

تلخیص کتاب

رقص تغییر

نوشته پیتر سنگه
همراه با دیدگاه‌های پیتر سنگه



نظارت:

دکتر محسن عامری

تالیف:

عباس چله‌دوان کاشانی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تلخیص کتاب رقص تغییر

نوشته پیتز سنگه
همراه با دیدگاه‌های پیتز سنگه

تالیف:

عباس چله‌دوان کاشانی

نظارت:

دکتر محسن عامری



انتشارات موجک



عنوان و نام پدیدآور: تلخیص کتاب رقص تغییر نوشته پیتز سنگه.../تالیف عباس چله‌دوان کاشانی؛ نظارت محسن عامری.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۱۹۷ص.

شابک: ۷-۸۶-۸۶۳۴-۶۰۰-۹۷۸، ۲۰۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتاب حاضر تلخیص کتاب "رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده" تالیف پیتز سنگه... [و دیگران] است.

عنوان دیگر: رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده.

موضوع: یادگیری سازمانی

Organizational learning

موضوع: تحول سازمانی

Organizational change

شناسه افزوده: چله‌دوان کاشانی، عباس، ۱۳۵۶ -

شناسه افزوده: سنگه، پیتز. رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ ر ۷۰۱۳ / ۸۲ / ۵۸ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۶

شماره کتابشناسی ملی: ۴۶۹۹۳۱۱

انتشارات موجک

تلگرام: ۰۹۰۱۷۶۷۲۵۰۲ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۴۰۳۵۱۶ - ۰۲۶۳۲۴۰۳۵۱۳ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir



عنوان: تلخیص کتاب رقص تغییر

تالیف: عباس چله‌دوان کاشانی

طراح جلد: سیده زهرا روشنایی

مشخصات ظاهری: ۱۹۷ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: بهار ۱۳۹۶، تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال، شابک: ۷-۸۶-۸۶۳۴-۶۰۰-۹۷۸

حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

| | |
|---------|---|
| ۱..... | پیش‌گفتار |
| ۳..... | مقدمه کتاب |
| ۷..... | بخش اول: کارتان را شروع کنید |
| ۹..... | فصل اول: آشنایی با کتاب |
| ۹..... | ۱-۱ به سوی اطلس سازمانی |
| ۱۰..... | ۲-۱ چرخه حیات اقدام به تغییر |
| ۱۱..... | ۳-۱ رهبری تغییر بنیادی |
| ۱۱..... | ۱-۳-۱ اسطوره مدیر عامل قهرمان |
| ۱۲..... | ۲-۳-۱ نگاه متفاوت رهبری اجرایی |
| ۱۳..... | ۳-۳-۱ تغییر، تحول و تغییر بنیادی |
| ۱۴..... | ۴-۳-۱ رهبری چیست و چه کسی رهبر است؟ |
| ۱۵..... | ۵-۳-۱ رهبران چه کار می‌کنند؟ |
| ۱۶..... | ۴-۱ چالش‌های تغییر بنیادی |
| ۱۶..... | ۱-۴-۱ این برنامه یادگیری کار می‌کند. |
| ۱۷..... | ۲-۴-۱ این متولیان یادگیری خطرناکند (چالش‌های پیش روی پیشرفت پایدار) |
| ۱۷..... | ۳-۴-۱ چالش‌ها |
| ۱۸..... | ۴-۴-۱ پس زمینه کتاب |
| ۱۹..... | ۵-۱ خلاصه فصل اول |

