

۱۰ مقاله‌ای که از

هاروارد

باید بخوانید

# مدیریت تغییر



ترجمه‌ی علی بای

۱۳۹۵



www.ketab.ir

- .....
- |  |                  |
|--|------------------|
| مدیریت تغییر / انتشارات هاروارد، ترجمه‌ی علی باغچیان | : سه             |
| اصفهان؛ آموخته؛ ۱۳۹۵.                                | : سات نشر        |
| ۲۷۸ صفحه؛ مصور، جدول، نمودار.                        | : سات ظاهری      |
| ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۰۳-۷                                    | : ت فهرست‌نویسی  |
| فیپا.  | : ت              |
| عنوان اصلی: HBR's 10 must read on change management  | : ت              |
| تحول سازمانی   | : ت              |
| مدیریت   | : ت              |
| بای، علی، مترجم.                                     | : ی افزوده       |
| انتشارات هاروارد بیزینس ریویو.                       | : ی افزوده       |
| Harvard Business Review Press                        | : ی افزوده       |
| HD ۵۸ / ۸ / م ۴ ۱۳۹۵                                 | : ی کنگره        |
| ۶۵۸ / ۴۰۶  | : ی دیویی        |
| ۴۲۰۱۵۳۷  | : کتاب‌شناسی ملی |
- .....



### انتشارات آموخته

آدرس مرکزی: احمدنمان، خیابان مشتاق دوم، خیابان مهرآباد، کوی ۱۹، پلاک ۴۶  
کد پستی: ۸۱۵۸۹۳۸۱۳۷ | صندوق پستی: ۶۶۴-۸۱۶۴۵  
تلفن: ۰۲۱-۳۲۶۱۳۳۶ | ارتباط مستقیم: ۰۹۱۳۴۰۱۰۴۰۰  
info@amookhteh.ir | www.amookhteh.ir

۱۰ مقاله‌ای که از شما وارد باید بخوانید

مادامت‌تغییر  
ترجمه‌شده برای

ویراستار: پیام زمانی • نوش صفا اهانی  
آماده‌سازی: انتشارات آموخته  
صفحه‌آرایی: فرزاد همتی  
نمونه‌خوانی: مسعود سامان‌پور  
طراحی نمودارها: فاطمه صفری

لیتوگرافی: طلوع • چاپ: پارسا • صحافی: مردانی  
چاپ اول: ۱۳۹۵ • شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۳۹۵، انتشارات آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۰۳-۷

ISBN: 978-600-8237-03-7

هر گونه استفاده از مطالب این کتاب اعم از بازنویسی، خلاصه‌سازی، نقل مطالب آموزشی، برداشت به صورت دست‌نویس، کپی، تکثیر و یا هر گونه چاپ سنتی و دیجیتال، استفاده به صورت کتاب الکترونیکی، لوح فشرده، قراردادن مطالب بر روی اینترنت و وبسایت‌ها و یا هر گونه شبکه‌ی کامپیوتری دیگر و به طور کل هر گونه استفاده‌ی اشخاص حقیقی و حقوقی در جهت منافع مادی و معنوی خود، بدون اجازه‌ی کتبی ناشر ممنوع و بر اساس بنده ماده‌ی ۲۲ قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان و قوانین مربوط به جرایم رایانه‌ای کشور قابل پیگیری در محاکم قضایی است.

# فهرست مطالب

- ۹ ..... رهبری تغییر: چرا تلاش‌ها برای تغییر شکست می‌خورند؟  
جان کاتر ۱
- ۳۱ ..... تغییر از طریق ترغیب  
دیوید گاروین و مایکل روبرتو ۲
- ۵۵ ..... رهبری تغییر هنگامی که اوضاع کسب و کار مطلوب است  
پل همپ و توماس استوارت ۳
- ۸۹ ..... تغییر بنیادین، روشی آرام  
جورج یونگ ۴
- ۱۱۵ ..... رهبری تغییر  
دبلیو. جان کرام و رینو ووبون ۵
- ۱۴۳ ..... راهنمای بقا برای رهبران  
رونالد هایفیتز و مارتی لینسک ۶
- ۱۷۳ ..... دلیل اصلی تغییر نکردن افراد  
رابرت کیگان و لیزا لاسکو لاهی ۷
- ۱۹۷ ..... شکستن اصول تغییر  
مایکل بیر و نیتین نوریا ۸
- ۲۲۱ ..... آن روی دشوار مدیریت تغییر  
هارولد سیرکین و پری کینان ۹
- ۲۵۱ ..... چرا بر نامه‌های تغییر، تغییری ایجاد نمی‌کنند؟  
مایکل بیر، راسل آیزنشتات و برت اسپکتور ۱۰

## ••• یادداشت ناشر •••

دنیای امروز کسب و کار نیایی آنده از رقابت است و در این عرصه کسانی پیروز می شوند که به ابزارهای نوین مدیریتی مجهز باشند. در این فضای سراسر رقابت و فانی سازمان‌هایی برنده خواهند شد که اصول علمی و کاربردی مدیریت در روح و کالبدشان جریان داشته باشد.

