

تغییر برای تغییر

نمونه پنهان تحقق استراتژی

چرا باید تغییر کنم؟

این تغییر چه سودی برای من دارد؟

برای تغییر به چه دانش و مهارتی نیاز دارم؟

چگونه می‌توانم تغییر را سریع و با موفقیت انجام داده، آنرا حفظ

کنم و تجربه‌ای باشد برای تغییر بعدی؟

با مدل **CHANGE** تغییر را در سطح فردی و سازمانی تجربه کن

تغییر برای آنانی که خوابند و آنانی که خود را به خواب زده

شیف

محمدکار خورشیدی



انتشارات انسان برتر

- کلیه‌ی حقوق متعلق به انسان برتر است.

۹.....	سخن ناشر
۱۰.....	پیشگفتار
۱۱.....	مرگ تدریجی ما آغاز خواهد شد
۱۲.....	مقدمه
۲۱.....	با تحول آفرین‌های ایرانی در کسب و کار جهانی
۵۰.....	فصل اول: مقدمه‌ای بر مدیریت تغییر
۵۲.....	اقدامات چهارگانه
۵۴.....	وجوه چهارگانه
۵۹.....	همه چیز در حال تغییر
۶۶.....	طبقه‌بندی افراد در مدیریت تغییر
۶۸.....	مهمترین علل مقاومت افراد در برابر تغییر
۷۱.....	شش روش برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر
۷۷.....	فصل دوم: تغییر (CHANGE)؛ مدلی برای ایجاد تغییرات موفق
۷۷.....	معرفی مدل تغییر CHANGE
۷۸.....	C از مدل CHANGE
۸۰.....	H از مدل CHANGE
۸۲.....	A از مدل CHANGE
۸۴.....	N از مدل CHANGE
۸۵.....	G از مدل CHANGE
۸۶.....	E از مدل CHANGE
۸۸.....	فرایند تشکیل مدل CHANGE

مقایسه‌ی برخی از مراحل اجرای فرایند مدیریت تغییر مطرح در دنیا	
با مراحل مدل CHANGE.....	۸۹
زیر فرایندهای مدل CHANGE.....	۹۰
فصل سوم: ضرورت تغییر در افراد و سازمانها.....	۹۱
ضرورت مدیریت تغییر فردی.....	۹۳
ضرورت مدیریت تغییر در سازمانهای ایرانی.....	۹۶
تقسیم‌بندی سازمانهای ایرانی.....	۱۰۱
نقش عامل انسانی در فرایند تغییر و تحول سازمانی.....	۱۰۶
فصل چهارم: چرا باید تغییر کنم؟.....	۱۱۶
Cognition: معرفت شناخت و درک از خود و تغییر.....	۱۱۶
آگاهی.....	۱۲۹
اعتقاد.....	۱۳۲
همسویی.....	۱۳۶
فصل پنجم: این تغییر چه نفعی برای من دارد؟.....	۱۴۸
Hanker: ایجاد شور و اشتیاق زیاد برای تغییر.....	۱۴۸
چشم انداز.....	۱۵۳
باور.....	۱۵۵
تعهد.....	۱۵۵
فصل ششم: برای تغییر به چه توانمندی و مهارتی نیاز دارم؟.....	۱۶۳
Acquire: به‌دست آوردن علم، کسب دانش و مهارت مورد نیاز...۱۶۳	
دانش.....	۱۶۵
یادگیری.....	۱۶۷
انعطاف‌پذیری.....	۱۷۱

فصل هفتم: چگونه تغییرات را هرچه با کیفیت‌تر، سریع‌تر و با موفقیت	
اجرا کنم؟	۱۷۷
Nimble: چالاکی و چابکی همراه با تیزهوشی و زیرکی در اجرا..	۱۷۷
توانایی	۱۸۱
ارزش آفرینی	۱۸۴
رضایت و وفاداری مشتری	۱۸۶
فصل هشتم: چگونه دستاوردهای حاصل از تغییر را حفظ و نگهداری	
کنم	۱۹۲
Guard: حفاظت، نگهداشت و مراقبت از نتایج و دستاوردهای کسب	
شده	۱۹۲
مقاوم‌سازی	۱۹۶
مالکیت	۱۹۸
مشارکت مجدد	۲۰۰
فصل نهم: چگونه می‌توانم برای تغییرات آینده، از تجربیات گذشته	
بهتر بیاموزم؟	۲۰۶
Edit: گردآوری، تدوین، ثبت و ویرایش اقدامات	۲۰۶
ثبت و مستندسازی	۲۰۸
تسهیم دانش و تجربیات	۲۱۱
فرهنگ	۲۱۵
با برترین تحول آفرینان ربع قرن اخیر	۲۲۲
با برخی دیگر از بزرگان تغییر و تحول سازمانی	۲۶۰
منابع	۲۸۱

