

بہترین نام فرشتہ
بنام اچھی نام اروپا



انتشارات ادیبان روز

ریست

چگونه آنچه کار نمی‌کند را هوشمندانه تغییر دهیم

نویسنده:

دن هیت

مترجم:

علیرضا چیدری سلمان

فهرست

۷	سخن ناشر
۹	پیشگفتار
۲۵	بخش اول: یافتن نقاط اهرم
۲۷	فصل اول: بروید و کار را ببینید
۴۵	فصل دوم: هدف نهایی را نشانه بگیرید
۶۱	فصل سوم: نقاط درخشان را بررسی کنید
۷۹	فصل چهارم: گلوگاه را هدف بگیرید
۹۷	فصل پنجم: از سیستم نقشه برداری کنید
۱۱۵	بخش دوم: بازتاب است منابع
۱۱۷	فصل ششم: با یک انفجار آغاز کنید
۱۳۵	فصل هفتم: ضایعات و تلفات را بازیافت کنید
۱۵۳	فصل هشتم: "کاهش و افزایش" دهید
۱۷۳	فصل نهم: انگیزه را به کار بگیرید
۱۹۳	فصل دهم: بگذارید مردم خودشان پیش بروند
۲۱۵	فصل یازدهم: برای آموختن بشتابید
۲۳۵	سخن پایانی

سخن ناشر

گاهی مسئله این نیست که تلاش نمی‌کنیم؛ اتفاقاً بیش از حد تلاش می‌کنیم. جلسه‌ها بیشتر می‌شوند، برنامه‌ها پیچیده‌تر می‌شوند، فشار کاری بالا می‌رود، اما نتیجه همان نتیجه‌ی قبلی است. نه فقط در کسب و کارها، که در زندگی شخصی، روابط، تیم‌ها و حتی سازمان‌های بزرگ.

ما در انتشارات ادیبان روز، در سال‌های اخیر با مدیران، کارآفرینان، تیم‌های فروش و مخاطبان بسیاری در ارتباط بوده‌ایم. یک دغدغه در میان همه‌ی این گفت‌وگوها تکرار می‌شد: «می‌دانیم باید تغییر کنیم، اما نمی‌دانیم دقیقاً چه چیزی را و از کجا».

بسیاری از کتاب‌های مدیریتی و توسعه فردی، مخاطب را به «تلاش بیشتر»، «انگیزه بالاتر» یا «مثبت‌اندیشی» دعوت می‌کنند. اما تجربه‌ی واقعی نشان می‌دهد که در بسیاری از موقعیت‌ها، مشکل کم‌کاری یا کم‌انگیزگی نیست؛ مشکل، سیستمی است که دقیقاً طوری طراحی شده تا همین نتایج فعلی را تولید کند. کتاب «ری‌ست» از همین نقطه شروع می‌شود.

این کتاب نه وعده‌ی معجزه می‌دهد و نه نسخه‌های کلیشه‌ای ارائه می‌کند. دن هیث با زبانی روشن و مثال‌هایی واقعی نشان می‌دهد چرا بسیاری از تلاش‌ها به بن‌بست می‌رسند و چرا «بیشتر زور زدن» معمولاً مشکل را حل نمی‌کند. او به ما یادآوری می‌کند که برای ایجاد پیشرفت واقعی، لازم نیست همه چیز را تغییر دهیم؛ کافی است چیز درست را تغییر دهیم.

دلیل انتخاب و ترجمه‌ی این کتاب برای ما دقیقاً همین بود: «ری‌ست» به جای توصیه‌های انتزاعی، یک چارچوب عملی ارائه می‌دهد؛ چارچوبی که کمک می‌کند نقاط

اهرمی را پیدا کنیم؛ جاهایی که یک تغییر کوچک می‌تواند نتیجه‌ای بزرگ بسازد. چه در یک تیم کوچک، چه در یک سازمان بزرگ، و چه در تصمیم‌های شخصی زندگی. این کتاب برای صاحبان کسب‌وکار، مدیران، رهبران تیم‌ها و حتی افرادی نوشته شده که احساس می‌کنند مدتی است درجا می‌زنند. برای کسانی که می‌خواهند تغییر ایجاد کنند، اما نه با آشوب، نه با فرسودگی، و نه با شکستن همه چیز از نو. ما «ری‌ست» را انتخاب کردیم، چون معتقدیم زمانه‌ی ما بیش از هر چیز به تغییرهای هوشمندانه نیاز دارد؛ به توقف‌های کوتاه برای بازنگری، به شجاعتِ حذف عادت‌ها و فرایندهایی که دیگر کار نمی‌کنند؛ و به شروع دوباره، نه از صفر، بلکه از جای درست. امید ما این است که این کتاب برای شما فقط خواندنی نباشد، بلکه نقطه‌ی مکثی باشد برای دیدن دقیق‌تر کاری که انجام می‌دهید، و جرقه‌ای برای حرکتی تازه؛ حرکتی که واقعاً به پیشرفت منجر شود.

