

به نام خدا



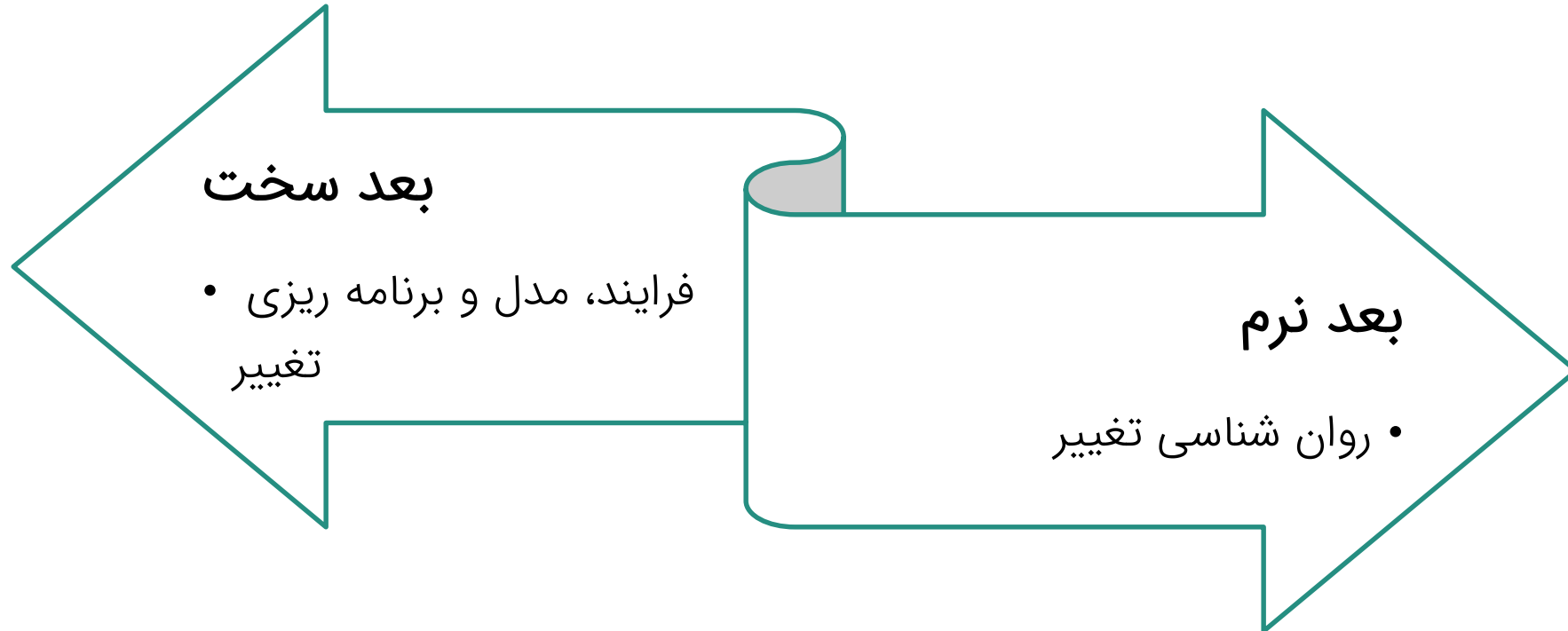
## مدیریت تغییر و تحول

چه باورهایی مانع تغییر هستند؟

Mostafa Jahangir (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

# ابعاد تغییر



# شروع تغییر از کجا باشد؟

- تغییر و تحول مدیر و افراد سازمان در سطح فردی
- مدیر بهتر - > سازمان بهتر
- کارمندان بهتر - > سازمان بهتر

شروع تغییر از کجا  
باشد؟

- نه. تغییر باید مثبت و پایدار باشد.
- مثبت یعنی: در جهت اهداف و ارزش های فردی و سازمانی بودن

آیا هر نوع تغییری  
خوب است؟

- هیچ کسی نمی تواند ما را وادار به تغییر کند مگر اینکه خودمان واقعا  
تغییر را بخواهیم
- کسی درونش تغییر را نپذیرد، هرگز تغییر نخواهد کرد.

تغییر باید از کجا  
بجوشد؟

# آیا تغییر دشوار است؟

## آیا تغییر دشوار است؟

- شروع تغییر دشوار است.
- ماندن در مسیر تغییر دشوارتر است.

