



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انستیتوت آریانا قلم

## پیتر سنگه

آرت کلاینر، شارلوت رابرتز  
ریچارد راس، جورج روت  
برایان اسمیت

# رقص تغییر

چالش‌های تغییر پایدار در  
سازمان یادگیرنده

با پیش‌گفتار اختصاصی پیتر سنگه  
نظارت: دکتر علینقی مشایخی  
ترجمهٔ حسین اکبری، مسعود سلطانی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

# رقص تغییر

چالش‌های تغییر پایدار در  
سازمان‌های یادگیرنده

رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده / پیتر سنگه و... [و دیگران]؛ با نظارت علینقی مشایخی؛ ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی.؛ [برای] گروه پژوهشی صنعتی آریانا	عنوان و نام پدیدآور:
تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳	مشخصات نشر:
۶۸۰ ص، مصور، جدول، نمودار	مشخصات ظاهری:
<i>The dance of change : the challenges of sustaining momentum in learning organizations</i>	یادداشت (عنوان اصلی):
چاپ ششم	یادداشت:
۸-۱۰-۶۲۲۷-۶۰۰-۹۷۸	شابک:
یادگیری سازمانی، تحول سازمانی	موضوع:
HD۵۸/۸۲/۷۱۳۹۳	رده‌بندی کنگره:
۶۵۸/۴۰۶	رده‌بندی دیویی:
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۳ ۳۴۵۴۰۶	شماره کتاب‌شناسی ملی:

# رقص تغییر

## چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده

پیتر سنگه و همکاران  
با پیش‌گفتار اختصاصی پیتر سنگه بر چاپ فارسی

با نظارت دکتر علینقی مشایخی  
ترجمه‌ی حسین اکبری، مسعود سلطانی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## رقص تغییر

### چالش های تغییر پایدار در سازمان های یادگیرنده

⇒ نویسندگان: پیتر سنگه و همکاران

⇒ مترجمان: حسین اکبری، مسعود سلطانی

⇒ طراح جلد: کارگاه گرافیک سپهر

⇒ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

⇒ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۱۰-۸

⇒ چاپ ششم: بهار ۱۳۹۵

⇒ ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ

است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی

ممنوع است.

⇒ نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

⇒ فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

به باور ما توسعه مدیریت در کشور راهی جز تعمیق دانسته‌های مدیران و اصلاح ذهنیت‌ها به مدیریت علمی ندارد. از این‌رو انتشارات آریانا قلم تلاش نموده است کتاب‌هایی را انتخاب نماید که مناسب مدیران و اداره‌کنندگان سازمان‌های کشور باشد و در عین حال به دور از سطحی‌نگری و مطالب کم عمق باشد.

کتاب رقص تغییر از جمله این کتاب‌ها است که خوشبختانه با وجود حجم بالای آن به سبب محتوای بی‌نظیر و جذابش مورد استقبال گسترده مخاطبان قرار گرفته است. در شرایطی این کتاب برای پنجمین بار منتشر می‌شود که در بسیاری از دانشگاه‌ها به عنوان مرجع درسی تحول و مدیریت تغییر انتخاب شده است و بسیاری از مدیران سازمان‌ها آن را مطالعه نموده‌اند.

سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد جهانی در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمام کسب‌وکارها ایجاد نموده است. گاهی برای توسعه شایستگی‌های سازمانی به دنبال تغییر هستیم. گاهی نیز می‌خواهیم محیط کاری خلاق و بانشاط ایجاد کنیم تا بهترین افراد را جذب یا حفظ نماییم. برخی مواقع نیز تغییر برای بقای سازمان است. در اغلب شرکت‌ها، هر سه موضوع مطرح است. در تمامی سازمان‌ها با چالش تغییر روبه‌رو می‌شویم و این چالش فقط در کسب‌وکارها

دیده نمی‌شود. مدارس، سازمان‌های دولتی و سازمان‌های غیردولتی، همگی با تغییرهای شگرفی مواجه می‌شوند که ذی‌نفعان متنوع آنها انتظار می‌کشند. در گذشته، مدیران عامل و هیئت‌های مدیره با این مسئله درگیر بودند که چگونه دیگران را در سازمان خود تغییر بدهند؛ اما امروز بیشتر آنها متوجه شده‌اند که نحوه تفکر و رفتار ایشان باید تغییر کند.

پیشبرد اکثر الگوها و روش‌های نوین مدیریتی از جمله مدیریت استراتژیک، بازطراحی فرایندها، ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت کیفیت فراگیر و ... نیاز به فراهم شدن فضای تغییر در سازمان و مدیریت کردن فرایند تغییر دارد. آمار بالای شکست این طرح‌ها بیش از هر چیز دلیل عدم درک و آگاهی مدیران این طرح‌ها از ضرورت‌های فرایند تغییر و پویایی‌های سازمانی می‌باشد.

کتاب رقص تغییر پیرامون ده چالش عمده تغییر تنظیم شده است. این ده چالش مجموعه‌ای از نیروهای محدودکننده‌اند که در اغلب اقدام‌های تغییر بروز می‌کنند. هر یک از آنها استراتژی‌های رهبری اثربخش یا غیراثربخشی دارند. معمولاً نمی‌توان با کار سخت‌تر بر نیروهای محدودکننده غلبه کرد. برخورد مناسب، پرداختن به منبع این نیروهای محدودکننده است؛ مثلاً به افراد کمک کنیم که درآمد جدیدی ایجاد کنند. رقص تغییر از حرکت مداوم میان انرژی دادن به تغییر و پرداختن به نیروهای دوگانه‌ای برمی‌خیزد که تغییر را محدود می‌کنند.

مهم‌ترین ویژگی کتاب رقص تغییر، نگرش سیستم‌های زنده به تغییر است. چالش‌های خاص تغییر پایدار از یک سازمان به سازمان دیگر، یا از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر فرق می‌کنند. وقتی مدیران در زمینه‌های فرهنگی جدید و متفاوت با این ایده‌ها کار می‌کنند، با چالش‌های جدیدی برای تغییر پایدار روبه‌رو می‌شوند و لازم است که استراتژی‌های تازه‌ای برای مقابله با آنها ایجاد نمایند. مطالبی که در این کتاب مطرح شده‌اند، ایده‌های راه‌گشایی هستند که می‌توانند مسیر تغییر را برای سازمان مشخص کنند.

لازم است از مترجمان کتاب آقایان حسین اکبری و مسعود سلطانی که تلاش عالمانه‌ای در ترجمه این اثر ارزشمند داشته‌اند، قدردانی نمایم. همچنین از دکتر فریدون آذرهوش که در ویرایش دوم این کتاب راهنمایی‌ها و ارشادات ارزنده‌ای

نمودند، تشکر نماییم. دانشجویان ایشان در دانشگاه صنعتی شریف زحمت بازخوانی این کتاب را بر عهده داشتند. آقایان فروغی، مشایخی، خاتون‌آبادی، سیدی، قلی‌زاده و خانم عطایان از دانشجویان MBA دانشگاه صنعتی شریف در بازخوانی متن کتاب نقش داشتند که از ایشان متشکریم.