سوال‌ات فصل اول ۲۰

فصل دوم: ایجاد تغییرات بنیادی ۲۱

۱-۲ ایجاد گروه پیشاهنگ ۲۱

۱-۱-۲ اولین انتخاب: اقتدار یا یادگیری ۲۱

۲-۲ فرایندهای رشد تغییر بنیادی ۲۲

۱-۲-۲ سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر ۲۲

۲-۲-۲ توسعه توانایی‌های یادگیری ۲۳

۳-۲-۲ حلقه ۱: چون برایم مهم است. (نتایج شخصی) ۲۴

۴-۲-۲ حلقه ۲: چون همکارانم آن را جدی می‌گیرند (شبکه افراد متعهد) ۲۵

۵-۲-۲ حلقه ۳: چون مفید است (نتایج کسب و کار) ۲۶

۶-۲-۲ به حرکت انداختن فرایندهای رشد تغییر بنیادی ۲۷

۳-۲ بازنگری زمان ۲۸

۴-۲ محدودیت‌های پیش رو ۲۹

۱-۴-۲ استفاده از دینامیک محدودیت‌های رشد برای برخورد با چالش‌های بنیادی ۲۹

۲-۴-۲ ساختار اساسی محدودیت‌های رشد ۲۹

۳-۴-۲ به خودتان اعتماد کنید ۳۰

۵-۲ خلاصه فصل دوم ۳۱

سوال‌ات فصل دوم ۳۳

بخش دوم: چالش‌های شروع تغییر ۳۵

فصل سوم: کمبود وقت ۳۷

۱-۳ چالش ۳۷

۱-۱-۳ عوامل موثر بر کمبود وقت ۳۸

- ۳۸..... ۲-۱-۳ استراتژی‌های مقابله با چالش کمبود وقت
- ۳۹..... ۲-۳ تغییر فرهنگی در جنرال الکترونیک
- ۳۹..... ۱-۲-۳ تکامل و بهره‌وری و اثربخشی
- ۴۳..... ۲-۲-۳ فرایند یادگیری ترکیبی
- ۴۳..... ۳-۳ پنج شیوه ایجاد زمان
- ۴۳..... ۱-۳-۳ ریک راس
- ۴۴..... ۴-۳ کمترین مداخله
- ۴۴..... ۱-۴-۳ ایجاد زمان برای گروه‌های پیشاهنگ
- ۴۵..... ۵-۳ مسائل ضروری و مسائل فوری
- ۴۵..... ۱-۵-۳ حوزه‌های فعالیت استراتژیک
- ۴۶..... ۲-۵-۳ چه کسی تسهیل می‌کند
- ۴۷..... ۶-۳ مدیریت عرصه‌های عمل
- ۴۷..... ۱-۶-۳ اثربخش‌ترین راه مشارکت دادن دیگران چیست؟
- ۴۸..... ۲-۶-۳ رهبر ارشد و تسهیل‌گر چه نقشی دارد؟
- ۴۸..... ۳-۶-۳ چه زیربنایی ارزشمند است؟
- ۴۹..... ۴-۶-۳ چطور متوجه می‌شوید که آزمایشگاه یادگیری کار می‌کند؟
- ۴۹..... ۷-۳ ترکیب کار و زندگی شخصی
- ۵۰..... ۱-۷-۳ بازنگری ساختارهای حمایتی
- ۵۰..... ۲-۷-۳ بازسازی فعالیت‌های روزانه
- ۵۲..... ۸-۳ خلاصه فصل سوم
- ۵۳..... سوالات فصل سوم

۵۵..... فصل چهارم: نداشتن کمک (هدایت و حمایت)

- ۵۵..... ۱-۴ چالش
- ۵۶..... ۲-۴ از گلف تا چوگان

- ۳-۴ گروه هدایت کننده‌ها ۵۷
- ۴-۴ بیرون آمدن از آشفتگی ۶۰
- ۵-۴ نکاتی برای نصیحت کننده‌ها ۶۱
- ۶-۴ استراتژی ایجاد تبحر ۶۱
- ۷-۴ تفکر سیستمی ۶۳
- ۸-۴ آی کی دو برای رهبران تغییر ۶۴
- ۹-۴ موسیقی، گوش دادن، آزادی ۶۵
- ۱۰-۴ خلاصه فصل چهارم ۶۹
- سوالات فصل چهارم ۷۰