## چرا تغییر دشوار است؟

- با توجیه و بهانه نیاز به تغییر را انکار می کنیم.
- دچار اینرسی هستیم.
- کنار گذاشتن دایره امن دشوار است.
- تغییر در بلندمدت جواب می دهد (سرکه نقد به از حلوی نسبه)

باورهای مانع تغییر

## باورهای مانع تغییر

### اگر بدانم، حتما انجام خواهم داد

- صرفا چون مردم می دانند چه باید انجام دهند، تضمین نمی کند که حتما آن کار را انجام خواهند داد.

### اراده دارم و تسلیم وسوسه نخواهم شد

- ما از نیروی اراده و خویشتن داری بت می سازیم و به دنبال ساماندهی محیط نمی رویم.

### امروز روز خاصی است

- هنگامی که می خواهیم برای رفتار خطای خود بهانه بیاوریم، هر روز را روز خاص می نامیم. مثلا سالروز تولد، روز مرخصی، روز تعطیل، روز عید و ...

### حداقل از فلانی بهترم

- به خودمان مجوزی می دهیم به این دلیل که از ما بدتر هم در دنیا هست.

## باورهای مانع تغییر

### به کمک و ساماندهی نیاز ندارم

- عدم استفاده از برنامه ها و چک لیست ها
- استفاده از چک لیست های ساده باعث کاهش خطاهای پزشکی شده است.

### خسته نمی شوم و اشتیاقم کم نمی شود

- به رسمیت نشناختن خستگی

### زمان زیادی در اختیار دارم

- باور به اینکه زمان مان پایانی ندارد و وقت برای تغییر داریم که باعث تعلل و پشت گوش اندازی برنامه های تغییر می شود.

### هیچ چیز غیرمنتظره ای رخ نخواهد داد

## باورهای مانع تغییر

ناگهان چیزی زندگی من را دگرگون خواهد کرد

- این باور برپایه امید و آرزو استوار است نه بر استراتژی و سامان دهی

تغییر من ماندگار خواهد بود بنابراین لازم نیست نگران شوم

- بین تغییر کردن و تغییر را ادامه دادن تفاوت است

پس از برطرف کردن مسائل قدیمی، مسائل جدید بروز نخواهند کرد

- هنگامی که مساله ای قدیمی را از در بیرون می رانیم معمولا مساله جدیدی از پنجره وارد می شود.



## باورهای مانع تغییر

### اگر تغییر کنم، دیگر خودم نیستم

- مدیری می گوید: من اصلا هنر قدردانی از دیگران را ندارم. وقتی این کار را می کنم انگار خودم نیستم.
- پاسخ: آیا بیماری ژنتیکی لاعلاجی دارید که شما را از قدردانی کردن از دیگران منع می کند.

### اگر تغییر کنم پاداش دریافت خواهم کرد

- اگر پاداش یگانه محرک افراد برای تغییر باشد، دیر یا زود به راه و رسم قدیمی شان باز خواهند گشت.

آیا محیط بر تغییر و تحول تاثیر دارد؟

# آیا محیط بر تغییر و تحول تاثیر دارد؟

محیط انتظاراتی در ما شکل می دهد

- رستوران مجلل

محیط رفتارهای ما را شکل می هد

- هتل مجلل
- ترافیک در یک روز گرم تابستانی

محیط باعث تمرکز یا عدم تمرکز ما می شود

- کار در یک دفتر کار خلوت با ارباب رجوع کم
- کار در یک دفتر کار باز و پرمراجع
- سخنرانی در یک سالن گرم یا خنک
- دسترسی به اینترنت و موبایل در حین انجام یک کار تمرکزی

# آیا محیط بر تغییر و تحول تاثیر دارد؟

محیط به گفتار ما جهت می دهد

- دوستی و ارتباط با افراد خاص

محیط بر اخلاق حرفه ای ما تاثیرگذار است

- رفتارهای غیر اخلاقی برخی از کارکنان در جمع آوری امتیاز در سیستم ارزیابی عملکرد

محیط بر رفتار خرید ما تاثیر می گذارد

- حضور در یک مرکز خرید گران قیمت
- هزینه کردن در سفر

جمع بندی

- اگر ما محیط خود را کنترل نکنیم، محیط ما را کنترل خواهد کرد.