می‌دانیم که در ابتدای مسیر دشواری قرار داریم و به همراهی و هم‌فکری صاحب‌نظران و مدیران برجسته کشور نیازمندیم.

انتشارات آریانا قلم



# فهرست

۱۵	پیش‌گفتار دکتر علینقی مشایخی .....
۱۹	مقدمه چاپ فارسی .....

## کارتان را شروع کنید

۲۹	.....	<b>آشنایی با کتاب</b>
۲۹	.....	۱ به سوی اطلس سازمانی
۳۲	.....	۲ چرخه حیات اقدام به تغییر
۳۷	.....	۳ رهبری تغییر بنیادی
۴۹	.....	۴ چالش‌های تغییر بنیادی
۶۲	.....	۵ چگونه این کتاب را بخوانیم
۶۶	.....	۶ خلاصه فصل
۶۹	.....	<b>ایجاد تغییر بنیادی</b>
۶۹	.....	۱ ایجاد گروه پیشاهنگ
۷۲	.....	۲ فرایندهای رش دتغییر بنیادی
۸۹	.....	۳ بازنگری زمان
۹۱	.....	۴ محدودیت‌های پیش رو
۹۶	.....	۵ خلاصه فصل

## چالش‌های اقدام

۱۰۱	.....	<b>کمبود وقت</b>	
۱۰۱	.....	چالش	۱
۱۰۹	.....	تغییر فرهنگی در جنرال الکتریک	۲
۱۱۸	.....	پنج شیوه ایجاد زمان	۳
۱۲۲	.....	کمترین مداخله	۴
۱۲۵	.....	مسایل ضروری و مسایل فوری	۵
۱۲۹	.....	مدیریت عرصه‌های عمل	۶
۱۳۴	.....	ترکیب کار و زندگی شخصی	۷
۱۴۲	.....	خلاصه فصل	۸
۱۴۵	.....	<b>نداشتن کمک</b>	
۱۴۵	.....	چالش	۱
۱۵۰	.....	از گلف تا چوگان	۲
۱۵۴	.....	گروه هدایت‌کننده‌ها	۳
۱۶۴	.....	بیرون آمدن از آشفتگی	۴
۱۷۴	.....	نکاتی برای تصیحت‌کننده‌ها	۵
۱۸۰	.....	استراتژی ایجاد تبحر	۶
۱۸۴	.....	پنج نوع تفکر سیستمی	۷
۱۹۸	.....	آی‌کی دو برای رهبران تغییر	۸
۲۰۱	.....	موسیقی، گوش دادن و آزادی	۹
۲۰۹	.....	خلاصه فصل	۱۰
۲۱۱	.....	<b>مربوط نبودن</b>	
۲۱۱	.....	چالش	۱
۲۱۷	.....	مثالی از تغییر در Visteon	۲

۲۱۹	..... برای چه این کار را می‌کنیم؟	۳
۲۲۰	..... تماس کوتاه و دید بلند	۴
۲۲۷	..... استراتژی کاج	۵
۲۳۰	..... چیزی را که برایتان ارزش دارد، یاد بگیرید	۶
۲۳۴	..... مدیریت کتاب باز	۷
۲۳۷	..... بعد از کنترل بحران	۸
۲۳۹	..... مستندسازی اقدام تغییر	۹
۲۴۱	..... چهار آینده برای اقدام تغییر	۱۰
۲۴۴	..... تمرین مربوط بودن	۱۱
۲۴۶	..... خلاصه فصل	۱۲

### ۲۴۹ ..... **ایستادن پای حرف**

۲۴۹	..... چالش	۱
۲۶۰	..... نگاه رهبران اجرایی	۲
۲۷۱	..... چگونه بدون افتادن از صخره پای حرفمان بایستیم	۳
۲۷۷	..... اولین مهندس سیاه‌پوست افریقای جنوبی	۴
۲۸۴	..... چگونه مدیریت را به کاری واداریم؟	۴
۲۸۶	..... نکاتی برای رهبر اجرایی	۶
۲۹۵	..... خلاصه فصل	۷

### چالش‌های تغییر پایدار

### ۲۹۹ ..... **ترس و دلهره**

۲۹۹	..... چالش	۱
۳۰۹	..... برچسب‌های خاکستری	۲
۳۱۱	..... اعمال نفوذ	۳
۳۱۴	..... وقتی افراد خوب کارهای بد می‌کنند	۴

۳۱۹	..... مکانی امن برای ندانستن	۵
۳۲۲	..... شیوه‌های قهرمانی	۶
۳۲۹	..... ریشه‌یابی مشکلات در خانواده	۷
۳۳۵	..... فراتر از برندگان و بازندگان	۸
۳۴۱	..... خلاصه فصل	۹
۳۴۳	..... <b>ارزیابی و اندازه‌گیری</b>	
۳۴۳	..... چالش	۱
۳۵۳	..... حرکت خلاف جهت اندازه‌گیری	۲
۳۶۰	..... هدف اندازه‌گیری چیست: گزارش یا یادگیری	۳
۳۶۵	..... گشودن جعبه سیاه ارزیابی اقدام یادگیری	۴
۳۷۵	..... داشبورد عملکرد	۵
۳۸۰	..... خلاصه فصل	۶
۳۸۳	..... <b>معتقدان واقعی و ناباوران</b>	
۳۸۳	..... چالش	۱
۳۹۹	..... چگونه در فرهنگ سازمانی زمینه تغییر را ایجاد کنیم	۲
۴۱۰	..... تعهد همه‌گیر	۳
۴۱۲	..... تاکتیک‌های بدیع	۴
۴۱۶	..... مخاطرات ایده‌آل‌های مشترک	۵
۴۲۴	..... خلاصه فصل	۶

### چالش‌های بازطراحی و بازنگری

۴۲۹	..... <b>اداره کردن</b>	
۴۲۹	..... چالش	۱
۴۴۸	..... اجتماع شرکت‌ها	۲
۴۵۲	..... وابستگی متقابل در شل	۳

۴۵۶	از کنترل تا وضوح.....	۴
۴۵۹	ویزا اینترنتشنال.....	۵
۴۶۵	یادگیری سهام‌داران.....	۶
۴۷۰	سخت‌کوشی فرهنگی.....	۷
۴۷۲	بازطراحی هواپیما در حین پرواز.....	۸
۴۸۳	خلاصه فصل.....	۹
۴۸۵	<b>ترویج</b> .....	
۴۸۵	چالش.....	۱
۵۰۳	چرخه یادگیری سازمانی.....	۲
۵۱۳	شبکه پیشتاز شرکت نفتی بریتانیا.....	۳
۵۱۹	دانشکده مدیریت.....	۴
۵۲۲	اصول Bootstrap.....	۵
۵۲۵	تعهد آن‌لاین.....	۶
۵۲۹	تاریخ‌های یادگیری.....	۷
۵۳۹	حوزه فعالیت طبقه جهانی.....	۸
۵۴۷	گروه‌های غیررسمی چیستند؟.....	۹
۵۴۹	وقایع نقطه عطف.....	۱۰
۵۵۵	خلاصه فصل.....	۱۱
۵۵۷	<b>استراتژی و هدف</b> .....	
۵۵۷	چالش.....	۱
۵۷۶	مدیریت افق.....	۲
۵۷۸	پرسیدن سؤال‌های بزرگ.....	۳
۵۸۳	سناریوهای تغییر جهان.....	۴
۵۹۰	استراتژی به عنوان مذاکره.....	۵
۵۹۵	تحول استراتژیک در رویال شل.....	۶