ویلیام جیمز پدر روان شناسی نوین معتقد است که مهم ترین و بزرگترین کشف قرن حاضر این است که انسان با تغییر نگرش خود می تواند دنیای بیرون خود را تغییر دهد. تمام مکاتب بشری اعم از مکاتب فلسفی، روان شناسی و جامعه شناسی تا مکاتب اقتصادی به دنبال ایجاد تغییر در انسان هستند. آنچه تغییر نمی کند خود تغییر است. بنابراین داشتن انگیزه، آمادگی و هوشیاری برای ایجاد تغییر و پذیرش آن به عنوان یک اصل روحانی و یک قانون معنوی در تمام امور زندگی فردی و اجتماعی ضروری به نظر می رسد. تغییر به سادگی اتفاق نمی افتد و تغییر برای هر فرد یا سازمانی بدون شهامت، پشتکار و انضباط حاصل نمی شود. کتاب "تغییر برای تغییر" بیانگر اسرار نهفته در تغییرات فردی و سازمانی است. مهم ترین و ناب ترین راه هنوی تغییر، احساس نیاز و انگیزه برای تغییر است که در این کتاب با استفاده از فنون و مارت های مختلف ضرورت تغییر و پیامدهای آن چه به صورت فردی و چه به صورت اجتماعی القا و بررسی می گردد. تغییر اساس و رکن جهان هستی و معتبر ترین قانون برای هر زندگی است. بنابراین تغییر کنیم قبل از آنکه خیلی دیر شود و قبل از اینکه مجموعه ی ضروریات زندگی و جامعه ما را تغییر دهد.

مدیریت تغییر، حکایت تغییرات پایدار است. در این مانی که درک تغییر به عنوان یک ضرورت بسیار حیاتی است، اما حیاتی ترین نیست! زیرا مراقبت از تغییر و توسعه ی آن برای رسیدن به نتایج و اهداف مورد نظر با استفاده از نیروی صبر، امید و اعتماد جاودانه ترین، حیاتی ترین و مفیدترین است. کتاب "تغییر برای تغییر" حاوی نگرش نو برای بهتر زیستن فردی و جمعی است.

این کتاب را فقط از انتشارات انسان برتر بخواهید!

لحظات توام با بیداری و هوشیاری

مدیر مسئول انتشارات انسان برتر

عرفان خزانی

کتاب "تغییر برای تغییر" تک یادآوری‌های ست در برابر غفلت‌های روزمرگی؛ خواندن آن برای کمتر کسی کسالت آور خواهد بود.

آقای مهندس محمد کارگر شورکی که از جمله پرکارترین افراد در تالیف و گردآوری نکات بدیع در مدیریت هستند، در این اثر خود نیز تجربیاتی را به شما منتقل کرده‌اند که خواندن چند بار آن نیز شما را "سرحال" خواهد آورد.