مدیر عامل انتشارات ادیبان روز

دامون صلاحی

پیش‌گفتار

۱.

در بخش بارگیری بیمارستان «نورث وسترن مموریال»^۱ یک تلفن قرمز بود که پیوسته زنگ می‌خورد. معمولاً یک پرستار یا کارمند بود که برای پیگیری سفارش بسته‌ای تماس می‌گرفت: «بسته من کجاست؟ چند روز پیش سفارش داده‌ام!»

در پاسخ، فردی که تماس را جواب می‌داد، به دنبال بسته مورد نظر می‌گشت، که ممکن بود چالش برانگیز باشد، زیرا بخش بارگیری شبیه انباری یک سمساری بود. عکسی از آن دوران، حال و هوای آن زمان را به خوبی نشان می‌دهد:

در سال ۲۰۱۶ شاید سه روز طول می‌کشید که بسته‌ای از انبار دریافتی‌ها به بخش مقصد در بیمارستان برسد. سه روز!

این روند بیهوده بدین شکل بود که گاهی پرستاری چند شیشه دارو سفارش می‌داد و شاید «فِدِکس»^۲ آن دارو را در عرض یک روز با هوایپیما به مقصد در هر جای کشور می‌فرستاد، اما رساندن آن از انبار بارگیری به مثلاً طبقه سوم همان ساختمان سه روز دیگر طول می‌کشید.

درواقع، اوضاع از این هم بدتر بود، چون زمان تأخیرها متغیر بود. اگر زمان تحویل پیش‌بینی پذیر بود (مثلاً هر بار سه روز)، کارکنان بیمارستان می‌توانستند خودشان را با شرایط هماهنگ کنند و زمانی برای تأخیر در نظر بگیرند. اما این انتظار گاهی یک روز بود و گاهی پنج روز؛ کاملاً برنامه‌ریزی‌نشده و دیوانه‌کننده.

1. North Western Memorial Hospital

۲. Fedex: پیک سریع ایالات متحده

عواقب این تأخیرها ویرانگر بود. گاهی داروهایی که می‌بایست در یخچال نگهداری می‌شدند، در انبار درون جعبه فاسد می‌شدند. گاهی پزشکان و کارکنان، از ترس گم شدن بسته‌ها اغلب همان اقلام را دوباره با پیک سریع سفارش می‌دادند، که هزینه‌ها را افزایش می‌داد. گاهی هم کارکنان سعی می‌کردند انبار بارگیری را دور بزنند و بسته‌ها را مستقیم به طبقات و بخش‌ها تحویل دهند، که این کار حفظ یک سیستم دقیق فهرست موجودی را غیرممکن می‌کرد.

هیچ‌کس از این روش کار راضی نبود. اما مدت‌ها بود که این سیستم دچار اختلال شده بود، آنقدر که این اختلال دیگر روال طبیعی به نظر می‌آمد؛ البته سه روز طول می‌کشید تا یک بسته تحویل داده شود. همیشه سه روز طول کشیده است. این روال عادی است. تیم دریافت بسته گیر افتاده بود!

این کتاب درباره‌ی رهایی از بن‌بست است. به شما می‌آموزد که چگونه کار خود را از نو تنظیم کنید و دوباره پیشرفت معناداری داشته باشید. احساس گیر افتادن دلسردکننده است. عدم پیشرفت و شکوفایی ممکن است به تصویر ذهنی شما از خودتان نفوذ کند. «من پیشرفتی نداشته‌ام» به آسانی می‌تواند به «من نمی‌توانم پیشرفت کنم» تبدیل شود.

این ذهنیت شکست خورده در انبار کالای بیمارستان نورث وسترن مموریال فرمانروا بود. پل سوئت^۱، که در سال ۲۰۱۶ در سمت «مدیر عملکرد زنجیره تأمین» به این بیمارستان پیوست، می‌گوید: «ما آدم‌بدهای بیمارستان بودیم.» او برای بازگرداندن کارایی به بخش بارگیری استخدام شده بود.

او می‌گوید: «نقش من این بود که به آنان نشان دهم راه دیگری هم هست... راهی به سوی موفقیت پیش رویتان است.»