۶۰۱	نوآوری پایدار	۷
۶۰۹	بعد از جنکل انبوه	۸
۶۱۲	برق برای همه	۹
۶۱۷	نظارت آگاهانه	۱۰
۶۲۷	خلاصه فصل	۱۱

### یادداشت‌های پایانی

۶۳۱	رهبری در جهان زنده	۱
۶۴۵	تشکرها	۲
۶۴۹	درباره نویسندگان	۳
۶۵۱	تماس با نویسندگان کتاب	۴
۶۵۳	نمایه	
۶۷۱	واژه‌نامه	

# پیش‌گفتار

جهان در حال تغییر و تحول است. سرعت تغییر در روزگار ما بیشتر از هر زمان دیگر در تاریخ زندگی بشر است. سازمان‌ها و جوامع بشری نه تنها برای کسب سرآمدی بلکه برای بقا نیز باید متناسب با تغییرهای جهان تغییر کنند. سازمان‌ها و جوامعی که توان تغییر مناسب را نداشته باشند، نسبت به سایر مجموعه‌های مشابه خود ضعیف می‌شوند یا از بین می‌روند. ولی تغییر و تحول مناسب در مجموعه‌های انسانی پیچیده است. برخی از ویژگی‌هایی که موجب پیچیدگی تغییر می‌شوند عبارتند از:

- تغییر و تحول فرایندی دینامیک است و اتفاقی یکباره نیست. درک و کنترل پدیده‌های دینامیکی مشکل است. پدیده‌های دینامیکی ناشی از تعامل متقابل عوامل مختلف هستند. درک ماهیت تکامل مزبور و پیامدهای آن امری پیچیده است.
- به علت پیچیدگی مزبور، تشخیص جهت مناسب تغییر کار ساده‌ای نیست. سازمان‌ها و جوامع انسانی ممکن است در پاسخ به تحولات محیطی، تغییر و تحولی را آغاز و حمایت نمایند که ثمربخش نبوده و حتی در صورت موفقیت منجر به ضعف و نابودی مجموعه شود. بنابراین تشخیص تغییر مناسب و فعالیت در جهت ایجاد آن نیز چالش بزرگی است که به سادگی به دست نمی‌آیند. چه بسا مجموعه‌هایی که به خاطر تشخیص اشتباه نابود شده‌اند.

• تغییر در سازمان‌ها و جوامع انسانی کاری جمعی و گروهی است. هم‌فکر و همراه کردن افراد در یک حرکت جمعی، به طوری که هر یک از آنها از صمیم قلب در جهت هدف‌ها و خواسته‌های گروه فعالیت نماید، کار ساده‌ای نیست. در بسیاری از مواقع نه تنها افراد با تغییر و تحول همراهی نمی‌کنند، بلکه در مقابل آن مقاومت نیز می‌نمایند و با مقاومت و مخالفت خود تغییر را با شکست مواجه می‌نمایند.

• تغییر، تلاش و انرژی زیادی را از پیش‌قراولان می‌طلبد. تلاش و زحمت زیاد در جهت تغییر، افراد را خسته و متوقف می‌نماید. حفظ سطح انرژی لازم در فرایند تغییر و راه‌های افزایش آن، یکی از چالش‌های مهم تغییر موفق است. پشتکار برای حفظ سطح انرژی کفایت نمی‌کند، باید ساز و کارهای تولید انرژی برای تقویت موتور تغییر را شناخت و به کار انداخت.

ولی با وجود مشکلات مزبور، تغییر در جهت صحیح برای بقا و پیشرفت ضروری است. مجموعه‌هایی که بتوانند تغییرات مناسب را کشف کنند و فرا بگیرند و آن را در خود به وجود بیاورند، موفق و پیش‌رونده‌اند. توانایی یادگیری و کشف تغییرات مناسب و پیاده‌سازی آن، قابلیت مهمی است که برای سرآمدی در دنیای متحول امروزی بسیار کلیدی است. در واقع قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب، کلیدی‌ترین قابلیت است که یک مجموعه انسانی در دنیای رقابتی امروز می‌تواند داشته باشد.

کتاب حاضر در جهت توسعه این قابلیت رقابتی کلیدی و ممتاز است. پیتر سنگه تفکر سیستمی را در کنار دستاوردهای علمی دیگر قرار داده و با تدوین و ارایه پنج مهارت کلیدی، مکتبی جدید و کاربردی در حوزه یادگیری جمعی و سازمانی گشوده است. وی دستاورد خود را در این زمینه، در سال ۱۹۹۰ در کتاب پنجمین فرمان ارایه داد. کتاب مزبور در دهه ۱۹۹۰ یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های مدیریت بوده است. در پی انتشار پنجمین فرمان، پیتر سنگه با کمک تعدادی از شرکت‌های بزرگ آمریکایی نظیر AT&T، فورد و IBM، مرکز یادگیری سازمانی را در MIT پایه‌گذاری کرد. در مرکز مزبور طی کارگاه‌های آموزشی، مفاهیم و روش‌های یادگیری سازمانی به طور وسیعی به کارشناسان و مدیران سازمان‌های مختلف ارایه گردید.

پنجمین فرمان: خلق سازمان  
یادگیرنده، نوشته پیتر سنگه،  
ترجمه حافظ کمال هدایت و  
محمد روشن (تهران: سازمان  
مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶)  
برای اطلاع بیشتر از مرکز  
یادگیری سازمانی و نقش  
جامعه یادگیری سازمانی در  
شکل‌گیری رقص تغییر به  
صفحات ۱۲-۱۱ و ۴۹ همین  
کتاب و  
<http://www.solonline.org>  
مراجعه نمایید.



تجربیات زیادی از کاربست مهارت‌های مزبور در سازمان‌های صنعتی و خدماتی آمریکا به دست آمد. مرکز مزبور نیز به جامعه یادگیری سازمانی (SOL) تبدیل شد. اکنون جامعه مذکور در بسیاری از کشورهای دنیا شعبه دارد و شبکه بزرگی از افراد و سازمان‌هایی را که از اصول یادگیری سازمانی پیروی می‌کنند، گرد هم آورده است.