تأثير بازخورد بر تغيير

# تاثیر بازخورد بر تغییر

- کاهش سرعت رانندگان در سن دیگو آمریکا در محدوده نزدیک به شهر، روستا یا مدرسه با استفاده از دستگاه Radar Speed Display
- هر حلقه بازخورد شامل چند گام است:
  - دلیل یا نشانه evidence
  - راننده میزان سرعت خود را مشاهده می کند.
  - ارتباط relevance
  - اطلاعات دریافت شده توجه راننده را جلب می کند که آیا دارد قانون را رعایت یا نقض می کند.
  - پیامد consequence
  - راننده با آگاه شدن از سرعت غیرمجازش، از ترس جریمه یا تصادف
  - اقدام action
  - سرعتش را کم می کند

# تاثیر بازخورد بر تغییر

- **دلیل یا نشانه evidence**
- فردی آزمایش انجام می دهد.
- **ارتباط relevance**
- به او گفته می شود که دیابت دارد.
- **پیامد consequence**
- اگر در سبک زندگی خود تغییر جدی ایجاد نکند یا میمیرد یا نابینا می شود یا پایش را از دست می دهد.
- **اقدام action**
- عادات تغذیه ای خود را تغییر می دهد

انگیزه تغییر



## انگیزه تغییر

- انگیزه Trigger به هر گونه محرک تغییر گفته می شود.
- مثال
  - همکارمان شادمانی می کند و ما لبخند می زنیم.
  - عابری جلوی خودروی ما می آید و ما فوراً پا روی ترمز می گذاریم.
  - مدیر با ما برخورد بسیار تندی می کند و ما تصمیم به خروج از شرکت می گیریم.
- انگیزه ها به خودی خود خوب یا بد نیستند، آنچه مهم است واکنش ما نسبت به آنهاست
- پدر و مادر خیرخواه و دلسوز برای یک فرزند، دلسوز جلوه می کنند و برای یک فرزند کنترل کننده.