بدین منظور انتشارات هاروارد که نقشی بسزایی در توسعه‌ی دانش مدیریت در سطح جهان دارد به تازگی مجموعه‌ای ارزشمند کاربردی شامل ده‌ها مقاله‌ی تأثیرگذار مدیریتی را به صورت منسج و نذایافته عرضه کرده است که می‌تواند برای همه‌ی فعالان حوزه‌ی کسب و کار منبعی الهام‌بخش به شمار رود.

انتشارات آموخته افتخار دارد این مجموعه‌ی وزین و گرانقدر را به زبان فارسی در اختیار علاقه‌مندان حوزه‌ی کسب و کار قرار دهد. امید است تلاش مجموعه‌ی انتشارات بتواند زمینه‌ساز توسعه‌ی روزافزون این دانش حیاتی و کاربردی در کشور عزیزمان باشد.

انتشارات آموخته



## پیشگفتار مترجم

آنچه همه‌ی مدیران بر آن اتفاق نظر دارند این است که امروزه سرعت تغییر در دنیای کسب‌وکار چنان زیاد است که هیچ کسب‌وکاری نمی‌تواند بدون وجود این تغییرات به بقا و رشد خود ادامه دهد مگر اینکه همپای آنها تغییرات داخلی متناسبی را تدارک ببیند.

طبیعی است که برآورد تقریباً ۷۰ درصد طرح‌ها و برنامه‌های تغییر که در سازمان‌ها اجرا می‌شود شکست می‌خورد یا به نتایجی میان‌مایه منتهی می‌شود؛ به گونه‌ای که این تغییرات نه تنها پیشرفت و شکوفایی بیشتر سازمان‌ها را موجب نمی‌شوند حتی در مواردی آنها را چندین گام نیز به عقب می‌رانند.

اما مشکل کجاست؟ انجمن‌مدان و محققان زیادی تا به حال در پی پاسخ به این پرسش بوده‌اند که به نظر می‌رسد هیچ یک تا به حال نتوانسته‌اند پاسخی درخور و همه‌جانبه ارائه دهند. ملی کتاب «مدیریت تغییر» حاوی ۱۰ مقاله‌ی برتر راجع به این موضوع است که گوناگون عملیاتی کردن تغییرات مثبت در کسب‌وکارها است که هم‌اکنون منشور، طیف مختلف مشکلات مربوط به مسئله پروژه‌ی تغییر را بر شما آشکار می‌کند و راهکارهای مقابله با این مشکلات و گذر از موانع را با ریبی ساده و مبتنی بر تجربه‌های گران‌قیمت نویسندگان به مخاطب عرضه می‌کند. این مقالات نخستین بار در مجله‌ی هاروارد بیزنس ریویو چاپ شدند و در هر مقاله خواننده با وجه جدیدی از اجرای پروژه‌های تغییر و مشکلات پیش روی آنها مواجه می‌شود؛ جوانب و زوایایی که گاه آشکارا دست‌اندرکار تخریب هر گونه تغییر مثبت هستند و گاه چنان پوشیده و نامحسوس‌اند که فقط ذهن پویای نویسندگان این مقالات توانسته آنها را از لابه‌لای هزاران عامل و مؤلفه‌ی گمراه‌کننده بیرون بکشد.

۱۰. تالیفات کتاب عبارتند از:

۱. رهبری، تغییر: چرا تلاش‌ها برای تغییر شکست می‌خورند؟

۲. تغییر: طریقت‌های ترغیب

۳. رهبری، تغییر: راه‌هایی که اوضاع کسب‌وکار مطلوب است

۴. تغییر بیادین، روش، آ.ام

۵. رهبری نقطه‌ی عطف

۶. راهنمای بقا برای رهبران

۷. دلیل اصلی تغییر نکردن: افکار

۸. شکستن اصول تغییر

۹. آن روی دشوار مدیریت تغییر

۱۰. چرا برنامه‌های تغییر، تغییری ایجاد نمی‌کند

در هر مقاله دو بخش به نام «خلاصه‌ی کوتاه» و «راه در عمل» آمده که نکات و موارد مد نظر نویسنده‌ی مقاله را خلاصه‌ی کاربردی و عملی آن را نشان می‌دهد و بدین ترتیب مطالب گفته شده را برای مخاطب ملموس‌تر می‌کند.

مطالعه‌ی این کتاب دید جدیدی به یک مسئله قدیمی ارائه داد. مدیران امکان می‌دهند مشکلاتی را که پیش از این کشف و درک نمی‌شدند یا لاینحل به نظر می‌رسیدند به راحتی ببینند، بشناسند و با کمک راهکارهای مطرح شده در مسیر رفع آنها گام بگذارند. اغراق نیست اگر بگوییم مدیران جز از طریق آشنایی با موانع سازمانی و نگرشی نخواهند توانست پروژه‌های تغییر را اجرا کنند و این کتاب همان کلید تغییر است که سازمان‌ها را در مسیر دشوار و پر تغییر امروزی به سر منزل مقصود می‌رساند.

علی بای

بهار ۱۳۹۵