سنگه و همکارانش در کتاب *رقص تغییر* تجربه سال‌های دهه ۱۹۹۰ میلادی را با تأکید بر کاربرد مفاهیم و نظریه‌های سازمان‌های یادگیرنده ارائه داده‌اند. ترجمه این کتاب نتایج مزبور را در اختیار علاقه‌مندان مدیریت تغییر و تحول در ایران قرار می‌دهد. با انتشار این کتاب و افزایش تعداد مدیران، کارشناسان و سازمان‌های علاقه‌مند به مقوله سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت تحول، زمان آن رسیده است که شاخه ایرانی جامعه یادگیری سازمانی به وجود آید. در این جامعه، محققان، مشاوران، مدیران و مجریان با کمک همدیگر دانش، مهارت و تجربه خود را در زمینه سازمان‌های یادگیرنده و تحول سازمانی ارتقا می‌دهند.

در پایان لازم است به سهم خود از کسانی که در ترجمه این کتاب زحماتی را متقبل شدند، تشکر نمایم؛ مهندس حمیدرضا حسینی آشتیانی پیش‌نویس ترجمه چند فصل را خواند و راهنمایی‌های ارزنده‌ای برای بهبود آن داد. دکتر امیر البدوی در انتخاب برخی معادل‌های فارسی با ما همکاری داشتند. مهندس مجتبی اسدی، مهندس حمید اسلامیان و مهندس مهدی کیامهر از گروه پژوهشی صنعتی آریانا در تمامی مراحل انجام کار همراه گروه بودند. امیدوارم که دانشجویان، کارشناسان، مدیران، محققان و اساتید رشته مدیریت نیز با بهره‌گیری از این کتاب و منابع معرفی شده در آن، حرکت تازه و گسترده‌ای را در تعمیق و ترویج دانش و کاربرد سازمان‌های یادگیرنده در ایران آغاز نمایند.

علینقی مشایخی

آذر ۱۳۸۳

## مقدمه چاپ فارسی

این کتاب به منظور آرایه نگاهی متفاوت به تغییر نوشته شده است.

سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد جهانی در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمام کسب و کارها ایجاد نموده است. گاهی برای توسعه شایستگی‌های سازمانی به دنبال تغییر هستیم. گاهی نیز می‌خواهیم محیط کاری خلاق و بانشاط ایجاد کنیم تا بهترین افراد را جذب یا حفظ نماییم. برخی مواقع نیز تغییر برای بقای سازمان است. در اغلب شرکت‌های جهان، هر سه موضوع مطرح است. در تمامی سازمان‌ها با چالش تغییر روبه‌رو می‌شویم و این چالش فقط در کسب و کارها دیده نمی‌شود. مدارس، سازمان‌های دولتی و سازمان‌های غیردولتی، همگی با تغییرهای شگرفی مواجه می‌شوند که ذی‌نفعان متنوع آنها انتظار می‌کشند. در نهایت نیز، فشار برای تغییر در تمامی سطوح بالا، میانی و پایین خط مقدم رو به افزایش است. در گذشته، مدیران عامل و هیئت‌های مدیره با این مسئله درگیر بودند که چگونه دیگران را در سازمان خود تغییر بدهند؛ اما امروز بیشتر آنها متوجه شده‌اند که نحوه تفکر و رفتار ایشان باید تغییر کند.

با این حال، اقدام‌های تغییر برنامه‌ریزی شده اندکی موفق می‌شوند. مطالعه برنامه‌های تغییر عمده‌ای مثل مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار و یا شیوه‌های متعدد تحول رهبری نشان می‌دهند که کمتر از یک‌سوم آنها اثراتی ماندگار به جا می‌گذارند و تعداد بسیار کمتری به تغییری بنیادی که مطلوب و مورد نیاز است، دست می‌یابند.

افرادی که می‌خواهند سازمان‌هایی یادگیرنده داشته باشند، با چالش‌های تغییر پایدار مواجه می‌شوند. به همین دلیل، در اواسط دهه ۱۹۹۰، اعضای جامعه یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> جلساتی تشکیل دادند تا از یکدیگر درباره تغییر پایدار بیاموزند. اغلب کسانی که در این جلسات حضور می‌یافتند از شرکت‌هایی بودند که سال‌ها برای توسعه توانایی‌های یادگیری سازمانی تلاش کرده بودند. بسیاری از آنها در اقدام‌های تغییر سازمان مثل مدیریت کیفیت فراگیر یا مهندسی مجدد شرکت داشتند. افراد در این جلسات، تجربه‌های خود را مطرح می‌کردند و در تحلیل و درک تجربه‌هایشان به یکدیگر کمک می‌نمودند. به این ترتیب، به تدریج نگاه تازه‌ای به تغییر شکل گرفت که کتاب رقص تغییر بر مبنای آن نوشته شد.

این نگاه تازه سه ویژگی کلیدی دارد:

- سازمان را سیستمی زنده، یک اجتماع بشری می‌داند؛
- فهم افراد از تغییر در سیستم‌های زنده را برای درک تغییر در سازمان به کار می‌برد؛
- دیدگاه سیستم‌های زنده را برای بررسی نیروهای حاضر در اقدام‌های تغییر و میزان اثربخشی رهبران تغییر در رویارویی با این نیروها به کار می‌گیرد.

بدیهی است که سازمان را اجتماعی بشری بدانیم، اما چنین ایده‌ای بسیاری از ابعاد تفکر مدیریت سنتی را تهدید می‌کند. بسیاری از اعضای سازمان‌ها خودشان را بخشی از اجتماع نمی‌دانند و خود را کارمند تلقی می‌کنند. از دستورات پیروی می‌کنند و کاری را که از آنان انتظار دارند، انجام می‌دهند. آنها کارهای زیادی انجام می‌دهند که بی‌فایده یا حتی غیرتولیدی است. آنها در محصولاتی که شرکت تولید می‌کند، نقشی ندارند و انتقادهای زیادی به سودمندی یا کیفیت این محصولات دارند. اگر راه بهتری برای انجام کارها به ذهنشان خطور کند، ترجیح می‌دهند آن را در جمع‌های خصوصی طرح کنند تا خطر عدم تأیید رییس را به جان نخرند. به عکس، اغلب رؤسا کار خود را انگیزه دادن به کارکنان و اطمینان از حسن انجام کارهایی که به عهده کارکنان است، می‌دانند. آنها سعی می‌کنند که کارمندان را با هدف کلی بیشینه کردن بهره‌وری هدایت کنند؛ مثل ماشینی که خوب روغن‌کاری شده باشد. مدیر بودن در اغلب فرهنگ‌های سازمانی به معنای کنترل داشتن است. اگر سازمان مورد نظر یک کسب و کار باشد، مالکانی دارد؛ افرادی که سرمایه مالی آن را تأمین می‌کنند و از عواید مالی آن بهره می‌برند.