# دو نوع انگیزه تغییر

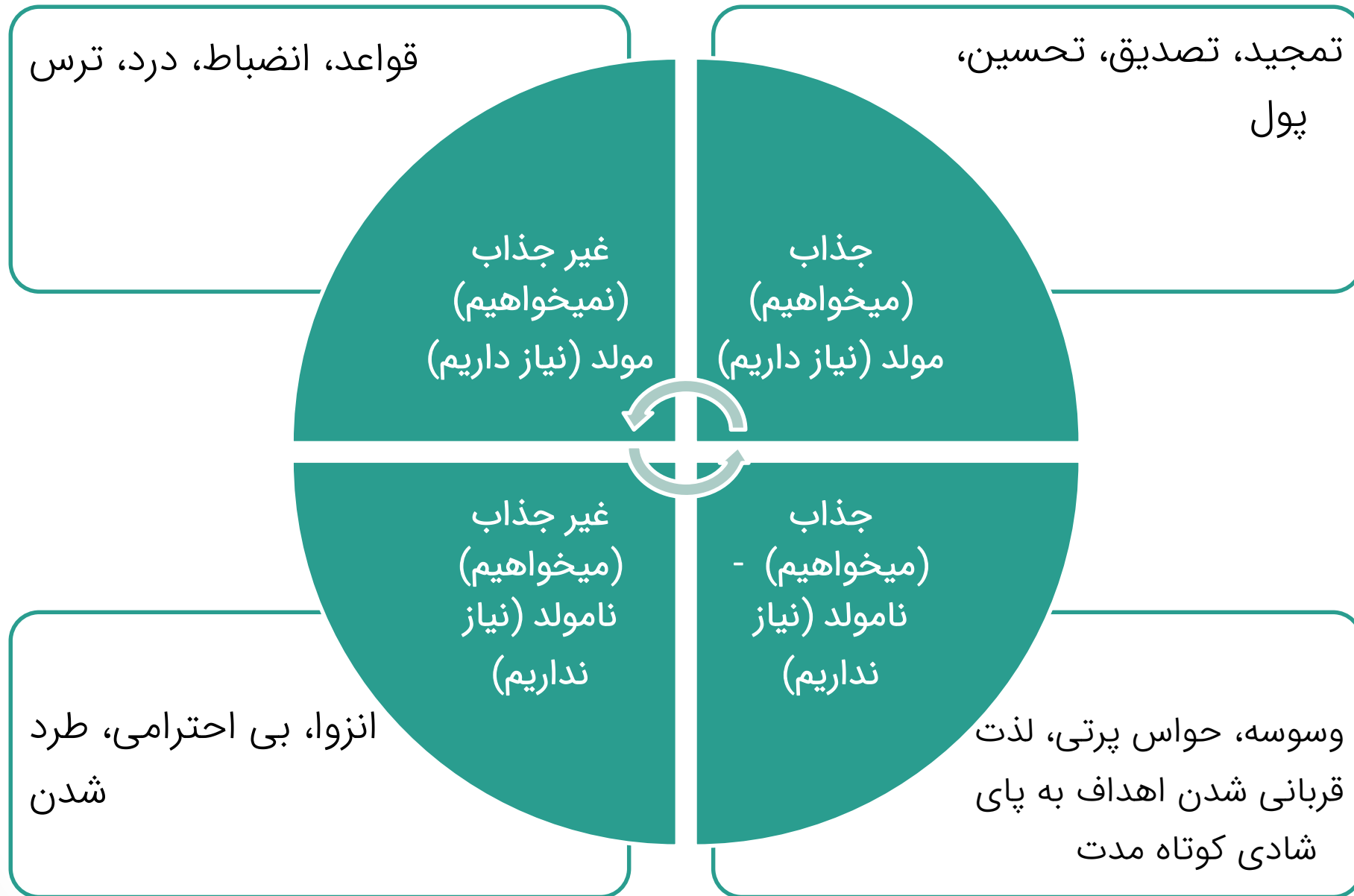
## دو نوع انگیزه

- انگیزه جذاب یا غیر جذاب: ما را به سوی آنچه می خواهیم می کشانند.
- انگیزه مولد یا نامولد: ما را به سوی آنچه نیاز داریم می کشانند.

## تنش مدام بین آنچه می خواهیم و آنچه نیاز داریم

- ما خواهان خشنودی کوتاه مدت، ولی نیازمند نفع بلندمدتیم.
- همیشه در تنش انتخاب بین این دو هستیم.

# ماتریس انگیزه های تغییر

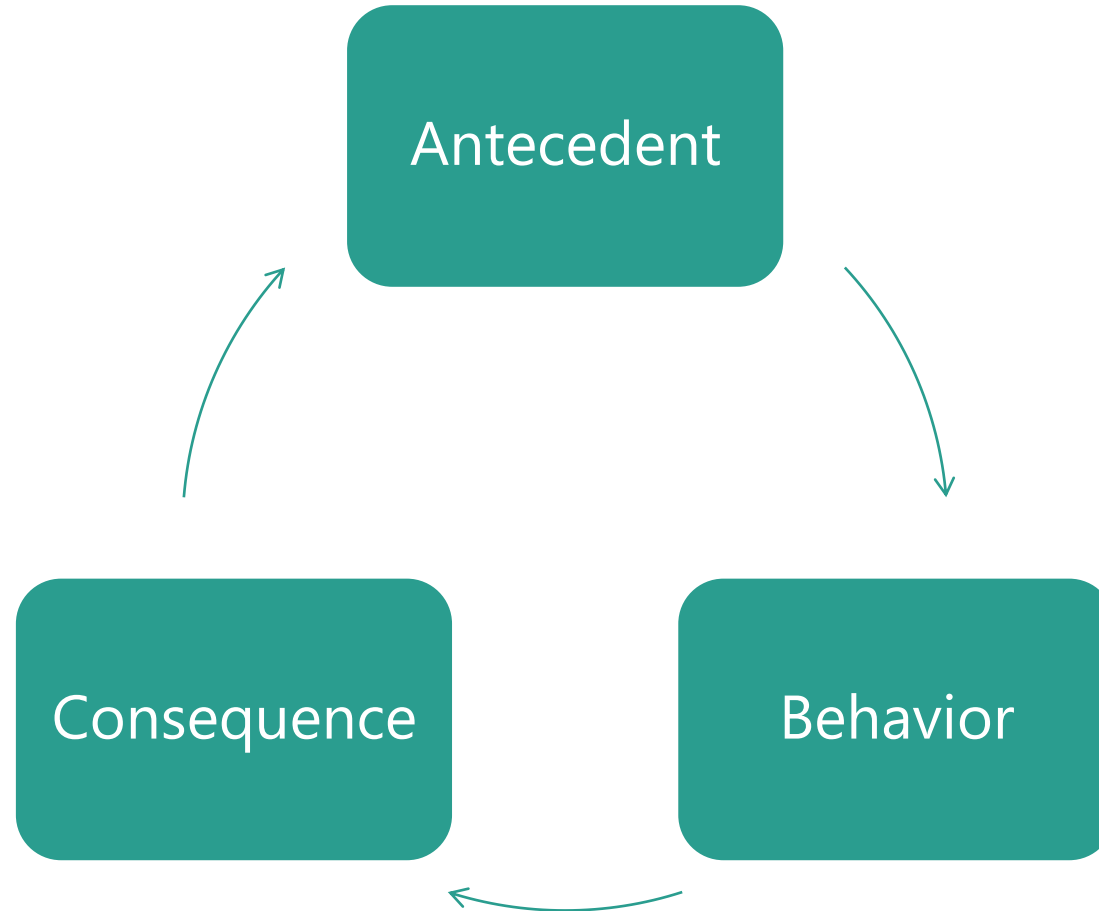


## ماتریس انگیزه های تغییر چه کاربردی دارد؟

- یکی از تغییراتی که می خواهید در خودتان یا کسب و کارتان ایجاد کنید را مشخص کنید.

