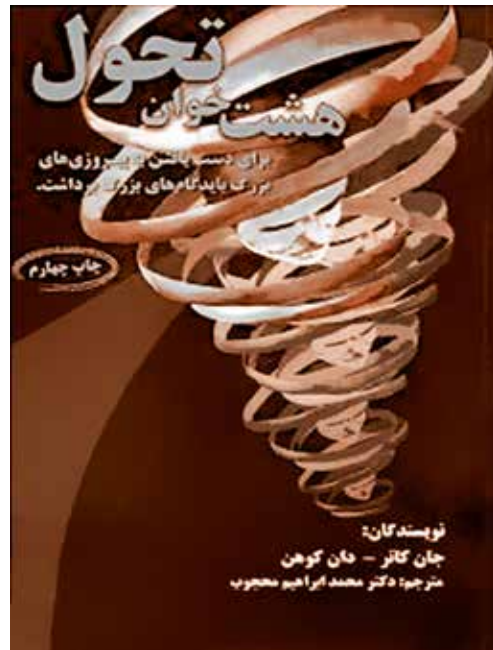


تغییر را چگونه مدیریت کنیم؟

# هشت خوان تحول در یک نگاه



تنظیم کننده:  
مهشید نیکوبین



نویسنده: پروفسور جان کاتر و دکتر دان کوهن  
مترجم: دکتر ابراهیم محبوب

اساسی‌ترین کار مدیر در هر سازمان، ایفای نقش «عامل تحول» است و مدیران نیز به اهمیت این نقش تحول‌آفرین خود واقفاند. لیکن مهم‌ترین مسئله این است که تحول چگونه باید اتفاق افتد. **جان کاتر و دان کوهن**، از صاحب نظران بنام در «مدیریت تغییر»، کتاب «هشت‌خوان تحول» را به همین منظور به رشته تحریر درآورده‌اند.

مؤلفان این کتاب معتقدند: رفتار انسان‌ها با دو عامل دگرگون می‌شود:  
۱. تحلیل‌هایی که آنان را به اندیشیدن وا دارد.  
۲. نمایش‌هایی که احساسات آنان را برانگیزد.

نویسندگان این کتاب، در مراحل متفاوت تحول، سهم عامل دوم را بیش از عامل اول می‌دانند. زیرا معتقدند: تغییر رفتار انسان‌ها بیش از آنکه حاصل تحلیل‌هایی باشد که افراد را به فکر و می‌دارد، نتیجه دیدن‌هایی است که احساسات آنان را برمی‌انگیزد. بنابراین فرایند دیدن، حس کردن و متحول شدن، بسی نیرومندتر از فرایند «تحلیل - تفکر - تحول» است.

## مراحل هشت‌خوان تحول

### خوان یکم فوریت:

نخستین گام تحول موفق این است که افراد سازمان به اندازه کافی به فوریت لازم پی برند. ابداع شیوه‌های برانگیزاننده برای اینکه افراد بتوانند نیاز به تحول را ببینند و حس و لمس کنند، بسیار مؤثر است. فوریت که نباشد، تحول در مقیاس کلان، مثل هل دادن یک بولدوزر بزرگ است به بالای یک کوه بلند.

### خوان دوم تشکیل تیم راهنما:

«فوریت» موجب می‌شود افراد شایسته گرد هم آیند و راهبری تحول را به دست گیرند و بین آن‌ها حس کارگروهی پدید آید. در کنار هم قرار دادن افراد کارا و شایسته، ایجاد اعتماد و حس تعهد در آنان به منظور رهبری فرایند دشوار تحول، خوان دوم تحول است.

## خون سوم

### ترسیم دورنما:

پس از تشکیل تیم راهنما، پرسش‌های مهمی مطرح می‌شود که عمدتاً دربارهٔ جهت‌گیری شفاف مسیر تحول است. برای پاسخ به آن ترسیم دورنما و راهبرد درستی، می‌تواند راهگشای عملیات باشد این دورنما کوششی است برای دیدن آینده و ترسیم دورنما باید چنان روشن باشد که ظرف یک دقیقه یا روی یک برگ کاغذ قابل شرح باشد.