فصل پنجم: مربوط نبودن ۷۱

- ۱-۵ چالش ۷۱
- ۲-۵ مثالی از تغییر در VISTEON ۷۲
- ۳-۵ برای چه این کار را می‌کنیم؟ ۷۲
- ۴-۵ استراتژی کاج ۷۳
- ۵-۵ چیزی را که برایتان ارزش دارد یاد بگیرید ۷۴
- ۶-۵ مدیریت کتاب باز ۷۵
- ۷-۵ بعد از کنترل بحران ۷۵
- ۸-۵ مستندسازی اقدام تغییر ۷۵
- ۹-۵ چهار آینده برای اقدام تغییر ۷۶
- ۱۰-۵ تمرین مربوط بودن ۷۷
- ۱۱-۵ خلاصه فصل پنجم ۷۸
- سوالات فصل پنجم ۷۹

فصل ششم: ایستادن پای حرف ۸۱

۱-۶ چالش ۸۱

۲-۶ نگاه رهبران اجرایی ۸۲

۳-۶ چگونه بدون افتادن از صخره پای حرفمان بایستیم ۸۴

۴-۶ خلاصه فصل ششم ۸۶

سوالات فصل ششم ۸۷

بخش سوم: چالش‌های تثبیت تغییر ۸۹

فصل هفتم: توس و دلهره ۹۱

۱-۷ چالش ۹۱

۲-۷ برچسب‌های خاکستری ۹۳

۳-۷ اعمال نفوذ ۹۳

۴-۷ وقتی افراد خوب کارهای بد می‌کنند ۹۳

۵-۷ مکانی امن برای ندانستن ۹۴

۶-۷ شیوه‌های قهرمانی ۹۵

۷-۷ ریشه‌یابی مشکلات در خانواده ۹۷

۸-۷ فراتر از برندگان و بازندگان ۹۸

۹-۷ خلاصه فصل هفتم ۱۰۰

سوالات فصل هفتم ۱۰۲

فصل هشتم: ارزیابی و اندازه‌گیری ۱۰۳

۱-۸ چالش ۱۰۳

۲-۸ حرکت خلاف جهت اندازه‌گیری ۱۰۴

۳-۸ هدف اندازه‌گیری چیست: گزارش یا یادگیری ۱۰۶

- ۴-۸ گشودن جعبه سیاه ارزیابی اقدام یادگیری ۱۰۷
- ۵-۸ داشبورد عملکرد ۱۰۹
- ۶-۸ خلاصه فصل هشتم ۱۱۲
- سوالات فصل هشتم ۱۱۴

فصل نهم: معتقدان واقعی و ناباوران ۱۱۵

- ۱-۹ چالش ۱۱۵
- ۲-۹ چگونه در فرهنگ سازمانی زمینه تغییر را ایجاد کنیم ۱۱۷
- ۳-۹ تعهد همه گیر ۱۱۷
- ۴-۹ تاکتیک‌های بدیع ۱۱۸
- ۵-۹ خلاصه فصل نهم ۱۲۱
- سوالات فصل نهم ۱۲۳

بخش چهارم: چالش‌های بازطراحی و بازنگری ۱۲۵

فصل دهم: اداره کردن ۱۲۷

- ۱-۱۰ چالش ۱۲۷
- ۲-۱۰ اجتماع شرکت‌ها ۱۳۰
- ۳-۱۰ وابستگی متقابل در شل ۱۳۱
- ۴-۱۰ از کنترل تا وضوح ۱۳۱
- ۵-۱۰ ویزا اینترنت‌نشال ۱۳۲
- ۶-۱۰ یادگیری سهام‌داران ۱۳۳
- ۷-۱۰ سخت‌کوشی فرهنگی ۱۳۴
- ۸-۱۰ بازطراحی هواپیما در حین پرواز ۱۳۴
- ۹-۱۰ خلاصه فصل دهم ۱۳۷