سوئت می‌دانست برای گشودن گره و پیشرفت، باید تک‌تک اعضای تیمش را وادار به بازنگری شیوه کارشان کند. همان‌گونه که پل باتالدن^۱، متخصص مراقبت‌های بهداشتی، زمانی گفته بود: «هر فرایندی دقیقاً برای رسیدن به نتایجی که به بار می‌آورد طراحی شده است.» بدین معنی که وقتی آرمان خود را تغییر می‌دهید؛ وقتی اهداف نوینی را نشانه می‌روید؛ روشی که اکنون دارید، بنا به تعریف، دیگر کارآمد نیست. زیرا این روش، عمداً یا سهواً، برای رسیدن به نتایجی که دیروز به دست آورده‌اید طراحی شده است، نه نتایج اهداف نوین فردایتان.

سوئت میراث‌دار روش «تحویل سه‌روزه بسته‌ها» بود و در دیدگاه کارآموده او، با آن پیشینه بهبود کارایی، نیاز فوری به چند پالایش و بازسازی آشکار بود. اما برای روی دادن بازسازی و بهبود، آشکاری نیازها تنها برای او کافی نبود، باید برای اعضای گروهش نیز آشکار می‌شد و آنان نیز می‌بایست خواهان بهبود و پیشرفت می‌بودند. او از آنان پرسید: «اگر من بتوانم نشان‌تان دهم چگونه کارتان را ساده و برای خودتان آسان‌تر کنید، آیا با من در این سفر همراه خواهید شد؟» آنان موافقت کردند که گوش کنند.

او کار را با گوش دادن به شکایاتشان آغاز کرد: چه چیزی جلوی توانایی انجام کار مؤثر و سریع آنان را می‌گرفت؟ چند تن از آنان موضوع گاری‌های دستی حمل بسته‌ها را پیش کشیدند: چرخ‌های این گاری‌ها اغلب گیر می‌کردند، که بسیار آزاردهنده بود و کار را کند می‌کرد.

سوئت بی‌درنگ با خرید گاری‌های نو موافقت کرد. هزینه آن نسبت به هزینه‌های فعلی بخش ناچیز بود. افزون بر این، پیامی بود برای آنان که «من واقعاً دارم گوش می‌دهم.» او بخش را به چالش کشید تا به هدف جدیدی دست یابد: تحویل بسته‌ها ظرف یک روز پس از دریافت. و نیز روشن کرد که این همان چیزی است که «مشتریان بخش»

(یعنی کارکنان بیمارستان که بخش به آنان خدمات می‌داد) می‌خواهند و او باید این خواسته را برآورده کند.

او از تیمش دعوت کرد که در تشخیص اتلاف‌های فرایند به او کمک کنند. تعریف اتلاف (که در فصل ۷ به آن خواهیم پرداخت) هر فعالیتی است که برای مشتری ارزش افزوده ایجاد نمی‌کند. تیم سوئت دریافت که هر بار پاسخ به تلفن قرمز اتلاف وقت است؛ همیشه. زیرا اصلاً نیازی نبود که مشتریان داخلی آنان برای پیگیری بسته تماس بگیرند! از این رو، حتی اگر به تماس با سرعت و مؤدبانه رسیدگی می‌شد، باز هم اتلاف وقت بود. بدی روش‌های نادرست این نکته است که همه کارهای غیرضروری که با انجامش وقت و انرژی تلف می‌شود، در واقع با تکرار و گذشت زمان ضروری به نظر می‌رسند.

اگر تیم می‌توانست جلوی این تماس‌ها را بگیرد، آن ساعت‌های تلف شده را می‌توانست صرف کارهای سودمندتری کند. از این رو، آنان مدت ۱۲ روز کاری متوالی، روزی یک ساعت را صرف «بررسی سرتاپای فرایند» کردند. آنان روش کار را یادداشت می‌کردند، مشکلات را می‌یافتند و پرسش‌هایی می‌پرسیدند.

کارکنان به سوئت اجازه دادند از کارهایشان فیلم بگیرد و پس از آن، سوئت چند کلیپ به آنان نشان داد؛ مانند یک مربی تیم ورزشی که فیلم بازی را مرور می‌کند. در یک مورد، کارگری یک جعبه را پنج بار برداشته بود بدون اینکه واقعاً به آن رسیدگی کند. سوئت گفت: «هریک از این پنج مرحله هزینه‌بر بود. چرا حذفش نکنیم؟ یک بار آن را برمی‌داری و پردازشش می‌کنی.» آن مرد اصلاً متوجه نشده بود که چنین کاری می‌کرده است.

