگذارید.

هر عادت با یک سرنخ شروع می شود و سرنخ در محیط است.

محیط همچون یک دست نامرئی رفتار ما را شکل می دهد.

قانون اول: آن را شفاف و آشکار کنید

محیط خود را طراحی کنید

- سرنخ های برجسته بیشتر در دید ما می آیند.
- برای خوردن آب بیشتر، بطری آب دم دست باشد.
- به جای خودداری شخصی که سخت‌تر است، محیط را برای ایجاد عادت های خوب و حذف عادت های بد چیدمان کنید.
- سرنخ های خوب را در معرض دید بگذارید.

قانون اول: آن را مخفی (پنهان) کنید

محیط خود را طراحی کنید

- سرنخ های عادت های بد را از محیط خود حذف کنید.
- در جلسات کاری گوشی خود را همراهتان نیاورید.
- پیج هایی که فالو می کنید یا کانال هایتان را کم کنید.

قانون دوم: آن را جذاب کنید

قانون دوم: آن را جذاب کنید

جذاب سازی عادت ها

- اگر می خواهید یک عادت را ایجاد کنید باید آن را جذاب کنید.

از جمع بندی خواسته ها بهره بگیرید.

- اقدامی که دوست دارید را با اقدامی که باید انجام دهید، جفت کنید.
- اگر یک رفتار را همزمان با یکی از کارهای محبوبتان انجام دهید، آن عادت برای شما جذاب تر می شود.
- رونان بایرن: متصل کردن دوچرخه ثابت به تلویزیون برای مشاهده نت فلکیس

به فرهنگی بپیوندید که رفتار مطلوب شما به مثابه رفتار معمول آن ها باشد.

لازلو ادعا کرد با ایجاد عادتهای خوب می توانیم هر کودکی را به یک نابغه در هر حوزه ای تبدیل کنید.

ایجاد محیط یادگیری و بازی و فرهنگ شطرنج در خانه برای فرزندانش

سوزان: در سن ۴ و ۵ سالگی شکست دادن بزرگسالان

سوفیا: در ۱۴ سالگی قهرمان جهان

جودیت: در ۱۲ سالگی جزو صد شطرنج باز برتر

به فرهنگی بپیوندید که رفتار مطلوب شما به مثابه رفتار معمول آن ها باشد.

دوست داریم با دیگران رابطه برقرار کنیم و در جمع پذیرفته شویم.

به همین علت همرنگی با جماعت را انتخاب می کنیم.

ما بسیاری از عاداتمان را انتخاب نمی کنیم بلکه تقلیدشان می کنیم.

ما بیشتر عادت های سه گروه را تقلید می کنیم:

- نزدیکان: خانواده، دوستان، همکلاسی ها، همکاران
- اکثریت
- قدرتمندان: افرادی که جایگاه و پرستیژ دارند

قانون دوم: آن را غیر جذاب کنید

ذهنیت خود را تغییر دهید. عواید اجتناب از عادت های بدتان را برجسته کنید.

عادت های بد را به احساسات منفی پیوند دهید.

قانون سوم: آن را ساده کنید

برای انجام یک کار دنبال بهترین روش باشیم یا با اولین روش مطلوب شروع کنیم؟

در اولین روز استاد دانشجویان عکاسی را به دو گروه تقسیم کرد:

گروه کمیت: نمره بر اساس تعداد عکسها ۱۰۰ عکس نمره A، ۹۰ عکس B و ...

گروه کیفیت: نمره بر اساس میزان خوب بودن عکس. یک عکس هم کافیست.

برای انجام یک کار دنبال بهترین روش باشیم یا با اولین روش مطلوب شروع کنیم؟

در انتهای ترم:

بهترین عکس ها توسط گروه کمیت گرفته شده است. زیرا در مسیر گرفتن عکسهای مختلف از اشتباهاتشان درس گرفتند و مهارتهایشان را پرورش دادند.

در حالیکه گروه کیفیت بیشتر درباره عکس ایده آل تئوری پردازی می کردند.

برای انجام یک کار دنبال بهترین روش باشیم یا با اولین روش مطلوب شروع کنیم؟

برای کسب یک موفقیت آنقدر درگیر پیدا کردن بهترین روش می شویم، که باعث می شود اقدامی نکنیم.

بهترین سیستم برای اتوماسیون اداری

پیدا کردن ایده عالی برای راه اندازی یک استارتاپ

پیدا کردن موضوع ویژه برای پایان نامه یا مقاله یا کتاب

برای انجام یک کار دنبال بهترین روش باشیم یا با اولین روش مطلوب شروع کنیم؟

برای ایجاد عادت های پایدار و کسب موفقیت باید شروع به اقدام کرد و منتظر بهترین ها نماند.

در حین مسیر، بهترین ها خود را نشان می دهند.

قانون سوم: کافیست خود را وارد کار کنید.