این نویسنده توانای ایران از شما می‌خواهد با سفر در برون و درون، با مطالعه در خود، با شنیدن صدای زندگی، با دادن ارزش به خود، با عزیز دانستن خود، با یاری یگوا، با عبور از بند عادت‌های خود، با تجربه راه‌های ناآزموده، با اعطاء مرگ به روزمرگی، با خوش پوشی درونی و بیرونی، پریدن با کسانی که از امروز برایمان تن دیگری هستند، با شنیدن صدای کسانی که تحمل صدای آنها برایمان سخت است، با روز بقیه‌ای بلند در جایی که درونمان آن را به ما دیکته می‌کند و بیرون مانع می‌کند، با تبریک گفتن به دشمن فرضی مان که ما را شاد کرده است، با پریدن به دامن کسی که دامنش پر از محبت است، با چال کردن مردگی‌های زندگی، با عبور کردن از سرگرمی‌های روزانه و چسبیدن به دل گرمی‌های عمرانه، با ریساک کردن صبحگاهی برای عبور از آرامش شامگاهی، با اجازه دادن به خرده‌ماز برای روز هر آنچه که هستیم، با گرفتن پند از هرچه قرار و اقرار را به ما مدیده می‌دهد، با شادی دیگران شاد شدن، با دستگیری به کسانی که به ما پای بندند و کار و کار و کار همیشه تغییر را در خود نهاده‌اند، به قول استاد ملکیان همچون "دماسنج سالم باشیم که هر زمان مطابق دمای محیط خود را بروز می‌دهد". پس تغییر لازمه حیات بشری را فراموش نکنیم آنچه که در من و شما همواره ثابت است و در مقابل تغییر عرض اندام می‌کند همانا "ثابت بودن تغییر" است.

محمد علی مهدوی زعفرندی

رئیس مرکز تحقیقات و آموزش عالی توسعه مدیریت

مرگ تدریجی ما آغاز خواهد شد

اگر سفر نکنیم، اگر مطالعه نکنیم

اگر به صدای زندگی گوش فرا ندهیم

اگر به خودمان بها ندهیم

مرگ تدریجی ما آغاز خواهد شد

هنگامی که عزت نفس را در خود بکشیم

هنگامی که دست یاری دیگران را رد بکنیم

مرگ تدریجی ما آغاز خواهد شد

اگر بده عاداتهای خویش بشویم

و همواره یک مسدود را ببیماییم

اگر دچار روتین مرگی شویم

اگر تغییری در زندگی و لباس خویش ندهیم

یا با کسانی که نمیشناسیم

سر صحبت را باز نکنیم

مرگ تدریجی ما آغاز خواهد شد

اگر احساسات خود را ابراز نکنیم

همان احساسات سرکشی که

موجب درخشش چشمان ما می شود

و دل را به تپش در می آورد

مرگ تدریجی ما آغاز خواهد شد

اگر تحولی در زندگی خویش ایجاد نکنیم

هنگامی که از حرفه یا عشق خود ناراضی هستیم

اگر حاشیه ای امنیت خود را برای آرزویی نامطمئن به خطر نیندازیم

اگر به دنبال آرزوهایمان نباشیم

اگر به خودمان اجازه ندهیم

برای یکبار هم که شده نصیحتی عاقلانه را برگزینیم

بیاپید زندگی را امروز آغاز کنیم

بیاپید امروز خطر کنیم

همین امروز کاری بکنیم

اجازه ندهیم که دچار مرگ تدریجی بشویم

شاد بودن را فراموش نکنیم (پابلو نرودا)

در زندگی شخصی و کاری لحظاتی فرا می‌رسند که هرگز انتظار آن را نداشته‌ایم. موفقیت‌های بزرگ به یکباره فرو می‌ریزند و شرایطی برای ما رقم می‌خورد که حتی در خواب ندیده‌ایم. هنوز در اوج ناباوری قرار داریم که شوک دوم فرا می‌رسد. با خود می‌گوییم که خوابیم یا بیدار! آیا واقعاً بیداریم و در هوشیاری کامل به سر می‌بریم. در حال ارزیابی خواب و بیداری غریب هستیم که شوک سوم، آنچنان فرود سهمگینی دارد که هیچ جایی برای شکم برای ما باقی نمی‌گذارد که واقعاً بیداریم. در آغاز بسیاری از افراد دوست دارند همچنان خود را به خواب بزنند و به خود بقبولانند که همه‌ی این اتفاقات خوابی بیش نیست و آن‌را انکار نمایند. ولی متأسفانه هر چه بیسر خود را به خواب می‌زنند به همان اندازه زمان برای جبران آثار ناشی از شکست‌های ایجاد شده را از دست می‌دهند و گاهی شاید هرگز نتوانند آن را جبران کنند.