وقتی تیم کار خود را بررسی و تحلیل کرد، متوجه شد که تنها ۳۸ درصد زمان پردازش بسته‌ها برای مشتریانشان در بیمارستان ارزش افزوده ایجاد می‌کرد؛ بقیه اتلاف وقت بود. تیم، با گرفتن انگیزه از این شناخت، شروع به بازسازی روش‌های فرایند از بالا به پایین کرد. شاید اساسی‌ترین تغییر تیم، کنار گذاشتن دسته‌بندی بسته‌ها بود. دسته‌بندی شامل انجام یک عملیات واحد روی انبوهی از بسته‌ها پیش از رفتن به مرحله بعد است. در این

روش، شاید یک نفر روی ۱۰ بسته برچسب می چسباند، سپس آن‌ها را روی گاری قرار می‌داد و به محوطه بعدی می‌برد و در آنجا شخص دیگری آن‌ها را وارد رایانه می‌کرد و غیره و غیره. دسته‌بندی به نظر ضروری می‌آمد. مطمئناً هر بار رسیدگی به یک بسته ناکارآمد خواهد بود.

اما دسته‌بندی باعث تأخیرهای غیرضروری می‌شد. سوئت برای کمک به تیمش در درک این موضوع، یک آزمایش ترتیب داد. او از ۱۰ نفر خواست که پشت یک میز دراز بنشینند؛ ۵ نفر در هر طرف؛ و دوطرف را به رقابت دعوت کرد. هدف او واداشتن هر نفر به نوشتن هرچه سریع‌تر نام خود روی پنج برگه یادداشت چسب‌دار بود.

یک تفاوت وجود داشت: در یک طرف میز، هر نفر نام خود را روی هر پنج برگه می‌نوشت، سپس دسته برگه‌ها را به نفر بعدی می‌داد (فرایند دسته‌بندی). در طرف دیگر میز، نفر اول نام خود را روی یک برگه می‌نوشت، بلافاصله آن را به نفر بعدی می‌داد، سپس روی برگه دوم می‌نوشت و به نفر بعد می‌داد و به همین ترتیب ادامه می‌داد.

کارکنان فوراً دریافتند که با روش دوم، همه همزمان شروع به نوشتن کردند. هیچ‌کس بی‌کار نبود. یادداشت‌ها بی‌وقفه از فردی به فرد دیگر منتقل می‌شد. این روش بسیار سریع‌تر از روش دسته‌بندی بود. چارلز شیپلی^۱، یکی از کارگران، می‌گوید: «این روش برای همه آموزنده بود. او با آن آزمایش خیلی‌ها را متقاعد کرد. روشی بود بسیار قانع‌کننده.»^۲

پس از آن، تیم شروع کرد به بازنگری در روش‌های دسته‌بندی، حذف مراحل غیرضروری و روی آوردن به عملیاتی پیوسته‌تر. شعار سوئت چنین بود: «جریان رود را روان نگه دارید.»

و جریان رود ادامه یافت. در عرض شش هفته، غیرممکن روی داده بود: ۹۰ درصد بخش‌های بیمارستان محموله‌ها را روزانه دریافت می‌کردند. بازهم عکس‌گویاست:

1. Charles Shipley

۲. می‌خواهم روشن کنم که دسته‌بندی همیشه هم بیهوده نیست و مثل بیشتر چیزها، بستگی به موقعیت دارد. در بخش بارگیری، مشکل ساز بود، اما لطفاً نتیجه نگیرید که فقط به خاطر «روان بودن جریان رود» باید لباس هایتان را یکی‌یکی بشویید.

یکی از مدیران شگفت‌زده بیمارستان گروهی از همکارانش را به بخش بارگیری آورد تا شاهد این تحول باشند. اثرات آن سراسر بیمارستان را درنوردید. با افزایش اعتماد کارکنان به تیم بارگیری، آنان سفارش مستقیم محموله‌ها به بخش‌های خود را متوقف کردند. دیگر سفارش اضافی هم ندادند، زیرا می‌دانستند که می‌توانند به موقع موجودی را جایگزین و پر کنند.

طبق یک مورد پژوهی، نوشته جان نیکلاس^۱، هوسام باشور^۲ و سوئت، برآورد مجموع صرفه‌جویی گره‌گشایی از این فرایند بیش از ۲۰ میلیون دلار بود. تلفن قرمز دیگر زنگ نمی‌زد.

اکنون پس از چندین سال، بخش بارگیری همچنان کارآمد، رود را روان نگه می‌دارد. هر فرایندی دقیقاً برای رسیدن به نتایجی که به بار می‌آورد طراحی شده است.

۲.