<sup>۱</sup>. Society of Organizational Learning (SOL)

در یک سازمان کسب و کار، تمام آنچه گفتیم در یک استعاره ساده خلاصه می‌شود: کسب و کار وسیله‌ای برای پول در آوردن است. کار مدیران هدایت این ماشین است. سرمایه‌گذاران مالک این ماشین و کارکنان آن یکی از بی‌شمار منابع مورد نیاز مثل ماده خام، انرژی، تجهیزات سرمایه‌ای، منابع مالی و انسانی‌اند تا این ماشین بتواند کار کند. وقتی به تغییر نیاز باشد، رهبران تغییری وجود دارند که تغییر را پیش می‌برند. در سازمان‌های غیرتجاری نیز قیاس ماشین چندان نامربوط نیست. رؤسا معتقدند که آنها سازمان را اداره می‌کنند و دیگران به ویژه در سازمان‌های بزرگ، فقط دندانه‌های چرخ‌دنده‌ها هستند.

اجتماع بشری چیزی متفاوت است. آنها مالک ندارند. برخی افراد نسبت به دیگران اقتدار بیشتری دارند، اما اجتماع را با هدف کلی بیشینه کردن بهره‌وری هدایت نمی‌کنند. کارکنان صرفاً منبع دیده نمی‌شوند و عضو اجتماعند. بدون آنها اجتماعی وجود ندارد. همان‌طور که مدیر بازنشسته شل، آریه دوگاس<sup>۱</sup> می‌گوید، تلقی سازمان به عنوان اجتماع بشری، تغییری اساسی در جهان‌بینی مدیران است. همان‌طور که دوگاس نیز گوشزد می‌کند، این شیوه نگاه، خصلت شرکت‌هایی است که صدها سال دوام آورده‌اند.

اگر سازمان را سیستمی زنده بدانیم، بیشتر شبیه خانواده خواهد بود تا یک ماشین. به این ترتیب، ما نگاهی متفاوت به تغییر خواهیم داشت.

اول این که نگاهی متفاوت به اقتدار خواهیم داشت. تغییر پایدار با تحمیل خواسته‌ها به دیگران محقق نمی‌شود. ترس می‌تواند محرک بسیاری از تغییرها باشد، اما این تغییرها عمری کوتاه دارند و فقط تا وقتی ترس وجود دارد، دوام می‌آورند. تغییرهایی که افراد نسبت به آنها تعهد درونی ندارند، تخیل، خواست خطر کردن، شکیبایی، پشتکار و نهایتاً یادگیری را که هر تغییر عمده‌ای بی‌تردید به آنها نیاز دارد، به دنبال ندارند. معلم یا والدین اقتدارگرا ممکن است کودکی را به تغییر رفتار وادار کنند، اما تغییر فقط وقتی ماندگار می‌شود که کودک خودش مشتاق تغییر باشد. همان‌طور که اومبرتو ماتوراناً<sup>۲</sup> زیست‌شناس شیلیایی، می‌گوید «تمام سیستم‌های زنده در مقابل اطاعت از اقتدار مقاومت می‌کنند». حتی در سیستم‌های سیاسی تمامیت‌گرا که اطاعت تحمیل می‌شود، مردم همچنان به دنبال حوزه‌هایی‌اند که در آن بتوانند استقلال خود را حفظ کنند.

<sup>۱</sup> Arie du Gass

<sup>۲</sup> Humberto maturana

اما تمام سیستم‌های زنده و اجتماع‌های بشری نوعی سلسله‌مراتب و اقتدار رسمی دارند. سلسله‌مراتب ذاتاً چیز بدی نیست. برخی سلسله‌مراتب‌ها کارکرد بیشتری دارند. بنابراین درک تغییر در سازمانی که سیستم زنده می‌دانیم، به این معناست که باید بر پارادکس اقتدار و استقلال غلبه نماییم. ساختارهای رسمی در تمام سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیرند. اما اغلب کارها از طریق ساختارهای غیررسمی انجام می‌گیرد. پرسش واقعی این است که آیا هم‌افزایی سالمی میان ساختارهای رسمی و ساختارهای غیررسمی وجود دارد؟ آیا فرایندهای رسمی مدیریت، اهداف و مسئولیت‌ها ضامن یادگیری و خطرپذیری‌اند؟ یا این که به ترس و تهدید دامن می‌زنند؟

دوم، سیستم‌های زنده مطالب زیادی درباره فرایند تغییر به ما می‌آموزند. همه چیز در طبیعت پیوسته تغییر می‌کند. با نگاهی عمیق‌تر متوجه می‌شویم که طبیعت چیزی را تغییر نمی‌دهد. طبیعت چیزهای جدید را با کمک آنچه از قبل وجود داشته است، خلق می‌کند. به این ترتیب، میان چیزهای جدید و چیزهای موجود تعاملی پدید می‌آید که همان رقص تغییر است. جزییات این تعامل قابل پیش‌بینی نیست اما ویژگی‌های ثابتی دارد. پیش‌بینی رقص تغییر اصول فراوانی را درباره رهبری به ما می‌آموزد.

چیزهای جدید برای رشد به انرژی نیاز دارند و اولین مشغله رهبری کمک به ایجاد انرژی مورد نیاز است. جایی که اشتیاق فراوانی نباشد، چیزهای جدید اندکی توسعه می‌یابند. رهبر کسی است که خود را به طرح چیزهای جدید متعهد می‌داند و تعهد وی به تغییر انرژی می‌دهد.

براساس تجربه ما، در اینجا فرمان‌های یادگیری مطرح می‌گردند. رهبران با توسعه چشم‌انداز خود به تغییر انرژی می‌دهند و دیگران را به چنین کاری ترغیب می‌کنند. وقتی چشم‌انداز فردی اهمیت می‌یابد، فاصله میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب درک می‌شود. افراد به شکل‌های گوناگونی وضعیت موجود را ارزیابی می‌کنند و اگر نتوانند واقعیت را درباره وضعیت جاری بگویند به سرعت انرژی خود را از دست می‌دهند یا احساس می‌کنند که فقط دیدگاه رییس از وضعیت جاری قابل پذیرش است. توسعه ظرفیت طرح الگوهای ذهنی یا شیوه‌های شخصی ارزیابی و صحبت بیشتر درباره الگوهای ذهنی مختلف (آغاز گفتگو) جزیی ضروری در انرژی دادن به سازمان است. چنین امری باعث می‌شود که موقعیت خود را

پیچیده‌تر ارزیابی کنیم و برای درک این پیچیدگی به مهارت‌های تفکر سیستمی نیاز خواهیم داشت. بنابراین، تمام فرمان‌های یادگیری در ایجاد انرژی برای تغییر نقش خواهند داشت. در تحقیق رقص تغییر متوجه شدیم که رهبران اثربخش فقط به تغییر انرژی نمی‌دهند، بلکه به شیوه‌های گوناگون برای پایداری فرایندهای تغییر فعالیت می‌کنند. در اینجا نیز قیاسی قوی با سیستم زنده وجود دارد. تغییر در سیستم‌های زنده از طریق تعامل نیروهای رشد و نیروهای تعادل پدید می‌آید. دانه امکان رشد دارد اما رشد آن به دلایل متعددی محدود می‌گردد. آب ناکافی، خاک نامناسب، آفتاب اندک، فضای کم برای رشد ریشه‌ها و شاخه‌ها، دمای پایین یا بالا همگی فرایندهای محدودکننده‌ای ایجاد می‌کنند که مانع از تحقق رشد می‌شوند. باغبان بیشتر زمان خود را صرف نیروهای محدودکننده می‌نماید. رهبران اثربخش نیز همین کار را می‌کنند.

