

ارتش تخت (FLAT ARMY)

Creating a Connected and Engaged Organization

چگونه سازمانی منسجم و متعهد بسازیم
راهنمایی برای ایجاد انکیرس، تعهد و تغییر فرهنگ سازمانی

اثر
دن پانتیفراکت

ترجمه و تالیف
سعید رمضانی، محسن پارساپور

- سرشناسه : پانتیفرکت، دن، ۱۹۷۱ - م.
- عنوان و نام پدیدآور : Pontefract, Dan
- عنوان و نام پدیدآور : ارتش تخت: چگونه سازمانی منسجم و متعهد بسازیم: راهنمایی برای ایجاد انگیزش، تعهد و تغییر فرهنگ سازمانی = Flat Army): Creating a connented and Flat = (engaged organization) اثر دن پانتیفرکت؛ ترجمه و تالیف سعید رضائی، محسن پارسا پور.
- مشخصات نشر : تهران: فوران، ۱۳۹۵.
- مشخصات ظاهری : هجده، ص ۱۰۰، مصور، جدول، نمودار.
- شابک : 9 8۰۰00۰۷298-52-7
- وضعیت فهرست نویسی : فیا
- یادداشت : عنوان اصلی: Flat army : creating a connected and engaged organization, 2013
- عنوان دیگر : چگونه سازمانی منسجم و متعهد بسازیم: راهنمایی برای ایجاد انگیزش، تعهد و تغییر فرهنگ سازمانی.
- موضوع : رهبری
- موضوع : Leadership
- موضوع : مدیریت صنعتی
- موضوع : Industrial management
- موضوع : تحول سازمانی
- موضوع : Organizational change
- موضوع : یادگیری سازمانی
- موضوع : Organizational learning
- شناسه افزوده : رضائی، سعید، ۱۳۶۰ - مترجم
- شناسه افزوده : پارسا پور، محسن، ۱۳۶۳ - مترجم
- رده بندی کنگره : ۱۳۹۵ الف ۲/ب HD۵۷/۷
- رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴
- شماره کتابشناسی ملی : ۴۴۸۶۹۱۷



شابک: ۷۲۹۸-۵۲-۷۸۶۰۰

عنوان کتاب: ارتش تخت، چگونگی سازماندهی و متعهد بسازیم*

نویسنده: دن پانتیفرکت، Dan Montefract

ترجمه و تالیف: سعید رضائی - محسن پارسپور

ویراستار ادبی: ابراهیم حسن پور

طراح جلد: رزگار جهان‌دیده

صفحه آرا: احسان ناظمی، سجاد اصغری

چاپ اول: آذرماه ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

ناشر: فوژان

قیمت: ۳۰۰,۰۰۰ ریال

آدرس: مرکز آموزش علمی - کاربردی شهید دستواره: بزرگراه آزادگان به سمت جنوب، شهرک استقلال،

بلوار دکتر عبیدی، مجتمع آموزش - خدماتی فدک

وب سایت: www.dastvareh.ir

حق چاپ برای مرکز آموزش شهید دستواره محفوظ می‌باشد

* این کتاب برگردانی است از: Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization

پیشگفتار

«یرفع الله الذین امنو منکم و الذین اوتو العلم درجات»

داوند، قائل اهل ایمان و دانشمندان را در دو جهان رفیع می گرداند.

سوره مبارکه ی مجادله آیه ۱۱

در سال های اخیر، شاید هیچ یکی کتاب ها، مقالات و رخدادهایی در خصوص ایجاد انگیزش کارکنان در کار بوده ایم که اکثر آن ها اساسی و تکراری بوده اند. این موضوع که یکی از شاخصه های رهبر سازمان می باشد، در دنیای امروز در لبغه برخی از مدیران و رهبران سنتی و مدرن بوده و به عنوان یکی از مؤلفه های مدیریت کارآفرین تبدیل شده است. در اهمیت موضوع همین بس که رشته های تحصیلی، کارگاه های آموزشی و انجمن های علمی متعدد مرتبط در دانشگاه های معتبر دنیا و همچنین در کشور ما ایجاد و راه اندازی شده است.

با توجه به اهمیت علوم انسانی و نیاز جدی دانشجویان، مدیران و صنعتگران کشور به کتب مرجع علمی-کاربردی در این حوزه، مرکز آموزش علمی-کاربردی شهید دستواره به عنوان اولین و بزرگ ترین مرکز آموزش علوم و فنون لجستیکی کشور، اقدام به تدوین و تألیف کتاب های مورد نیاز دانشجویان، اساتید، مدیران، و صنعتگران کشور نموده است.