در پاییز ۲۰۲۱، برای تهیه‌ی شام خانواده به رستوران چیک‌فیل-ای^۳ رفتم و بسیار پیش‌بینی نشده، با ایده‌ای برای نوشتن یک کتاب به خانه برگشتم (و البته با مقداری سیب‌زمینی سرخ‌کرده و ناگت). من از کارآیی خط ماشین‌روی تحویل سفارش به خودرو، که در فصل ۴ درباره‌اش خواهید خواند، آنقدر شگفت‌زده شدم که شروع کردم به تحقیق درباره‌ی اینکه «چگونه می‌توان کارها را بهتر پیش برد؟»

اما در نهایت دریافتم که ایده «بهتر» واقعاً منظور مرا برآورده نمی‌کند. «بهتر» ممکن است هرگونه بهبود عملکردی باشد؛ مثلاً، یک شناگر المپیک که رکورد درخشان خود را یک صدم ثانیه بهبود می‌بخشد. اما پی بردم که به سمت موقعیت‌هایی جذب می‌شوم که افراد در آن گیر افتاده‌اند. این موقعیت‌ها «بحرانی» نبودند، بلکه بیشتر شبیه موقعیت‌های

1. John Nicholas

2. Hussam Bachour

3. Chick-fil-A

ناموزون بودند؛ موقعیت‌هایی که رضایت‌بخش نبودند، اما خودکفا بودند. چیزی شبیه همان بخش بارگیری بیمارستان.

مطمئناً همه ما با موقعیت‌هایی از این دست آشنا می‌شویم. همه ما گاهی گیر می‌کنیم و دلیلش هم روشن است. ما از سنگینی یا سختی روشی که همیشه کارها را انجام داده‌ایم، کلافه می‌شویم (اینرسی)^۱. آنقدر به احتمالات بالقوه تغییر می‌اندیشیم که ما را درجا می‌خکوب می‌کند (فلج تصمیم‌گیری)^۲. ما آنقدر برای بحث با همکاران درباره آنچه باید انجام دهیم وقت صرف می‌کنیم که هرگز به هیچ‌جا نمی‌رسیم (سیاست). ما چنان خودمان را با دنبال کردن مشکلات امروز خسته می‌کنیم که انگار همیشه فرصت‌های فردا را از دست می‌دهیم، (مقابله با فوریت‌ها یا فرونشاندن آتش)^۳.

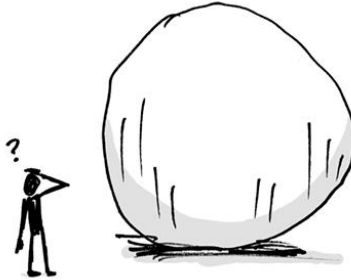
اینک این سؤال مطرح است: «چگونه همه چیز را به حالت پیشین بازگردانیم (ریست)^۴؟ چگونه آنچه را که کارآمد نیست دگرگون کنیم؟»

من حدود دو سال ونیم به دنبال پاسخ این پرسش‌ها بودم. اصولی که در اینجا آورده می‌شوند از این منابع استخراج شده‌اند: ۲۴۰ مصاحبه با افراد در صنایع گوناگون و بی‌شمار، کاوشی در یافته‌های مرتبط از روانشناسی و سایر رشته‌ها، و نگاهی عمیق به روش‌های خاص کمک به مردم برای غلبه بر ایستایی و پیشرفت در کوتاه‌مدت: «چابکی و چهارچوب»^۵، درمان متمرکز بر راهکارها، سیستم مدیریت حادثه، «رویدادهای کوتاه و هدفمند»^۶، «شتاب در طراحی»^۱، تحول‌های تجاری، پروژه‌های کوتاه‌مدت و موارد دیگر.

-
1. Inertia
 2. Decision Paralysis
 3. Firefighting
 4. Reset
 5. Agile And Scrum
 6. Kaizen Events

بیایید از ابتدا آغاز کنیم.

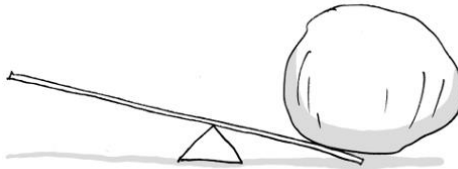
وقتی گیر می‌کنید، چنین است که تخته‌سنگی راهتان را بسته باشد. سنگ باید جابجا شود، اما چگونه؟ خیلی بزرگ است. «ما باید همه بسته‌هایی را که دریافت می‌کنیم ظرف یک روز تحویل دهیم.» خب، بله، عالی است، اما ما تاکنون هرگز چنین کاری نکرده‌ایم، پس چرا فکر می‌کنید این کار امکان‌پذیر است؟ به نظر طاقت‌فرسا می‌آید.



ما اغلب به اشتباه فکر می‌کنیم که به دلیل کم‌کاری در باتلاق گیر افتاده‌ایم. توجه داشته باشید که مشکل بخش بارگیری کم‌کاری نبود؛ برعکس، احتمالاً به دلیل آن همه تماس از تلفن قرمز، برای گرداندن آن سیستم ناکارآمد تلاش بیشتری لازم بود. به عبارتی، نمی‌توانید خود را به تخته‌سنگ بکوبید. «محکم‌تر هل دادن» ایده‌ای پذیرفتنی نیست. (مگر اینکه بخواهید سنگ را بغلطانید.)