برای شکل دهی به یک عادت جدید چقدر زمان نیاز دارید؟

شکل گیری عادت ها از طریق تکرار

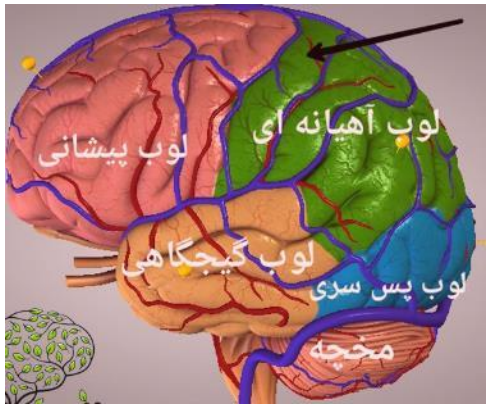
پدیده تقویت طولانی مدت: هر بار که یک کار را تکرار می کنیم، یک مدار عصبی مخصوص و مرتبط با آن عادت فعال می شود.

عادت ها بر اساس تعداد دفعات وقوع شکل می گیرند، نه بازه زمانی که رخ می دهند.

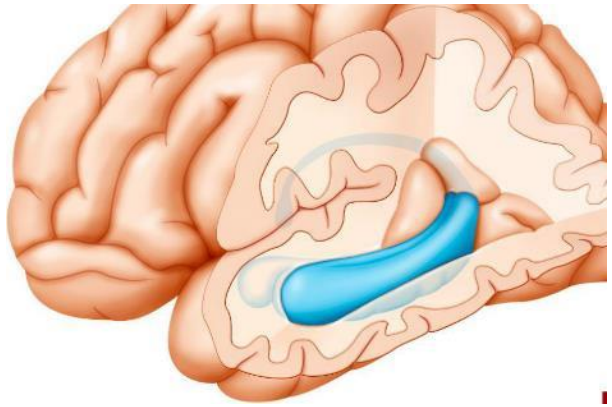
برای شکل دهی به یک عادت جدید چقدر زمان نیاز دارید؟

تکرار یک عادت موجب تغییرات فیزیکی در مغز

بزرگتر شدن
مخچه
موزیسین ها
نسبت به افراد
معمولی



افزایش میزان
ماده خاکستری در
لوب آهیانه ای در
ریاضیدانان



بزرگتر شدن هیپوکامپ
راننده های تاکسی
لندن

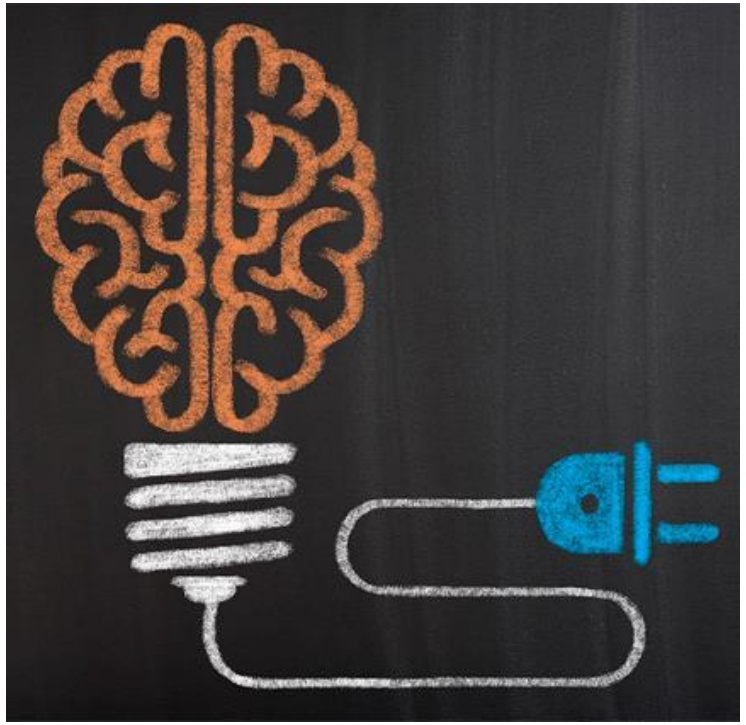
چرا انسان به کارهای ساده تر تمایل بیشتری دارد؟

ارزشمند بودن انرژی

تلاش مغز در جهت حفظ انرژی

بین دو گزینه مشابه، افراد به سمت گزینه ساده تر گرایش دارند.

هر قدر انرژی بیشتری برای شروع کار نیاز باشد، احتمال رخداد آن کمتر است.



چرا انسان به کارهای ساده تر تمایل بیشتری دارد؟

رمز پویا

استفاده از موبایل به جای استفاده از لپ تاپ

درخت های بهشتی

عادت های خود را ساده کنید

به جای روزی ۲۰ صفحه مطالعه می کنم، ۵ صفحه مطالعه کنید و به تدریج در طول زمان افزایش دهید.

به جای روزی ۱ ساعت ورزش، ۵ دقیقه ورزش کنید و به تدریج در طول زمان افزایش دهید.