سوالات فصل دهم ۱۳۹

فصل یازدهم: ترویج ۱۴۱

۱-۱۱ چالش ۱۴۱

۲-۱۱ چرخه یادگیری سازمانی ۱۴۳

۳-۱۱ شبکه پشستاز شرکت نفتی بریتانیا ۱۴۳

۴-۱۱ دانشکده مدیریت ۱۴۴

۵-۱۱ اصول BOOTSTRAP ۱۴۴

۶-۱۱ تعهد آن لاین ۱۴۵

۷-۱۱ تاریخ‌های یادگیری ۱۴۵

۸-۱۱ گروه‌های غیر رسمی چیستند؟ ۱۴۹

۹-۱۱ وقایع نقطه عطف ۱۴۹

۱۰-۱۱ خلاصه فصل یازدهم ۱۵۱

سوالات فصل یازدهم ۱۵۳

فصل دوازدهم: استراتژی و هدف ۱۵۵

۱-۱۲ چالش ۱۵۵

۲-۱۲ مدیریت افق ۱۵۶

۳-۱۲ پرسیدن سوال‌های بزرگ ۱۵۷

۴-۱۲ سناریوهای تغییر جهان ۱۵۸

۵-۱۲ استراتژی به عنوان مذاکره ۱۵۹

۶-۱۲ تحول استراتژیک در رویال شل ۱۶۰

۷-۱۲ نوآوری پایدار ۱۶۱

۸-۱۲ بعد از جنگل انبوه ۱۶۲

۹-۱۲ برق برای همه ۱۶۲

۱۶۳ نظارت آگاهانه ۱۰-۱۲

۱۶۵ خلاصه فصل دوازدهم ۱۱-۱۲

۱۶۶ سوالات فصل دوازدهم ۱۱-۱۲

۱۶۷ **فصل سیزدهم: یادداشت‌های پایانی** ۱۱-۱۲

۱۶۷ رهبری در جهان زنده ۱-۱۳

۱۷۰ درباره نویسندگان ۲-۱۳

۱۹۷ سوالات فصل سیزدهم ۱۱-۱۲



پیش‌گفتار

شما انسان خوبی هستید و لیاقت یک سازمان خوب و سرشار از موفقیت را دارید. شما شایسته داشتن یک رابطه مناسب، موقعیت مناسب و استقلال در سازمان خود هستید. این موارد حق مسلم افراد سازمان هستند و زندگی شما باید این چنین باشد. شما بعنوان عضوی از سازمان خارق العاده‌اید. شما برای رسیدن به موفقیت و سطوح بالای عزت نفس، احترام و غرور خلق شده‌اید. هرگز کسی مثل شما در طول تاریخ بشر وجود نداشته است. توانایی‌ها و مهارت‌های شگفت‌انگیزی دارید که وقتی به درستی به کار بگیرید، به تمام خواسته‌هایتان می‌رسید. شما در بهترین زمان در تاریخ بشر زندگی می‌کنید. فرصت‌های مناسب فراوانی پیش روی شماست که می‌توانید از آنها برای عملی کردن رویاهایتان استفاده کنید. تنها محدودیت شما چیزی است که با تفکر خود می‌سازید. آینده شما نامحدود است. شاید مهم‌ترین اصل ذهنی و معنوی که تاکنون کشف شده است، این باشد که به همان کسی تبدیل خواهید شد که همیشه به آن فکر می‌کنید. شما باید تغییر را از خود شروع کنید تا سازمان تغییر یافته داشته باشید. زیرا جهان خارج، مانند آینه‌ای از دنیای درون شماست. آنچه در خارج اتفاق می‌افتد، انعکاسی از چیزی است که در درون شما روی می‌دهد.