در پایان شایسته است از زحمات و تلاش تیم مؤلف/مترجم، ممیزی، چاپ و انتشار در تکمیل این گنجینه علمی کاربردی، تشکر نماییم. امید است این کتاب مورد توجه و بهره برداری صاحب نظران، محققان در زمینه علوم انسانی، رهبران، و مدیران عملیاتی و ستادی قرار بگیرد تا با اعلام نظرات و پیشنهادات اصلاحی خود، ما را در انتشار آثار مورد نیاز جامعه علمی و صنعتی کشور یاری فرمایند.

سعید مصطفی زاده

رئیس مرکز آموزش علمی-کاربردی شهید دستواره

سخنی با خوانندگان

کتاب پیش روی، که با نثری روان و مملو از مثال‌های کاربردی نوشته شده است، یکی از منابع مورد نیاز مدیران در زمینه‌ی مدیریت تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی است. این اثر می‌تواند نقشه‌ی راهی باشد برای مدیران، گردانندگان و رهبرانی که نیازمند چارچوب و ابزارهایی برای تغییر و ایجاد انگیزش سازمانی هستند. تمرکز کتاب بر پرورش مدیران نسل جدیدی است که در پی یافتن زبانی نو برای سازماندهی داشته‌ها هستند. روند کار در واقع بر مبنای تجربه‌های اثربخش، موفق، و آموزنده‌ی آقای دن پانتیف است به عنوان مشاور تغییر فرهنگ، بنیان گذاشته شده است. رویکرد گام به گام به کار گرفته شده در مسیر یادگیری این کتاب، کمک می‌کند تا به وسیله‌ی قوانین و ابزارهایی چند، فلسفه‌ی "ارتش تخت" به یادماندنی و موفقیت‌های فردی و سازمانی ناشی از تغییر فرهنگ را به طور ملموس فراچنگ آوریم.

این کتاب پاسخی است به این سوال که "چرا اکنون اینجا هستیم؟". راه نجات یافتن از ساختار سلسله‌مراتبی و کابوس فرماندهی و کنترل، و خروج از تاریکناهی سازمان چیست؟ دن پانتیفراکت طرز تفکر دیوانه‌وار افرادی چون تیلور و فایول در رابطه با مدیریت در دنیای امروز را به چالش کشیده و نشان می‌دهد که چگونه به کارکنان کمک کنیم تا روزمان مورد نیاز بیاموزند. از طرف دیگر، این کتاب می‌تواند راهنمای مناسب و جابجایی برای تمام فعالین حوزه‌ی مدیریت سازمان‌های دولتی و خصوصی، کارآفرینان، افراد علاقه‌مند، و همچنین دانشجویان مشغول به تحصیل در رشته‌های مهندسی صنایع، مدیریت، MBA و غیره باشد.

در پایان، لازم است از آقای دکتر رمضانی و مهندس پارساپور که زحمت ترجمه و تالیف را عهده دار شدند و مرکز دانشگاهی شهید دستواره که در چاپ این کتاب همکاری نمودند و همچنین کلیدی کارکنان شرکت چاپ و نشر بازرگانی که امکان چاپ این کتاب را فراهم آورده‌اند، قدردانی و تشکر به عمل می‌آید.

محمد اصغری

مدیریت طرح و تدوین متون مرکز آموزش علمی-کاربردی شهید دستواره

مقدمه مترجم / مؤلف

جهان همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. این تغییر، به جانب زمان، به طیف خاصی محدود نیست. تغییر پیش از پیدایش بشر وجود داشته و همیشه نیز وجود خواهد داشت. چه، در غیر این صورت، در هر موقعیت و لحظه از زمان، انتقال به زمان و شرایط بعدی ممکن نخواهد بود. بشر همیشه در صدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن بوده است و سعی نموده است که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان‌بار آن در امان بماند. در این میان، انسان‌ها و بنگاه‌ها نیز در دنیای پرشتاب امروزی دائماً در حال تغییر و تحول هستند، و آنچه مسلم است، سازمان‌هایی می‌توانند باقی بمانند که برای بقای خود مزیت رقابتی بوجود آورند.