کتاب رقص تغییر پیرامون ده چالش عمده تغییر تنظیم شده است. این ده چالش مجموعه‌ای از نیروهای محدودکننده‌اند که در اغلب اقدامات تغییر بروز می‌کنند. هر یک از آنها استراتژی‌های رهبری اثربخش یا غیراثربخشی دارند. معمولاً نمی‌توان با کار سخت‌تر بر نیروهای محدودکننده غلبه کرد. مثل این است که وقتی بهبود بهره‌وری خاصی شغل کسی را به خطر می‌اندازد، بخواهیم وی را متقاعد کنیم که چنین بهبودی برای او مفید است. برخورد مناسب، پرداختن به منبع این نیروهای محدودکننده است؛ مثلاً به افراد کمک کنیم که درآمد جدیدی ایجاد کنند. رقص تغییر از حرکت مداوم میان انرژی دادن به تغییر و پرداختن به نیروهای دوگانه‌ای برمی‌خیزد که تغییر را محدود می‌کند.

وقتی از انواع چالش‌های تغییر آگاه بشویم، به نتایج اجتناب‌ناپذیری درباره رهبری دست می‌یابیم. رهبران همه جا حضور دارند. در سراسر جهان، در فرهنگ‌های شرقی و غربی، رهبری را به کسانی منتسب می‌کنند که در رده‌های بالای سازمان قرار دارند. این تفکر تا آنجا ریشه دوانده است که از واژه رهبر به عنوان معادل رییس استفاده می‌شود. راه خاصی برای مقابله اثربخش با چالش‌هایی که تغییر پایدار را تهدید می‌کنند، وجود ندارد.

بیشتر اقدام‌های تغییر مهم را رهبران عملیاتی آغاز می‌کنند و بسیاری از ایده‌های خوب مدیران نیز به دلیل وجود رهبر محلی مستعد و متعهد به ثمر نشسته‌اند. رهبری عملیاتی جایی است که مفاهیم به توانایی تبدیل می‌شوند و ایده‌ها و ابزارهای جدید در عمل آزمون می‌شوند. به طور خلاصه، رهبری عملیاتی قلب نوآوری سازمانی است. ترویج ایده‌های نو در سازمان و

تشویق افراد ایده‌پرداز به عهده رهبران شبکه است. این افراد به رشد شبکه‌های اجتماعی سازمان کمک می‌نمایند. این رهبران با هیچ یک از نقش‌های رسمی مطابقت ندارند و ترجیح می‌دهند که کمتر به چشم بیایند.

رهبران شبکه از بین فروشندگان، مهندسان یا متخصصان منابع انسانی و گاهی نیز از خیل مدیرانند. فرایندهای تغییر عمده بدون رابطان اجتماعی اثربخش رخ نمی‌دهند. آنها واسطه جریان یافتن بذر ایده‌ها و رفتارهای جدید کسب و کار در سازمان هستند.

بی‌تردید بیشتر اقدام‌های تغییر به این دلیل شکست می‌خورند که نمی‌توانند افراد کافی را در انواع نقش‌ها و موقعیت‌ها درگیر کنند تا با فرایندهای تعادلی که تغییر را محدود یا متوقف می‌سازند، مقابله کنند. حتی در جاهایی که انرژی زیادی برای تغییر وجود دارد، خطر تغییر وضعیت موجود زیاد است. در واقع، هر چه انرژی مورد نیاز برای تغییر بیشتر باشد، نیروهای مقاوم نیز بیشتر خواهند بود. اکثر برنامه‌های تغییر از بالا هدایت می‌شوند. به همین دلیل، بسیاری از افراد احساس رهبری ندارند. در عوض، این ایده نادرست رواج دارد که اگر مدیر عامل به دنبال تغییر باشد، حتماً چنین اتفاقی می‌افتد. این نوع قدرت یک‌جانبه فقط در موارد ایزوله مثل سازمان‌دهی مجدد یا خرید و فروش کسب و کارهای جدید مصداق دارد. تغییر فرهنگی و عمیقی که شیوه کار سازمان را بهبودی اساسی ببخشد، به رهبری بسیاری از افراد در شکل‌های گوناگون نیاز دارد.

در طی پنج سالی که از چاپ متن انگلیسی کتاب می‌گذرد، مدیران متعددی را دیده‌ام که این کتاب را برای اقدام‌های تغییر خود سودمند یافته‌اند. کتاب رقص تغییر نیز مثل کتاب *مدل‌های پنج‌مین فرمان* داستان‌ها، مثال‌ها و نکات متعددی را از مدیران و مشاوران باتجربه دربردارد. این مثال‌ها به شما کمک می‌کند در هنگام برخورد با این چالش‌ها و شکل دادن استراتژی‌های خاص خودتان، احساس تنهایی نکنید.

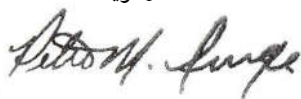
مهم‌ترین ویژگی کتاب رقص تغییر، نگرش سیستم‌های زنده به تغییر است. چالش‌های خاص تغییر پایدار از یک سازمان به سازمان دیگر، یا از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر فرق می‌کنند. امیدوارم وقتی مدیران در زمینه‌های فرهنگی جدید و متفاوت با این ایده‌ها کار می‌کنند، با چالش‌های جدیدی برای تغییر پایدار روبه‌رو شوند و استراتژی‌های تازه‌ای برای مقابله با آنها ایجاد نمایند. همچنین امیدوارم ایشان راهی برای طرح این موارد بیابند.

اگر ایده‌های این کتاب را مفید می‌دانید، چگونگی نگارش این کتاب نیز اهمیت می‌یابد. اگر SOL نبود، کتاب میدانی رقص تغییر به وجود نمی‌آمد. همکاری افرادی از سازمان‌های مختلف، طرح تجربه‌های ایشان از اقدام‌های تغییر و فراهم آوردن زمینه تولید و مجموعه‌ای از دانش عملی، فرایندی بسیار قدرتمند است. اکنون گروه‌های SOL در بیش از ۳۰ کشور وجود دارند. امیدوارم که این گروه‌ها کتاب‌های بیشتری تولید کنند و دیدگاه‌های بیشتری را درباره چالش‌های تغییر پایدار در فرهنگ‌ها و سازمان‌های متعدد مطرح نمایند.