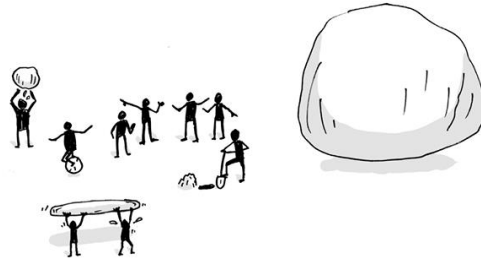
برای جابجایی تخته سنگ، باید هوشمند باشید و راهبردی بیندیشید. به دلیل پیچیدگی مشکل پیش رویتان، نمی‌توانید همه چیز را تغییر دهید. بیشتر چیزها را نمی‌توانید تغییر دهید. حتی نمی‌توانید تعداد زیادی از چیزها را تغییر دهید! اما، با کمی تلاش و شتاب، چیزی را می‌توانید تغییر دهید؛ چیزی که خوب انتخاب شده باشد. ما آن «انتخاب خوب» را «نقطهٔ اهرم»^۱ می‌نامیم؛ اصطلاحی که از سوی نظریه پرداز سیستم‌ها، دانلا میدوز^۲، رایج شده است.



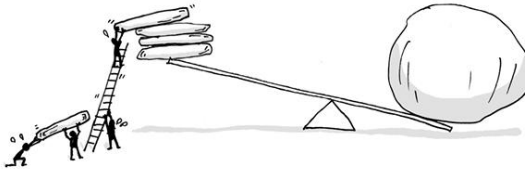
نقاط اهرم مداخلاتی هستند که سبب می‌شوند تلاش اندک، بازده بزرگ به همراه بیاورد. یافتن نقاط اهرم و به کار بردنش از انبوه کارهایی است که می‌توانید برای بهبود وضعیت انجام دهید. برای نمونه، در بخش بازرگاری بیمارستان، یکی از نقاط کلیدی اهرم، کنار گذاشتن فرایند دسته‌بندی بود.

بدون نقطهٔ اهرم، روش کار رنگ تغییر نخواهد دید. در تصویر بالا، نقطهٔ اهرم تکیه‌گاهی است که اهرم را نگه می‌دارد. اما هنوز برای حرکت دادن تخته سنگ به اندازهٔ کافی حرکت نکرده است. در واقع برای حرکت دادن آن باید به انتهای دیگر اهرم فشاری وارد کنید.

این منابع را از کجا می‌آورید؟ در حال حاضر، شما و گروهتان منابع فراوانی چون زمان، پول، اشتیاق، فرایندها و ... دارید، که به روش‌های گوناگون به کار می‌روند.



روش درست چنین است که همه آن داشته‌ها را طوری همسو کنید که در یک جهت حرکت کنند. شما باید منابع را در نقطهٔ اهرم دوباره انباشته کنید (بازانباشت منابع).



چهارچوب اصلی بررسی در این کتاب چنین است: برای اینکه کارها انجام شوند، باید نقاط اهرم را پیدا کنید و منابع را روی هم بازانباشت کنید تا آن اهرم را به کار بیندازید و کارها را به پیش ببرید.

ساده است، نه؟ تنها همین دو کار را انجام دهید تا تغییر جادویی شکوفا شود! بله، می‌تواند به همین سادگی باشد، اما نخست کمی کار و کوشش لازم است. در آغاز، باید به دنبال نقاطی باشید که سرمایه‌گذاری‌های کوچک در آن‌ها بازده بزرگی به همراه بیاورد. دقیقاً چگونه می‌توان آن نقاط جادویی اهرم را پیدا کرد؟ اگر یافتنش آسان بود، احتمالاً قبلاً آن را یافته بودید. برای مثال سال‌ها، به ذهن مدیران و کارکنان بخش بارگیری بیمارستان نرسیده بود که پردازش دسته‌ای بیهوده است و باید کنار گذاشته شود. بخش اول این کتاب اختصاص دارد به کار مهم و اساسی جست‌وجو برای «یافتن نقاط اهرم»، که پنج روش را پوشش می‌دهد:

۱. بروید و کار را ببینید (فصل ۱): واقعیت کاری را که باید انجام شود بررسی کنید.
۲. هدف نهایی را نشانه بگیرید (فصل ۲): مسیرهای جایگزین دستیابی به هر هدف را شناسایی کنید.
۳. نقاط قوت را بررسی کنید (فصل ۳): بهترین کار خود را تحلیل و تکرار کنید.
۴. گلوگاه را هدف قرار دهید (فصل ۴): نخستین نیروی بازدارنده‌تان را ارزیابی کنید.
۵. از سیستم نقشه برداری کنید (فصل ۵): دید خود را بالاتر ببرید تا اهداف امیدوارکننده را برای آغاز کارتان شناسایی کنید.

