

۱۰ مقاله‌ای که از

هاروارد  
باید بخوانید

# مدیریت تغییر



---

ترجمه‌ی علی بای

---

۱۳۹۸

# فهرست مطالب

- |     |  |    |
|-----|--|----|
| ۹   | رهبری تغییر: چرا تلاش‌ها برای تغییر شکست می‌خورند؟<br>جان کاتر                         | ۱  |
| ۳۱  | تغییر از طریق ترغیب<br>دیوید گاروین و مایکل روبرتو                                     | ۲  |
| ۵۵  | رهبری تغییر هنگامی که اوضاع کسب‌وکار مطلوب است<br>پل همپ و توماس استوارت               | ۳  |
| ۸۹  | تغییر بنیادین، روشی آرام<br>دبرا میرسون  | ۴  |
| ۱۱۵ | رهبری نقطه‌ی عطف<br>دبلیو. جان کیم و رنی موبورن  | ۵  |
| ۱۴۳ | راهنمای بقا برای رهبران<br>رونالد هایفیتز و مارتی لینسکی                               | ۶  |
| ۱۷۳ | دلیل اصلی تغییر نکردن افراد<br>رابرت کیگان و لیزا لاسکو لاهی                           | ۷  |
| ۱۹۷ | شکستن اصول تغییر<br>مایکل بیر و نیتین نوری   | ۸  |
| ۲۲۱ | آن روی دشوار مدیریت تغییر<br>هارولد سیرکین و پری کینان                                 | ۹  |
| ۲۵۱ | چرا برنامه‌های تغییر، تغییری ایجاد نمی‌کنند؟<br>مایکل بیر، راسل آیزنشتات و یرت اسپکتور | ۱۰ |



## انتشارات آموخته

دفتر مرکزی: اصفهان، خیابان مشتاق دوم، خیابان مهرآباد، کوی ۱۹، پلاک ۴۶  
کد پستی: ۸۱۵۸۹۳۸۱۳۱ | صندوق پستی: ۶۶۴-۸۱۶۴۵  
تلفن: ۰۹۱۳ ۴۰۱۰ ۴۰۰ | ارتباط مستقیم: (۰۲۱) ۲۲۶۱۶۳۶۰  
info@amookhteh.ir | www.amookhteh.ir

## ۱۰ مقاله‌ای که از هاروارد باید بخوانید

### مدیریت تغییر

#### ترجمه‌ی علی بای

ویراستار: پیام زمانی - نوشا صفاهانی

آماده‌سازی: انتشارات آموخته

صفحه‌آرایی: فرزاد همتی

نمونه‌خوانی: مسعود سامان‌پور

طراحی نمودارها: فاطمه صفری

لیتوگرافی: طلوع ● چاپ: الوان ● صحافی: مردانی

چاپ پنجم: ۱۳۹۸ ● شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه ● قیمت: ۳۸۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۳۹۸، 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 ۲۳ قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان و قوانین مربوط به جرایم رایانه‌ای کشور قابل پیگیری در محاکم قضایی است.

## 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 با وجود این تغییرات به بقا و رشد خود ادامه دهد مگر اینکه همپای آنها تغییرات داخلی متناسبی را تدارک ببیند.

طبق برآوردها تقریباً ۷۰ درصد طرح‌ها و برنامه‌های تغییر که در سازمان‌ها اجرا می‌شود یا 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؟ اندیشمندان 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. ولی کتاب «مدیریت تغییر» حاوی ۱۰ مقاله‌ی برتر راجع به ابعاد و جوانب گوناگون عملیاتی کردن تغییرات مثبت در کسب‌وکارها است که همچون یک منشور، طیف مختلف مشکلات مربوط به مسئله پروژه‌ی تغییر را بر ما آشکار می‌کند و راهکارهای مقابله با این مشکلات و گذر از موانع را با زبانی ساده و مبتنی بر تجربه‌های گران‌قیمت نویسندگانش به مخاطب عرضه می‌دارد.

این مقالات نخستین بار در مجله‌ی هاروارد بیزنس ریویو چاپ شده‌اند 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.

## ••• یادداشت‌ناشر •••

دنیای امروز کسب‌وکار دنیایی آکنده از رقابت است و در این عرصه کسانی پیروز می‌شوند که به ابزارهای نوین مدیریتی مجهز باشند. در این فضای سراسر رقابت و فراز و نشیب سازمان‌هایی برنده خواهند شد که اصول علمی و کاربردی مدیریت در روح و کالبدشان جریان داشته باشد.

بدین منظور انتشارات هاروارد که نقشی بی‌بدیل در توسعه‌ی دانش مدیریت در سطح جهان دارد به تازگی مجموعه‌ای ارزشمند و کاربردی شامل ده‌ها مقاله‌ی تأثیرگذار مدیریتی را به‌صورت منسجم و نظام‌یافته عرضه کرده است که می‌تواند برای همه‌ی فعالان حوزه‌ی کسب‌وکار منبعی الهام‌بخش به شمار رود.

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

### انتشارات آموخته



## رهبری تغییر<sup>۱</sup>

چرا تلاش‌ها برای تغییر شکست می‌خورند؟

جان کاتیر<sup>۲</sup>

در دهه‌ی گذشته، بیش از ۱۰۰ شرکت را مشاهده کرده‌ام که برای تبدیل شدن به رقیبی بهتر در عرصه‌ی کسب‌وکار دست به نوسازی و تغییر زده‌اند. شرکت‌هایی از جمله کسب‌وکارهای بزرگ (فورد<sup>۳</sup>) و کوچک (اند مارک کامیونیکیشنز<sup>۴</sup>)، شرکت‌های امریکایی (جنرال موت ورز<sup>۵</sup>) و غیر امریکایی (بریتیش ایرویز<sup>۶</sup>)، شرکت‌های شکست‌خورده (ایسترن ایرلاینز<sup>۷</sup>) و شرکت‌های موفق و ثروتمند (بريستول-مایر اسکویب<sup>۸</sup>). تلاش‌های آنان معمولاً عناوین مختلفی داشتند: مدیریت

---

### 1. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail

۲. John P. Kotter: استاد دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه هاروارد. م.

3. Ford

4. Landmark Communications

5. General Motors

6. British Airways

7. Eastern Airlines

8. Bristol-Myers Squibb