بازی تیم آلمان و برزیل را در نیمه‌ی پایانی جام جهانی بیستم (مورخ ۱۷ تیر ماه ۱۳۹۳) را هیچ کس فراموش نمی‌کند به خصوص خود برزیلیها که بی شک تا یکصد سال آینده آن‌را فراموش نخواهند کرد. شاید بتوان با قدرت گفت که حتی خوشبین‌ترین طرفداران آلمانی نیز چنین تصور نمی‌کردند که بتوانند فاتح ۵ دوره قهرمان جهان و تنها تیم حاضر در تمامی دوره‌های جام جهانی و میزبان جام جهانی، یعنی برزیل را در حضور دهها هزار تماشاگر، با ۷ گل درهم بکوبند، به خصوص آنکه تنها در کمتر از ۳۰ دقیقه به این تیم ۵ گل بزنند که در تاریخ جام جهانی بی سابقه بوده است. افراد تیم ملی برزیل با خوردن گل زود

هنگام دقیقه‌ی ۱۰، در اوج نابوری بودند که گل دوم را دریافت کردند. آنان در حال ارزیابی خود بودند که آیا خوابند و یا بیدار؛ که گل سوم چنان شوک سهمگینی بر آنان وارد می‌کند که هیچ جای شکی برای آنان باقی نمی‌ماند که واقعاً بیدار هستند. و بعد از دریافت گل‌های چهارم و پنجم دیگر همه چیز را از دست دادند.

این اتفاق، اگرچه در یک رخداد ورزشی در سطح جهانی به وقوع پیوست ولی مشابه آن در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی نیز ایجاد می‌گردد. در دنیا، کسب و کار چنین شوکی در دهه‌ی ۱۹۷۰ به شرکت‌های آمریکایی وارد گردید؛ زمانی که محصولات ژاپنی با کیفیت بسیار بالاتر از محصولات آمریکایی، با قیمتی بسیار پایین طی چند سال شرکت‌های آمریکایی را نابود کرد. ریاضی‌آموزان نیز ناآرامی کشاند. پس باید آماده‌ی تغییر بود قبل از اینکه تغییرات سهمگین ما را درهم بکوبد.

از پیدایش جهان هستی و خلق انسان توسط خداوند متعال، شاهد تغییر و تحولات عظیم محیط پیرامون خود هستیم. گرچه تغییرات در قرون گذشته سرعتی بسیار کند و آهسته داشته است ولی همه روزه به سرعت آن اضافه می‌گردد. آهنگ تغییرات در عصر باستان به سمت عصر کشاورزی و سپس عصر صنعت رفت و سریع‌تر شده است. با ورود به قرن ۲۱ و عصر جدید که آن را با نام‌های مختلف همچون عصر دیجیتال، الکترونیک، ارتباطات، دانش و اطلاعات می‌شناسیم؛ شتاب تغییر و تحولات محیط پیرامون ما آنقدر زیاد شده است که هرگز تصور نمی‌کردیم.

آری، به راستی سرعت و شدت تغییرات به قدری زیاد شده است که حتی آینده‌نگرترین کارشناسان نیز نتوانستند آن را به درستی پیش‌بینی

کنند. یکی از آرزوهای انسان پیش‌بینی زلزله بوده و برای این امر تلاش‌های زیادی کرده است. ولی گاه تغییراتی در دنیای کنونی ما ایجاد می‌شود که آسیب‌هایی به مراتب بیشتر از هر زلزله‌ای داشته و نه تنها هر چند سال یکبار، بلکه ماهانه و یا حتی روزانه نیز می‌توانیم در انتظار و شاهد آن باشیم. چه بسیار افراد و سازمانهایی که نتوانستند در برابر این تغیرات سرسام‌آور، پاسخ مناسبی ارائه نمایند و نابود شدند. در دنیای متلاطم امروز نرسیدن به اهداف و برنامه‌های از پیش تعیین شده امری طبیعی است. ولی مهم آن است که خود را شکست خورده نپنداریم و بتوانیم به کمک دانش، مهارت‌ها و تجاربی که کسب کرده‌ایم، بهترین و کوتاه‌ترین مسیر را برای موفقیت به دست آوریم.