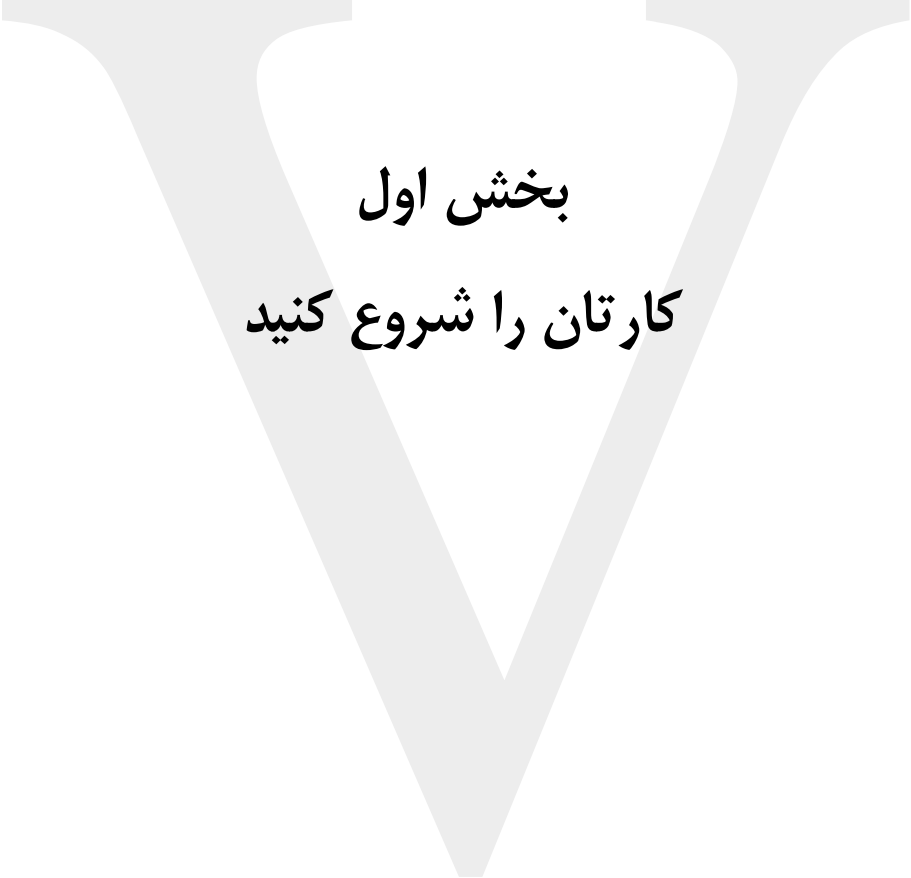
دکتر علینقی مشایخی، استاد دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف که بر ترجمه این کتاب نظارت داشته است، از اعضای SOL است. وی ده‌ها سال تجربه در تفکر سیستمی و فرمان‌های یادگیری دارد. اگر می‌خواهید در ایران گروه‌های یادگیری ایجاد کنید که برای کسب و کارها و حتی کل جامعه سودمند باشد، به وی مراجعه نمایید.

پیتر سنگه

Sol, MIT، ژانویه ۲۰۰۴







بخش اول  
کارتان را شروع کنید

---

## فصل اول

---

# آشنایی با کتاب

## ۱ به سوی اطلس سازمانی

بیست یا سی سال آینده را مجسم کنید. انتظار نمی‌رود که سال‌های پیش رو آرام‌تر از بیست سال گذشته باشد. با توجه به تغییرات پیش رو در عرصه فن‌آوری، زیست‌شناسی، پزشکی، ارزش‌های فرهنگی، جمعیت، محیط زیست و روابط بین‌الملل، بشر در چه جهانی زندگی خواهد کرد؟ کسی در این باره مطمئن نیست، اما یک چیز قطعی است: چالش‌های پی‌درپی توان ما را خواهند گرفت. اگر در شیوه انجام کارهایمان تجدید نظر نکنیم، هم‌چنان گرفتار مخمصه خواهیم بود. افزایش بی‌نظمی‌ها نگرانی‌ها را بیشتر می‌کند؛ فاصله‌ها و رقابت درونی بیشتر می‌شود؛ افراد به جای این که به دنبال راه‌های هوشمندانه‌تر انجام کارها باشند، بیشتر کار می‌کنند. مشکلات بزرگی به وجود می‌آید که حل آنها از عهده افراد و سازمان‌ها برنمی‌آید. رهبران سازمانی، کسانی که با این چالش‌ها سر و کار دارند، وظیفه‌ای دشوار بر عهده دارند. آنان نقشه جامعی ندارند و بدون داشتن چنین نقشه‌ای با مخاطرات زیادی در مسیر کاوش، کشف و تغییر روبه‌رو هستند.

در طول تاریخ، کاوش‌گران جسور، سفرهای اکتشافی خود را بدون نقشه‌های جامع به انجام رسانیده‌اند. به عنوان مثال، نقشه‌های اروپا در زمان رنسانس، برخی مسیرهای کوره‌راهی و خطوط ساحلی را مشخص می‌کردند. این نقشه‌ها از یادداشت‌های مبهم مسافران قبلی تهیه شده بودند. کسی انتظار نداشت که این نقشه‌ها چیزی بیش از راهنمایی معمولی باشند. دریا و

خشکی، الگوی باد و جریان‌های آب مرتب تغییر می‌کردند. گیاهانی که در تابستان دیده می‌شدند در بهار دیگر وجود نداشتند. توفان، سواحل و نواحی کم عمق دریا را تغییر می‌داد. با این حال، این نقشه‌ها بسیار ارزشمند بودند و برای نگهداری آنها تلاش زیادی می‌شد. این نقشه‌ها از طلا هم ارزشمندتر بودند. فردینان ماژلان نقشه‌هایش را پنهان می‌کرد و به همین دلیل وجودش در کشتی ضروری بود. فقط او می‌توانست کشتی را در اقیانوس هدایت کند و به این وسیله شورش‌هایی را که در کشتی رخ می‌داد، سرکوب می‌کرد. حتی امروزه نیز که عصر ماهواره و ارتباطات راه دور است، ملوان‌ها و ماهی‌گیران نقشه‌هایی دارند که با ارزش‌ترین گنجینه آنهاست و میان خانواده و دوستانشان دست به دست می‌شوند.

اولین کسی که این یادداشت‌ها و نقشه‌ها را جمع‌آوری کرده است و با کمک آنها اطلس جهان را تهیه نموده، تاریخ را تغییر داده است. برخی از آنها مثل آمریکا و اسپوچی، ناخدای سلطنتی اسپانیا در قرن شانزدهم، کاشف بودند. و اسپوچی در شهر سویل نقشه دیواری بزرگی نصب کرده بود و ملوان‌هایی که به بندر می‌آمدند از آن استفاده می‌کردند. کوشش‌های اسپوچی بی‌اثر نماند. وی با کشف آمریکا اعتبار یافت و نامش در دنیای غرب جاودانه شد.