## خون چهارم

### پیام‌رسانی:

در این مرحله باید پیام دورنمای تحول و راهبردهای آن به شیوه‌ای مؤثر ابلاغ شود پیام باید ساده و دلنشین نه پیچیده و فنی باشد در این پیام باید نگرانی‌ها، ابهامات و بی‌اعتمادی مورد خطاب قرار گیرد و می‌توان از فناوری‌های نوین برای پیام‌رسانی دورنمای تحول نیز استفاده نمود.

## خون ششم

### چند دستاورد سریع:

پس از توان‌افزایی و کنار زدن موانع سر راه تحول، افراد تیم راهنما باید به سرعت چند دستاورد کسب کنند تا باور کارکنان به نهضت تحول بیشتر شود. دستاوردهای سریع در آغاز راه تحول بسیار مؤثر است. دستاوردها باید بی‌چون و چرا و تا حد ممکن روشن باشد.

## خون پنجم

### توان‌افزایی:

وقتی افراد دورنمای تحول را درک و آغاز به همراهی کردند، باید موانع سر راه آنان برداشته شود در اینجا توان‌افزایی به معنای حذف موانع در مسیر تحول است این موانع می‌تواند عدم اعتقاد مسئول مافوق به تحول، سامانه نادرست ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی و کمبود اعتمادبه‌نفس باشد که با هر یک از این موانع با شیوه‌ای کارا باید مقابله نمود.

## خون هفتم

### پیگیری:

پس از کسب دستاوردهای سریع، کاروان تحول جان و جهت می‌گیرد در اینجا است که احتمال دارد حس غرور بی‌جا و انجام کارهای غیر لازم، فرساینده و روحیه‌کش موجب عدم تحقق پیروزی نهایی در مسیر تحول گردد لذا ضروری است «حس فوریت» زنده نگاه داشته شود و این مسئله با پیگیری و مداومت تا تحقق هدف نهایی تحول، با قاطعیت ادامه یابد.

## خون هشتم

### ماندگارسازی:

در پایان راه تحول با ایجاد یک فرهنگ تازه باید بتوان تحول پدید آمده را ماندگار کرد. فرهنگ تازه هنگامی پا می‌گیرد که در یک بازه زمانی نسبتاً دراز، زنجیره‌ای از اقدامات موفق به اجرا درآید. ارتقاء دادن به‌جا، جهت‌دهی ماهرانه کارکنان جدید، برگزاری مراسم برای همدلی افراد در مسیر تحول جدید بسیار مؤثر است. باید یقین کرد که تحول پدید آمده در تار و پود فرهنگ سازمان بافته شده و کار کردن به شیوه جدید در سازمان جا افتاده است.

خون	اقدام	پیامد
یکم	ایجاد فوریت	افراد به یکدیگر خواهند گفت: هشدار! باید وضع را عوض کنیم.
دوم	تشکیل تیم راهنما	گروهی با قدرت کافی برای رهبری شکل می‌گیرد و کار را آغاز می‌کند.
سوم	رسم دورنما و راهبردها	تیم راهنما، دورنما و راهبردهای فراخور تحول را روشن می‌کند.
چهارم	پیام‌رسانی	افراد کم‌کم به نهضت می‌پیوندند و این در رفتارشان نمایان می‌شود.
پنجم	توان‌افزایی	افراد حس می‌کنند نیرو دارند و یا در رکاب می‌گذارند.
ششم	چند دستاورد سریع	جمع نیرو می‌گیرد، مخالفت‌ها رنگ می‌بازد.
هفتم	پیگیری	افراد پی در پی تغییر پدید می‌آورند تا آنکه که کاروان تحول به دورنما می‌رسد.
هشتم	ماندگارسازی تحول	با وجود سنت‌گرایی، تغییر رهبران و ... هنجار تازه جا می‌افتد.