پیش‌بینی ۱۱ میلیون تحصیل‌کرده‌ی بیکار در سال ۱۴۰۰؛ (وزیر کشور، روزنامه‌ی دنیای اقتصاد ۱۳/۱/۱۳۹۳). همین خبر کافی است که ما را به فکر فرو ببرد که طی چند سال آینده وضعیت هر یک از ما و فرزندانمان چگونه خواهد بود. اگر تغییراتی ایجاد نکنیم؛ برای هر یک از ما و جامعه‌ی ما چه فاجعه‌ای به وجود خواهد آمد؟ برای ایجاد تغییرات بزرگ نیازی نیست به تنهایی همه را به حرکت درآییم، بلکه کافی است فقط خود را متحول کنیم. وقتی دیگران آن را مشاهده کنند آن نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند و می‌توانیم به کمک و مشارکت یکدیگر، مشکلات فردی، سازمانی و ملی غلبه کنیم.

اما متأسفانه تغییر ساده نبوده و به سادگی نیز قابل دستیابی نیست. در طی مراحل تغییر و مسیر دستیابی به اهداف تغییر سختی‌های زیادی وجود خواهد داشت و با موانع متعدد برخورد خواهیم کرد. این در حالی است که شرایط محیط اطراف ما نه تنها روزانه، بلکه لحظه به لحظه در

حال تغییر است؛ پس چگونه هدف‌گذاری کنیم و چگونه به آنها برسیم؟ و وقتی که به آنها رسیدیم آیا نتایج حاصل همچنان ارزشمند است و یا اینکه شامل مرور زمان شده است و دستاوردهای ایجاد شده، دیگر ارزشی را که در زمان تدوین اهداف داشتند، ندارند. به عنوان مثال، وقتی شما تصمیم می‌گیرید که یک مهارت، تخصص، محصول و یا یک خدمت جدید را به مشتریان ارائه نمایید این اقدام می‌تواند در موفقیت شما بسیار ارزشمند باشد. اما زمانی که موفق شدید آن کار را انجام دهید؛ مشاهده خواهید کرد دیگران هم مثل شما فکر کرده‌اند و زودتر از شما برای مشتریان ارزش آفرینی کرده‌اند. بنابراین، منابع و از آن مهمتر زمان را از دست داده‌اید.

اما باید بدانیم که شکست در دستیابی به اهداف تغییر امری طبیعی است. در طول تاریخ، انسانها توانسته‌اند با ایجاد تغییرات بنیادین به موفقیت‌های بزرگ دست یابند. پیشرفت‌هایی که امروز شاهد آنها هستیم به واسطه تلاش، زآوری‌ها و تعهد افراد برجسته به وجود آمده است. هر یک از آنها در مسیر دستیابی به اهداف خود بارها و بارها شکست را تجربه کردند، ولی دست از تلاش برنداشته‌اند؛ چراکه آنها چیزی به نام شکست را نپذیرفته‌اند. چرا که شکست به مفهوم پایان راه است و اگر آنان شکست را پذیرفته بودند بی شک پیشرفتی حاصل نمی‌گردد. چندبار در زندگی شخصی و سازمانی خود شکست خورده‌اید؟ آیا نرسیدن به اهداف و برنامه‌هایی که در ذهن داشته‌اید شکست محسوب می‌شود؟ در گذشته داستانها و واقعیت‌هایی را در ارتباط با افراد موفق همچون ادیسون و ... که بارها و بارها برای دستیابی به

اهداف خود تلاش کرده‌اند، ولی موفق نشده‌اند و پس از تلاش بسیار حتی بعد از ۱۰۰۰ بار آزمایش بالاخره به موفقیت رسیده‌اند شنیده‌ایم. آنها بعد از انجام یک آزمایش ناموفق، اقدام به یادگیری از آن نمودند. پس چه زمانی واقعاً شکست خورده‌ایم؟ زمانی که یادگیری را کنار گذاشته باشیم.

آنقدر شکست خوردم تا شکست دادن را آموختم. (ناپلئون بناپارت) اما در عصر دانش و دانایی محوری که هر لحظه دچار تغییر و تحولات روز و روزگاری است لازم است از روش‌هایی برای تسهیل این مهم استفاده نماییم. بنابراین 'گرچه تلاش بسیار مهم است ولی از آنجایی که سرعت تغییرات نسبت به گذشته بسیار بیشتر شده و از طرفی منابع و زمان ما محدود بوده لذا لازم است از الگوها و یا مدل‌های مدیریتی مناسب برای تسهیل در تحقق اهداف تغییر استفاده نماییم.