تهیه‌کننده اطلس جهان در قرن شانزدهم، تأثیر زیادی بر تاریخ جهان گذاشته است. ژرادوس مرکاتور، اطلاعات پراکنده را مرتب کرد و تصویری منسجم از کل زمین ارائه داد. وی نخستین نقشه جهان را در صفحه‌ای شطرنجی که خطوط آن از شمال به جنوب و شرق به غرب کشیده شده بودند، ترسیم کرد. در این نقشه، تمام مناطق مسکون کره زمین دیده می‌شد. نقشه‌ای که

مرکاتور تهیه کرده بود، ایرادهای زیادی داشت. در این نقشه مساحت گرینلند تقریباً به اندازه افریقا بود (چون کره‌ای سه بعدی را در نقشه‌ای دو بعدی ترسیم کرده بود). همچنین حدود دو سوم سطح زمین بالاتر از خط استوا قرار داشت. ایراد دیگر نقشه او، اروپامحوری آن بود. اما چارچوب کار مرکاتور بسیار مفید و اثربخش بود. چارچوبی که وی به کار برده بود استفاده از تجربه‌ها و داستان‌های مسافران را در تهیه نقشه جهان ممکن می‌ساخت. چارچوب شطرنجی، انقلابی در ترسیم علمی نقشه به وجود آورد.

ما، نویسندگان این کتاب، می‌خواهیم راهی ساده و نظام‌مند پی‌ریزی کنیم که با آن تجربه‌ها و داستان‌های متنوعی را که درباره

به پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده، نوشته پیتز سنگه، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن (تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶) و کتاب میدانی پنجمین فرمان The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building Learning Organization (London: Nicholas Brealey Publishing (1994.) که پیتز سنگه و همکارانش نوشته‌اند، مراجعه کنید.

تغییر سازمانی نقل شده‌اند، در کلیتی منسجم ارزیه دهیم.

در نگاه اول، به نظر می‌رسد کسانی که در سازمان به دنبال تغییرند، اهداف کاملاً متفاوتی در ذهن دارند. برخی در جستجوی سازمانی «پر شتاب»، «دوراندیش» یا «بافراست» هستند. دیگران شرکتی «نوآور»، «سرزنده»، «سازگار» یا «پویا» می‌خواهند. آنها به مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، اتحاد استراتژیک یا تدوین سناریوهای کاری تمسک می‌جویند. افراد بسیاری بر اساس کتاب‌های قبلی (پنجمین فرمان و کتاب میدانی

منابع ما درباره تاریخ نقشه‌کشی و اکتشافات عبارتند از:

The History of Maps by Loyd A. Brown (Boston: Little, Brown, 1949); History of Cartography by Leo Bagrow (Chicago: Precedent Publishing, 1985); and A World Lit by Fire by William Manchester (Boston: Little, Brown, 1992).

پنجمین فرمان) سعی دارند سازمان‌هایی یادگیرنده بسازند. با وجود تعبیر متعدد، در تمام این تلاش‌ها اشتیاق مشترکی وجود دارد. آنها سعی می‌کنند به تغییرات بیرونی پاسخ بدهند و درباره آینده خلاقانه‌تر، فکر کنند. آنان به دنبال روابطی بهتر با کمترین چانه‌زنی و بیشترین اعتمادند و می‌خواهند استعداد و جسارت طبیعی کارمندان شکوفا شود. امیدوارند که صادقانه به مشتری‌هایشان نزدیک‌تر شوند، سعی دارند سرنوشت خودشان را در دست داشته باشند و به این طریق به موفقیت‌های مالی بلندمدت دست یابند.

منابع مدیریتی موجود پر از توصیه‌ها و پیشنهاد‌های عملی هستند، اما راهی برای سازمان‌دهی دیدگاه‌های متعدد نشان نمی‌دهند. این منابع، مثل نقشه‌های قدیمی، فقط افراد را در مسیرها و جهات از پیش معلوم، هدایت کرده و به جاهای جدید راهنمایی نمی‌نمایند. در این کتاب سعی کرده‌ایم که راه جدیدی ارزیه دهیم. برخی از مشکلات این راه، مثل اروپامحوری مرکاتور، با روشن شدن خطاهای فرضیه‌های ما آشکار می‌شوند. اشتباه‌های دیگر مثل مخدوش بودن گرینلند، ممکن است از محدودیت‌های طبیعی چارچوب ناشی بشود. نمی‌توان گفت که این نقشه‌پردازی جدید چه موفقیت‌هایی به دنبال خواهد داشت. اما بدون نقشه‌ای مناسب، تلاش برای ایجاد تغییر سازمانی، پایدار نمی‌ماند. هر کار جدیدی نخستین گام است.

امیدواریم چارچوب این کتاب، سرآغازی برای تغییر سازمانی باشد و به افرادی که قصد بنای نوع جدیدی از سازمان را دارند، کمک نماید و به تدریج نقشه‌های مناسب‌تر و سازمان‌های سالم‌تری ایجاد شود.

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **رقص تغییر** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

A Fifth Discipline Resource

# Dance of Change

by Peter Senge



اغلب تلاش‌های مدیران برای پیاده‌سازی برنامه‌های تغییر صرف یافتن راه‌های موثر برگسترش و رشد دامنه تغییرات در سازمان می‌شود. آنان به دنبال راهی هستند تا برنامه‌های تغییر در مدت زمانی کوتاه‌تر به نتایج مورد انتظار برسند. اما تجربه نشان داده است که هر چه تلاش برای رشد دامنه تغییرات بیشتر باشد مقاومت سازمان نیز در مقابل آن افزایش می‌یابد و پس از مدتی روشن می‌شود که تمامی تلاش‌ها با شکست مواجه شده یا نتایج اندکی به دست آمده است.

یکی از مهم‌ترین دلایل این ناکامی‌ها، عدم توجه کافی به فرایندهای تقویت‌کننده رشد تغییر است. اعمال فشار بر یکی از عوامل برای تسهیل تغییر، سایر عوامل را نیز تغییر می‌دهد که بیشتر آن‌ها در جهت دلخواه نیستند. کتاب رقص تغییر، ده چالش مهمی را که اقدامات تغییر در مراحل مختلف آغاز، تثبیت و بازنگری با آن مواجه می‌شوند، شناسایی و تحلیل کرده است. این کتاب برای تمامی کسانی که می‌خواهند در سازمان خود برنامه‌های تغییر را پیاده کنند یا در حین تغییر با مشکلاتی روبه‌رو شده‌اند، بسیار مفید است. مطالعه این کتاب برای انجام تغییر، کسب دانش چگونگی برخورد با چالش‌های تغییر و شناخت محدودیت‌های آن برای اثربخشی برنامه‌های تغییر و نیل به دستاوردهای برنامه‌ریزی شده، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

**پیتر سنگه** استاد دانشگاه MIT و عضو گروه تغییر و یادگیری سازمانی است. او همچنین رییس جامعه یادگیری سازمانی (SoL)، است. از جمله کتاب‌های وی می‌توان به پنجمین فرمان و پنجمین فرمان در میدان عمل اشاره کرد. وی در نوشته‌هایش مفاهیم انتزاعی نظریه سیستم‌ها را به ابزارهایی برای فهم بهتر نظریه‌های اقتصادی و سازمانی تبدیل کرده است و مقالات متعددی در نشریات دانشگاهی و مجلات کسب‌وکار درباره تفکر سیستمی در مدیریت نوشته است.

ISBN: 9786009172108



9 786009 172108