پدیده‌ی تغییر از آن جهت پیچیده است که فزاینده‌ی دینامیک بوده و از تعامل عوامل مختلف بوجود می‌آید؛ به علاوه، تمامی این عوامل و متغیرهای آن در یک رابطه‌ی علی معلولی با یکدیگر، ساز و کاری بوجود می‌آورند که درک و تحلیل آن را مشکل می‌سازد. از این رو، تشخیص جهت مناسب تغییر، دشوار می‌شود. عمده‌تأ دو دلیل عمده وجود داشته که ضرورت تغییر در سازمان‌ها را ایجاد می‌نماید:

۱. نیاز به تغییرات درونی برای تطبیق با رخ داده‌های ایجاد شده در خارج از سازمان.
 ۲. علاقه به پیش‌بینی توسعه در آینده و یافتن راه‌های تطبیق با آن.
- لذا در این کتاب کوشیده می‌شود تا با آموزش روش‌های جدید و به‌روز تغییرات مؤثر در فرهنگ سازمانی کارکنان و نوع نگاه مدیران به وجود آید.
- کتاب شامل ۱۳ فصل است؛ فصل اول به مقدمات و چرایی خواندن کتاب ارتش تخت و تعریف کلی از عجین شدن پرسنل با اهداف سازمان اختصاص دارد؛ در فصل دوم به مقایسه سلسله‌مراتب سازمان و نیمه‌ی تاریک تئوری‌های مدیریت پرداخته شده است؛ فصل سوم درباره رهبری مشارکتی و رهبری منسجم و ویژگی‌های آنهاست و در نهایت فلسفه‌ی "ارتش تخت" آموزش داده می‌شود؛ در فصل چهارم، چگونگی ایجاد رهبری منسجم، که معیارهای آن اعتماد کردن، درگیر شدن، همدلی، توسعه و پرورش و برقراری ارتباط میباشند، بررسی شده است. فصل پنجم به این مطلب

پرداخته شده که ایجاد رهبری منسجم به معنی انجام اقدامات به شیوه‌ی جامع و سرگرم کننده با پیگیری روند آنالیز، تصمیم‌گیری، تحویل، همکاری، بازی و شادی با کارکنان است. در فصل هشتم رویکردهایی فراتر از رهبری منسجم مانند هدایت نمودن، نحوه‌ی سنجش و اندازه‌گیری، کاوش و بررسی، انطباق و سازگاری، و نهایتاً، نحوه‌ی بهبود سازمان مطرح شده است. فصل هفتم چهارچوب رهبری مشارکتی، "گوآنشی" (کارگروهی چینی) Guanxi -، "خوداتکا-Autopoiesis" و چهارچوب رهبری مشارکتی در عمل را بررسی می‌کند. در فصل هشتم به مدل اجرایی رهبری مشارکتی (مبتنی بر همکاری) -CLAM و مراحل و ساختار آن می‌پردازیم. در فصل نهم، اهمیت یادگیری سازمانی، یادگیری بر اساس سرعت نیاز و انواع یادگیری رسمی، غیررسمی و فراگیر ورد ترجمه قرار گرفته است. فصل دهم حاوی ابزارها و قواعد ساخت رهبری موثر و فناوری‌های مشارکتی در مدل "ارتش تخت" می‌باشد. در فصل یازدهم به مثال‌هایی عملی در زمینه "ارتش تخت" پرداخته شده است. فصل دوازدهم، نیز به فرهنگ‌سازی "ارتش تخت" و فلسفه و روش اجرایی نمودن آن در سازمان می‌پردازد. فصل سیزدهم، آخرین فصل، شبکه تغییر فرهنگی، آمادگی سازمان برای تغییر و شبکه رهبری (شرعی) مینماید.

آیا کارکنان، ما، باید آریخ به کار خود را دواند؟ آیا بخش‌های شرکت/سازمان شما به صورت جزیره‌ای کار می‌کنند؟ آیا سلسله‌مراتب یک بخش کلیدی از فرآیند تصمیم‌گیری شماست؟ دن پاتیفراکت در این کتاب بیان می‌کند که آینده در دستان سازمان‌های متعهد و منسجم است. سوال این جاست که چطور باید به آن نقشه را رسم کنیم؟