سپس، «بخش ۲» کتاب به «بازانباشت منابع» می‌پردازد؛ تلاشی که چالش‌های خاص خود را دارد. مانع اصلی، نداشتن دارایی‌های استفاده‌نشده فراوان برای بسیج پشتیبانی از تغییرات است. دارایی‌ها فقط همین‌اند که هستند. از این رو، اگر می‌خواهید روی یک نقطه اهرم فشار بیشتری وارد کنید، باید منابع فشار را از کار دیگری که در حال انجام آن هستید، استخراج و تأمین کنید.

برای شروع تغییرات، نه به انجام بیشتر همان کار قدیمی، که باید به جایگزینی کار مفیدتر اندیشید. «این» را کمتر کنید و «آن» را بیشتر.

این بده‌وبستان‌ها دردناکند. احتمالاً هیچ‌یک از اعضای تیم شما اکنون فکر نمی‌کند که کاری که امروز انجام می‌دهد بیهوده است و شاید بتواند انرژی‌هایش را در راه مفیدتری به کار بگیرد. پس وقتی همه این منابع فعلاً به چیز دیگری اختصاص داده شده‌اند، منابع انباشت امتیازهای اهرمی را کجا می‌توانید پیدا کنید؟

در این کتاب، شش راهبرد سازماندهی منابع و کمینه کردن زیان‌های ناشی از بده‌وبستان‌های مربوطه بررسی خواهد شد. در اینجا شیوه بازانباشت منابع آمده است:

۱. با یک انفجار آغاز کنید (فصل ۶): یک دوره کاری فشرده، سخت و متمرکز را در پیش بگیرید.
۲. ضایعات یا تلفات را بازیافت کنید (فصل ۷): تلاش‌هایی را که به هدف کمی نمی‌کنند، متوقف کنید.

۳. «کاهش و افزایش» دهید (فصل ۸): منابع را از کارهای کم‌ارزش به کارهای ارزشمندتر منتقل کنید.

۴. انگیزه را تقویت کنید (فصل ۹): کاری را که لازم و مطلوب است در اولویت قرار دهید.

۵. اجازه دهید افراد خودشان پیش بروند (فصل ۱۰): به اعضای تیم خود استقلال عمل بدهید تا تلاش برای تغییر را رهبری کنند.

۶. برای آموختن بشتابید (فصل ۱۱): برای رهبری کار خود، بازخورد بهتر و سریع‌تری دریافت کنید.

در راه به کار بستن این چهارچوب، احتمالاً با موانع نیرومندی مانند سنت‌ها، مقاومت در برابر روش‌های نوین، بوروکراسی، بی‌تفاوتی و غیره روبرو خواهید شد. اما اگر بتوانید تخته سنگ را، حتی تنها چند سانتی متر، جابجا کنید، پی می‌برید که نیروی قدرتمندی در این روش شما نهفته است، نیرویی که شاید انتظارش را هم نداشته باشید.

اشاره‌ای می‌کنیم به مطالعه‌ای از ترزا آمابیل^۱ و استیون کریمر^۲. آنان به «زندگی کاری درونی» کارمندان، یعنی «افکار، احساسات و انگیزه‌های برانگیخته از وقایع روز کاری»، علاقه‌مند بودند. برای ردیابی این احساسات روزمره، آمابیل و کریمر از کارمندان خواستند که خاطرات روزانه خود را، که بازتاب کارشان است، ثبت کنند. در نهایت، ۲۳۸ کارمند از ۷ شرکت بیش از ۱۲,۰۰۰ گزارش خاطرات روزانه ارائه دادند.

نتایج برگرفته از این خاطرات، یافته‌ای بسیار روشن بود که پژوهشگران آن را «اصل پیشرفت» نامیدند: «از میان همه چیزهایی که می‌توانند احساسات، انگیزه و ادراک را در طول یک روز کاری تقویت کنند، مهم‌ترین آن‌ها پیشرفت در کار معنادار است.» بر

1. Teresa Amabile

2. Steven Kramer

اساس خاطرات کارمندان، ۷۶ درصد بهترین روزهای آنان شامل پیشرفت و تنها ۱۳ درصد بهترین روزهایشان شامل شکست بوده است.

پیشرفت به مردم انرژی می‌داد و شادشان می‌کرد. شکست تأثیری برعکس داشت.