گرچه تمام افراد موفق کسانی بوده‌اند که خواسته‌اند تغییر کنند و پشتکار مناسب نیز داشته‌اند. با عزمی راسخ به پیش رفته و در طی این مسیر از هیچ مشکلی نهرسیده و حتی شکست‌ها را به مثابه‌ی یادگیری و تجربه‌ی آموزی مشاهده کرده‌اند. ولی اگر نتوانیم با سرعت و در زمان مناسب به اهداف تغییر دست یابیم شاید موفقیت کسب شده دیگر جذابیت لازم را نداشته باشد. موفقیت مورد نظر باید در کمترین زمان ممکن و به صورت پایدار تکرار شود، چرا که حتی اگر برای اولین بار موفقیتی را کسب نمودید تضمینی برای کسب موفقیت‌های بعدی نیست و با توجه به تغییرات پیش رو؛ چه بسا موفقیت کسب شده، پس از اندک زمانی کهنه خواهد شد. کسب موفقیت پایدار تصادفی نیست. اگر

مشاهده می‌کنید که به طور اتفاقی کسی از دوستان، همکاران و اقوام شما به یکباره به موفقیت رسیده، مطمئن باشید هرگز این موفقیت؛ یک شبه و یا به طور اتفاقی به وجود نیامده است؛ بلکه آن موفقیت حاصل سالهای سال تمرکز ذهنی و احساس قلبی به کسب موفقیت بوده و پس از تلاش و تعهد بسیار، از فرصتهای ایجاد شده به بهترین نحو استفاده شده است.

۱- چگونه می‌توانیم به موفقیت‌های بزرگ و مستمر دست یابیم؟ در این کتاب به شش گام اساسی اشاره می‌گردد که می‌تواند برای تحقق و حفظ موفقیت شما، بسیار مؤثر باشد: ۱- خودمان و محیط اطراف خود را به درستی درک کرده و بشناسیم ۲- شور، هیجان و تمایل شدید برای تغییر کردن در خود ایجاد کنیم ۳- دانش و مهارت مورد نیاز برای تغییر را کسب کنیم ۴- باچالاکي و چابکي به همراه تیزهوشي، فرایند تغییر را اجرا کنیم - ۵- نتایج و دستاوردهای تغییر به بهترین نحوی حفاظت نماییم - ۶- تجارب حاصل از کسب تغییرات را مستند کرده و دائما آن را بارز و آسان نماییم تا در زمانی دیگر و برای تغییرات بعدی ما را راهنمایان نماید. شش مرحله‌ی یادشده محتوای فصول کتاب پیش رو را شامل می‌شود. به‌طور مختصر شامل مرحله‌ی اول؛ شناخت و درک کافی از خود و محیط پیرامون برای تغییر (Cognition) مرحله‌ی دوم؛ آرزو و اشتیاق شدید برای تغییر (Hanker) مرحله‌ی سوم؛ یادگیری و کسب مهارت مورد نیاز برای تغییر (Acquire)؛ مرحله‌ی چهارم؛ چالاکي و چابکي همراه با تیزهوشي برای اجرای تغییر (Nimble)؛ مرحله‌ی پنجم؛ حفاظت و نگهداری از دستاوردهای تغییر (Guard) و مرحله‌ی ششم؛ گردآوری

و ثبت اقدامات تغییر (Edit) است. که اگر ابتدای حروف هر یک از واژه‌های فوق را کنار یکدیگر قرار دهید به واژه‌ی CHANGE می‌رسیم. فرایند اجرایی CHANGE از سه فاز ۱- ایجاد بستر مناسب برای تغییر که مشتمل است بر Cognition و Harker ۲- اجرای تغییر شامل Acquire و Nimble ۳- اقدامات پس از تغییر که همانا Guard و Edit است.