آلبرت انیشتین پس از گرفتن آزمون فیزیک از دانشجویان دانشگاه پرینستون، به دفترش باز می‌گشت که یکی از استادیاران از او پرسید: "دکتر انیشتین این همان امتحانی نبود که سال گذشته از همین کلاس گرفته بودید؟"

دکتر انیشتین سری تکان داد و گفت: «بله همان امتحان بود»

استادیار جسارت به خرج داد و از فیزیکدان برنده جایزه نوبل پرسید: «اما دکتر، چطور می‌توانید از یک کلاس در دو سال پیاپی یک آزمون را بگیرید؟»

او جواب داد: " زیرا از سال گذشته تا به امروز پاسخ‌ها عوض شده‌اند. به همین ترتیب، پاسخ‌های شما نیز امروز بسیار سریع‌تر از قبل تغییر می‌کنند." ضمن تشکر از استاد گرامی‌ام جناب دکتر محسن عامری که مرا در این مسیر تشویق نمودند، این کتاب را تقدیم می‌کنم به شهدای مدافع حرم که با جانفشانی، زمینه‌ساز ظهور امام عصر (عج) و تحقق اهداف ناب محمدی گردیدند.

عباس چله دوان کاشانی

بهار ۱۳۹۶

مقدمه کتاب

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 با نشاط 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 روبرو می‌شویم و این چالش فقط در کسب و کارها دیده نمی‌شود. مدارس، سازمان‌های دولتی و سازمان‌های غیر دولتی، 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.

افرادی که می‌خواهند سازمان‌هایی یادگیرنده باشند، با چالش‌های تغییر پایدار مواجه می‌شوند. به همین دلیل، در اواسط دهه ۱۹۹۰، اعضای جامعه یادگیری سازمانی^۱ جلساتی تشکیل دادند تا از یکدیگر درباره تغییر بیاموزند.

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؛

^۱ Society of Organizational Learning(SOL)

- 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 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.
- 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 غیر تجاری نیز قیاس ماشین چندان نامربوط نیست. روسا معتقدند که آنها سازمان را اداره می‌کنند و دیگران به ویژه در سازمان‌های بزرگ، فقط دندانه‌های چرخ دنده‌ها هستند.
- اجتماع بشری چیزی متفاوت است. آنها مالک ندارند. برخی افراد نسبت به دیگران اقتدار بیشتری دارند، اما اجتماع را با هدف کلی پیشینه کردن بهره‌وری هدایت نمی‌کنند. کارکنان صرفاً منبع دیده نمی‌شوند و عضو اجتماع‌اند. بدون آنها اجتماعی وجود ندارد.
- 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.
- در تحقیق رقص تغییر متوجه شدیم که رهبران اثربخش فقط به تغییر انرژی نمی‌دهند، بلکه به شیوه‌های گوناگون برای پایداری فرایندهای تغییر فعالیت 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. 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، رهبران را به کسانی منتسب می‌کنند که در رده‌های بالای سازمان قرار دارند. 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. بی‌تردید بیشتر اقدام‌های تغییر به این دلیل شکست می‌خورند که نمی‌توانند که افراد کافی را در انواع نقش‌ها و موقعیت‌ها درگیر کنند تا با فرایندهای تعادلی که تغییر را محدود یا متوقف می‌سازند، مقابله کنند. 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.

پیتر سنگه

ژانویه ۲۰۰۴

سازمان های متعددی با ضرورت تغییر مواجه اند. 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 شایستگی های سازمانی به دنبال تغییر هستیم.

کتاب رقص تغییر پیرامون ده چالش عمده تغییر تنظیم شده است. این ده چالش مجموعه ای از نیروهای محدود کننده اند که در اغلب اقدامات تغییر بروز می کنند.

مهم ترین ویژگی کتاب رقص تغییر، نگرش سیستم های زنده به تغییر است. چالش های خاص تغییر پایدار از یک سازمان به سازمان دیگر، یا از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر فرق می کنند.



انتشارات موجک

ISBN: 978-600-8634-86-7