نکته قابل توجه خاص در این تحقیق، به گفته آمابیل و کریمر در کتابشان، اصل پیشرفت، این است که بیشتر مدیران از ارزش پیشرفت به مثابه یک عامل انگیزشی غافل بودند. آمابیل در یک سخنرانی می‌گوید: «وقتی ما از مدیران در سراسر جهان نظرسنجی کردیم و خواستیم تا عوامل انگیزشی کارکنان را از نظر اهمیت رتبه‌بندی کنند، تنها ۵ درصد آنها پیشرفت را عامل اول انگیزش دانستند. پیشرفت در آخرین رتبه قرار گرفت.»

این غفلت شگفت‌انگیز است: بزرگترین عامل انگیزشی کارمندان هیچ‌وقت در رادار یک رئیس معمولی نمی‌گنجد.

اما می‌توان بر این اشتباه چیره شد. پیشرفت سلاح مخفی شما خواهد بود، همانطور که برای پل سوئت در بیمارستان یادبود نورث وسترن بود. او به تیمش نشان داد که چگونه اوضاع را بهتر کنند: لازم نیست پنج بار جعبه را بردارید. لازم نیست بسته‌ها را دسته‌بندی کنید. فقط بگذارید رودخانه جریان خودش را داشته باشد.

و آنان پاسخ دادند! این کار و اشتیاق آنان بود که در نهایت بخش را متحول کرد، نه او به تنهایی. فرانک ماراسو^۱ رهبر گروه بود. او بیشتر دوران کاری بیش از ۴۲ ساله خود را در بخش بازگیری گذراند. او می‌گوید: «لحظه‌ای که ما واقعاً همه ۶۰۰ قطعه بسته فِدکس و یوپی اس را دریافت کردیم، آماده کردیم و تحویل دادیم، باورم نمی‌شد که آن اتفاق در پایان روز خالی بود. با خود گفتم که این عالی است.» او اعتراف کرد که در ابتدا به ایده‌های سوئت شک داشت. اما نتایج کار او را واداشت که باورش کند: «یک انبار خالی منظره زیبایی است، رفیق.»

این تحول نیازی به جذب گسترده افراد یا دارایی‌های جدید نداشت. همان کارکنان بودند در همان فضا با همان هدفی که همیشه داشتند: پردازش و تحویل بسته‌های بیمارستان. اما پس از بازسازی دقیق روش کارشان، از «آدم‌بدها» به ایرستاره‌های بیمارستان تبدیل شدند.

در فصل‌های پیش رو، موانع دلهره‌آوری را که گروه‌های دیگر با آن‌ها روبرو شدند بررسی خواهیم کرد: کتابخانه‌ای در آستانه فروپاشی، یک شرکت سهامی عام که تعداد بی‌شماری از مشتریان خود را از دست می‌دهد، ازدواجی در آستانه فروپاشی، بیمارستانی با کارکنانی خسته و بی‌انگیزه.

همانطور که خواهید دید، همه آنان سنگ را تکان دادند.

ما به مواردی برمی‌خوریم مانند هواپیماهای نظامی، اپلیکیشن‌های موسیقی، کلینیک‌های رادیولوژی، مراسم کلیسا، نمایندگی‌های خودرو و مسابقات تیراندازی با کمان. ما به بررسی اسرار خواهیم پرداخت: چرا میانه، سخت‌ترین بخش برای تغییر است.

چرا ناکارآمدی گاهی می‌تواند پیشرفت را شتاب دهد. چرا «جلب حمایت» روش اشتباهی برای تغییر است. چرا مردم ممکن است به اشتباه فکر کنند سیستم‌هایی را که به آن‌ها وابسته‌اند خوب درک می‌کنند. سرنخ درباره نکتۀ اخیر: شاید درک این موضوع برای افراد درگیر تکان‌دهنده باشد. در فصل بعدی در این باره بیشتر خواهید خواند.

همچنین خواهید آموخت که چگونه جان پنج میلیون گربه نجات یافت، و شاید از همه چشمگیرتر اینکه چگونه یک پدر فرزندانش را وادار کرد که اتاقشان را تمیز کنند؛ آن‌هم با اشتیاق.

در نهایت، پاداش‌های ما برای کاوش پیش رو ساده اما قدرتمندند: آسودگی خاطر از ترک عادت‌های ناخواسته، لذت تجربه پویایی در جایی که قبلاً سکون حکمفرما

بود، احساس ناگهانیِ اختیار ناشی از یادآوری این نکته که «من می‌توانم وضعیت را دگرگون کنم، می‌توانم نه تنها تخته سنگ، بلکه کوه را هم جابجا کنم.»

دیروز، ما فقط چرخ‌هایمان را می‌چرخاندیم. امروز، با بازسازی روش‌ها، پیشروی را آغاز می‌کنیم.