در دنیای ورزش، بازی نیمه‌ی نهایی برزیل و آلمان را مثال زدیم که نمونه‌ی حتی بزرگانی همچون برزیل می‌توانند در برابر یک برنامه‌ریزی خوب توسط تیمی دیگر همچون آلمان با نتیجه‌ی ۷ بر ۱ در هم شویب شده‌اند. از طرفی دیگر می‌توانیم به درخشش تیم والیبال کشور عزیزمان اشاره کنیم که چگونه طی سالهای ۹۲ و ۹۳ چنان خوش درخشید که هر کسی در داخل و خارج کشور می‌توانست تصور کند. به یاد دارم سالها پیش تیم والیبال کشور در حسرت کسب یک ست یا یک امتیاز از تیم والیبال کشورهای همچون ژاپن، کره جنوبی و چین بود به برتری به کشورهای چون امریکل، ایتالیا، لهستان، برزیل و ... ولی امکان مشاهده کردیم که چگونه این تیم با چند سال برنامه‌ریزی، تمرین، تعهد و پشتکار توانست به این مرحله برسد که قدرتمندترین تیم‌های دنیا را حتی در خانه‌ی خودشان درهم بکوبد. بی شک اگر بچه‌های ما در همان ابتدا چارچوب ذهنی خود را تغییر نداده بودند و همچنان به فکر موفقیت در سطح آسیا بودند نمی‌توانستند به چنین موفقیت‌های خیره‌کننده‌ای دست یابند. اگرچه در ورزش و تحقیقات علمی به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌ایم ولی متأسفانه

سازمانهای ما نتوانسته‌اند در کسب و کار، جایگاه جهانی کسب نمایند. ولی لژیونرهای ایرانی داریم که در کسب و کار جهانی جایگاه‌های والایی را به خود اختصاص داده‌اند که در بخش بعد به معرفی آنها می‌پردازیم.

امید است این مدل بتواند در تغییرات فردی، تیمی، سازمانی و ملی تأثیری هرچند ناچیز بر جای بگذارد.

Cognition	C	شناخت و آگاهی از نیاز به تیم‌های آسیایی باشیم و یا می‌خواهیم در سطح جهانی بدرخشیم.	چرا باید تیم والیبال کشور تغییر کند؟ آیا می‌خواهیم همیشه در حسرت کسب یک امتیاز از تیم‌های آسیایی باشیم و یا می‌خواهیم در سطح جهانی بدرخشیم.
Hanker	H	آرزو و تمایل شدید مور و اشتیاق برای تغییر	این تغییر چه سودی برای من دارد؟ کسب افتخار برای جامعه‌ی ورزشی، هموطنان و کشورمان یا درخشش در سطح جهانی
Acquire	A	تحصیل و کسب آموزش، دانش و مهارت لازم برای تغییر	برای تنوع به چه توانمندی‌هایی نیاز داریم؟ چگونه و چه افرادی را انتخاب کنیم و چگونه آنها را آماده کنیم تا به افتخار بزرگ برسیم
Nimble	N	توانمندسازی، چالاکي و چابکی همراه با تیزهوشي برای اجرا و کسب نتایج	چگونه تغییرات را با موفقیت اجرا نمایم؟ چگونه دانش و مهارت‌های کسب شده را به کار بگیریم و داشتن تجارب تیم‌های مطرح را به دست آوریم
Guard	G	نگهداشت و حفاظت از نتایج کسب شده	چگونه دستاوردهای تغییر را حفظ و نگهداری کنیم؟ از چه راه‌هایی می‌توانیم انگیزه، رضایت و تعهد اعضای تیم، کادرفنی و مربیان فعلی را حفظ نماییم.
Edit	E	گردآوری، تدوین، مدون، ویرایش کردن و به‌روزرسانی اقدامات تغییر	چگونه می‌توانیم تغییرات بعدی را به پشتوانه‌ی مستندات قبلی، کارآمدتر انجام دهیم؟ چگونه می‌توانیم تجارب آنان را برای آیندگان مستندسازی و به کمک الگوها و نمادها فرهنگ‌سازی نماییم.

همچنین در خاتمه از همسر فداکارم مهدیه دشتی و فرزندان عزیزم
مهیار و ماهان که با صبر و شکیبایی خود مرا در این راه یاری نمودند
کمال تشکر و قدردانی را ابراز می‌دارم.

محمد کارگر شورکی

www.ketab.ir