اگر به طور ذاتی دنبال کارهای ساده هستیم پس چطور کارهای دشوار را انجام دهیم؟

منظور این نیست که فقط کارهای ساده را انجام دهید بلکه سعی کنید کارهای دشوار را به اجزای کوچیکتر و ساده‌تر بشکنید.

تولید ناب

از بین بردن اتلاف های زمانی در پروسه تولید به طوری که کارگران حرکات اضافی کمتری داشته باشند.

کاهش فیلدهایی که کاربر باید در یک فرم پر کند.

تعداد کلیک های کمتر

دستورالعمل های ساده و قابل فهم برای استفاده از محصولات

ابزار تعهد

ویکتور هوگو در نوشتن و تحویل کتاب گوژپشت نتردام به ناشر تاخیر داشت. به دستیارش گفت تمام لباس هایش را در یک کمد جمع کرده و قفل نماید. چون لباسی برای بیرون رفتن نداشت، ماند در خانه و کتاب را تمام کرد

برخی از ورزشکاران برای کاهش یا حفظ وزن، کیف پولشان را عمدا در خانه جا می گذارند تا برای خرید فست فود وسوسه نشوند.

ابزار تعهد

گذاشتن limitation برای استفاده از اینترنت و شبکه های اجتماعی

پرداخت هزینه وبینار یا کارگاه موقع دیدن اطلاعیه

متعهد شدن به برگزاری کارگاه های آموزش ضمن خدمت در سه شنبه ها

ابزار تعهد

گرفتن وام برای عادت به پس انداز و صرفه جویی

گم شدن فایلها و تجهیزات ریز دندانپزشکی در یک کلینیک: به هر نرس تعداد مشخصی تحویل داده شد. در صورتی که فایل یا تجهیزی گم می شد، نرس جریمه می شد.

غذا خوردن در بشقاب های کوچک

Unfollow کردن پیج ها و کانال های غیر مفید یا کمتر مفید

Report as spam یا unsubscribe کردن ایمیل های کمتر مفید

قانون چهارم: آن را رضایت بخش کنید

آن را رضایت بخش کن

کراچی یکی از پرجمعیت ترین شهرهای دنیا و یکی از بدترین مناطق مسکونی در کل دنیا

زندگی بیش از ۶۰% مردم در زاغه های کثیف پر از گل و فاضلاب

ابتلای تعداد زیادی از مردم به بیماریهای گوارشی، سوء تغذیه، عفونتهای ویروسی و باکتریایی

واقف بودن اکثر ساکنین به اهمیت شستشوی دست

اما تعداد اندکی رعایت می کردند.

مشکل فقدان آگاهی نبود بلکه ثبات در انجام کار بود.

آن را رضایت بخش کن

شرکت Procter & Gamble صابون Safeguard را در اختیار ساکنین قرار داد.

این صابون یک تجربه لذت بخش فراهم می کرد. بوی خوب و کف کنندگی زیاد

طی چند ماه تغییری در سلامت ساکنین ایجاد شد:

کاهش اسهال به میزان ۵۲%

سینه پهلو به ۴۸%

زردزخم به ۳۵%

شش سال بعد ۹۵% ساکنین به شستشوی دست اقدام می کردند.

استفاده از روش ردیاب عادت

استراتژی گیره کاغذ

بانکی در کانادا، یک کارگزار بورس استخدام کرد.

او هر روز هر موقع یک تماس بازاریابی برگزار می کرد، یک گیره کاغذ از بطری پر بر می داشت و در بطری خالی قرار می داد.

طی ۱۸ ماه، او ۵میلیون دلار برای شرکت درآمد ایجاد کرد.

یک خانم هر وقت کتابی که می خواند یک گیره سر از یک بطری به بطری دیگر می انداخت.

یک آقا پس از اجرای هر ست درازنشست، یک گلوله از سطل اول به سطل دوم می انداخت.

پیشرفت کردن رضایت بخش است و معیارهای بصری سند شفافی درباره پیشرفت شما ایجاد می کند.

انواع ردیاب های عادت

تعداد صفحات کتاب

استفاده از داشبورد مدیریتی

علامت زدن تقویم

دفتر ثبت عادت های بنجامین فرانکلین

استفاده از روش ردیاب عادت

مزایای ردیابی عادت

به طور طبیعی مجموعه ای از سرنخ های بصری مهیا می کند.

باعث می شود با خودمان صادق باشیم.

پیشرفت انگیزه ایجاد می کند.

باعث می شود به جای نتیجه بر روی پروسه متمرکز شوید.

پس از شکسته شدن عادت ها بازیابی سریعی داشته باشید

هیچ وقت یک چیز را دوبار از دست نده.

اولین اشتباه هیچگاه شما را نابود نمی کند، بلکه مجموعه اشتباهات مکرر پس از آن، عامل نابودی است.

شکسته شدن یک عادت مهم نیست، به شرطی که خیلی سریع به مسیر آن برگردید.