# انگیزه ها چگونه عمل می کنند؟

• مدل ABC



# انگیزه ها چگونه عمل می کنند؟

## • مقدمه Antecedent

- رویدادی است که سبب رفتار می شود.
- کارمندی که در ساعات اداری کار شخصی انجام می دهد.
- مدیر از کارمند می خواهد که کار شخصی انجام ندهد.

## • رفتار Behavior

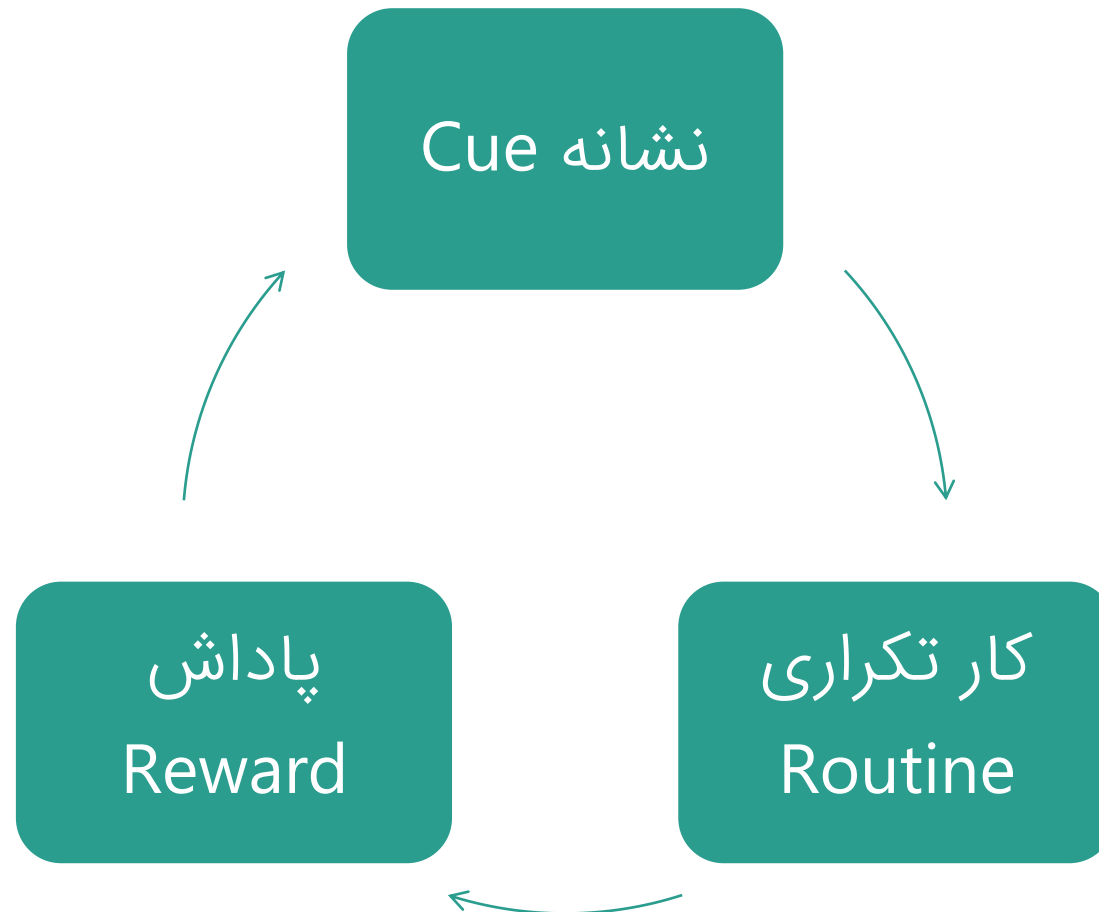
- کارمند با ناراحتی واکنش نشان می دهد.

## • پیامد Consequence

- مدیر با ارسال تذکر کتبی یا فرم عدم انطباق برای کارمند واکنش نشان می دهد.

# روش تغییر عادت ها

• حلقه عادت Charles Duhigg در کتاب The Power of Habit



# روش تغییر عادت ها

• حلقه عادت Charles Duhigg در کتاب The Power of Habit

