



www.sabamcg.com

چرا تغییرات شکست می‌خورند؟
بررسی مدل Lippitt-Knostr

چرا تغییرات شکست می‌خورند؟ بررسی مدل Lippitt-Knoster

بیشتر تغییرات، به‌ویژه تغییرات پیچیده، با شکست مواجه می‌شوند. اما چرا؟ مدل Lippitt-Knoster به‌وضوح توضیح می‌دهد که چرا گاهی به نتیجه دلخواه خود نمی‌رسیم.

ایجاد تغییر، به‌خصوص زمانی که عمیق و اساسی باشد، چالش‌برانگیز است. برای مدیریت تغییرات، روش‌های متعددی ارائه شده است، اما پیش از هر چیز، باید درک درستی از فرآیند تغییر داشته باشیم. زمانی که اجزای کلیدی یک تغییر موفق را بدانیم، درک بهتری از علل شکست آن خواهیم داشت و می‌توانیم اقدامات مناسبی برای جلوگیری از آن انجام دهیم.

طبق مدل Lippitt-Knoster، یک تغییر کامل به شش عنصر اصلی نیاز دارد:

۱. چشم‌انداز: (Vision) جهت‌گیری مشخصی ارائه می‌دهد و دلیل نیاز به تغییر را توضیح می‌دهد
۲. توافق جمعی: (Consensus) هماهنگی و تعهد افراد را برای تغییر ایجاد می‌کند
۳. مهارت‌ها: (Skills) مهارت‌ها و تخصص‌های موردنیاز برای تحقق تغییر را مشخص می‌کند
۴. انگیزه: (Incentives) محرک‌های درونی و بیرونی را برای ایجاد انگیزه در افراد فراهم می‌کند
۵. منابع: (Resources) زمان، پول و ابزارهای لازم را برای اجرای تغییر فراهم می‌کند
۶. برنامه عملیاتی: (Action Plan) نقشه راه و مراحل لازم برای تحقق تغییر را شفاف می‌کند.



تمام این شش عنصر ضروری هستند. کنوستر بعداً عنصر "توافق جمعی" را به مدل اضافه کرد که اگرچه مشخص نیست که هر دو بنیان‌گذار مدل بر آن توافق داشته باشند، اما وجود آن برای موفقیت هر تغییری حیاتی است.

در صورت نبود هر یک از این عناصر، مشکلات زیر ایجاد می‌شود:

- سردرگمی → عدم وجود چشم‌انداز X
- تخریب و کارشکنی → عدم وجود توافق جمعی X
- اضطراب و ناتوانی → عدم وجود مهارت‌ها X
- مقاومت در برابر تغییر → عدم وجود انگیزه X
- ناامیدی و سرخوردگی → عدم وجود منابع X
- شروع‌های ناتمام و شکست‌های مکرر → عدم وجود برنامه عملیاتی X

چرا تغییرات در سازمان شکست می‌خورند؟

مدل کنوستر برای مدیریت تغییرات پیچیده

چشم‌انداز	+	توافق جمعی	+	مهارت‌ها	+	انگیزه	+	منابع	+	برنامه عملیاتی	= تغییرات موفق
بدون چشم‌انداز	+	توافق جمعی	+	مهارت‌ها	+	انگیزه	+	منابع	+	برنامه عملیاتی	= سردرگمی
چشم‌انداز	+	عدم توافق جمعی	+	مهارت‌ها	+	انگیزه	+	منابع	+	برنامه عملیاتی	= تخریب و کارشکنی
چشم‌انداز	+	توافق جمعی	+	عدم مهارت‌ها	+	انگیزه	+	منابع	+	برنامه عملیاتی	= اضطراب و ناتوانی
چشم‌انداز	+	توافق جمعی	+	مهارت‌ها	+	عدم انگیزه	+	منابع	+	برنامه عملیاتی	= مقاومت در برابر تغییر
چشم‌انداز	+	توافق جمعی	+	مهارت‌ها	+	انگیزه	+	عدم وجود منابع	+	برنامه عملیاتی	= ناامیدی و سردرگمی
چشم‌انداز	+	توافق جمعی	+	مهارت‌ها	+	انگیزه	+	منابع	+	عدم وجود برنامه عملیاتی	= شروع‌های ناتمام و شکست‌های مکرر

چگونه یک تغییر موفقیت‌آمیز ایجاد کنیم؟

✓ **مرحله ۱:** چشم‌انداز: یک چشم‌انداز روشن برای تغییر ایجاد کرده و آن را به وضوح به اشتراک بگذارید. تغییر قرار است چه چیزی را بهبود دهد؟

✓ **مرحله ۲:** توافق جمعی: افراد کلیدی را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دهید و دیدگاه‌های مختلف را در راستای چشم‌انداز هماهنگ کنید.

✓ **مرحله ۳:** مهارت‌ها: مهارت‌های لازم را شناسایی کرده و آموزش‌های موردنیاز را فراهم کنید یا افراد متخصص را جذب کنید.

✓ **مرحله ۴:** انگیزه: عوامل انگیزشی را درک کرده و مکانیزم‌های تشویقی مناسبی برای افزایش تعهد کارکنان ایجاد کنید.

✓ **مرحله ۵:** منابع: زمان و بودجه کافی برای تغییر اختصاص دهید و ابزارها و تکنولوژی‌های لازم را تأمین کنید.

✓ **مرحله ۶:** برنامه عملیاتی: یک نقشه راه کلی و برنامه عملیاتی دقیق برای تعیین اولویت‌ها، ترتیب اجرا و مراحل موردنیاز تدوین کنید.

با رعایت این مراحل، احتمال موفقیت تغییرات پیچیده در سازمان شما به میزان قابل‌توجهی افزایش خواهد یافت.