اگر شما مدیری هستید که می‌خواهید این تغییر و دگردیسی را در سازمان خود به وجود آورید، حدود نصف این کتاب مملو از ایده‌های عملی و سبب‌الوصول در زمینه روش‌های چگونگی تطبیق فکر کردن و رفتار است؛ و همچنین، چگونگی ایجاد رهبری منسجم و رسیدن به همکاری واقعی را به نمایش می‌گذارد. نصف دیگر کتاب روی شرکت/سازمانی که شما در آن کار می‌کنید و چگونگی شکل دادن به آن، به طوری که در زمان مورد نیاز به کار باید، تمرکز دارد (عنوان با مسمی فصل ۹، یعنی یادگیری بر اساس نیاز). دن پاتیفراکت، به عنوان پیشگام این تفکر در شرکت TELUS، روش‌های چگونگی همکاری کارکنان و فناوری پشتیبانی کننده را به اساس توسعه‌ی یادگیری در سایه‌ی چیزی که بازتاب بهتری در ذهنیت ذینفعان ما داشته باشد، شکل داد.

این کتاب موعظه و نصیحتی غیر واقعی در زمینه‌ی مدیریت و رهبری نیست. نگارنده سعی کرده است با لحنی غیر رسمی و با بهره‌گیری از دستاوردهای علمی-کاربردی خود در شرکت TELUS، روشی (نقشه راهی) برای بهبود فرهنگ سازمانی و نگرشی دگرگونه به شما ارائه دهد. بر همین اساس از بین ده‌ها کتاب رهبری سازمانی، به منظور ترجمه به زبان فارسی انتخاب گردید. این کتاب بنا بر نظر کارشناسان به خوبی با شرایط موجود در کشور ایران تطبیق دارد؛ از طرفی آقای پونته‌فراکت از برجسته‌ترین مشاوران رهبری سازمانی در سطح جهان به شمار می‌رود و پروژه‌های زیادی را در این زمینه انجام داده است.

نویسنده با استفاده از داستان‌های شخصی، استعاره و استدلال‌هایی از تجربیات شخصی و حرفه‌ای، کتابی با نثر روان و فراموش‌نشدنی خلق کرده است که به نوعی از نگرش بی‌روح و آکادمیک موجود در سایر کتاب‌های رهبری مبرا بوده و متنی لذت‌بخش و خواندنی را فراهم نموده است. بسیاری از مؤلفه‌های توصیف شده برای رهبری در کتاب مانند همکاری، مشارکت و توانمندسازی در سایر کتب به صورت ظاهری وجود دارد، اما این کتاب با قاب‌گیری مجدد آنها در محیط‌های کاری و سازمان‌ها کمک شایانی به رهبران نسل جدید می‌نماید. مثلاً فناوری یک موضوع عادی در کتاب‌های رهبری است ولی در این کتاب فناوری (رسانه‌های گروهی) به عنوان ابزاری اجتناب‌ناپذیر برای رهبران که به واقع منسجم باشند، دیده شده است. فناوری مشارکتی نه تنها نقش مهمی در رهبری دارد، بلکه نقش اصلی در بخش یادگیری اجتماعی و غیررسمی به وسیله رسانه را بازی می‌کند.

عنوان ارتش تخت، در ابتدا بیانگر تصویر رهبری نظامی سلسله‌مراتبی است، ولی پیام هسته‌ای آن کاملاً متفاوت است. این کتاب به آن در تمام سطوح را، به وسیله اصول کلیدی مانند همکاری، مشارکت، آموزش و فناوری که در قلب فرهنگ سازمان‌های امروزی هستند، به خارج شدن از حالت فرماندهی و کنترل، به سمت توانمندسازی، تعهد و عجین کردن کارکنان با سازمان، سوق می‌دهد. سایر کتاب‌های رهبری در اینجا توقف می‌شوند، ولی "ارتش تخت" مدل و چهارچوب و ابزارهای عملیاتی را بکارگرفته است، که بهترین آن "نقشه راه کوتاه برای تغییر رفتار" مورد نیاز برای حرکت به سمت توانمندسازی و عجین کردن کارکنان می‌باشد.

امید است بعد از خواندن این کتاب، شناخت مناسبی از وظیفه و کار رهبری و نیز مدیریت تغییر رفتار، به دست آورید تا بتوانید طرح‌های بهبود را در سازمان اجرا کنید و تغییرات پایدار در مدیریت دارایی‌ها را به منصفه ظهور برسانید.

در پایان بر خود لازم می‌دانیم از زحمات جناب آقای حسن رحمانی، مدیر عامل ویرایش متن و از مدیریت محترم مرکز آموزش علمی-کاربردی شهید رجایی و زحمات آقای مهندس احسان ناظمی (از موسسه آیریم، www.i-REAM.com)، که در تهیه این کتاب ما را یاری نمودند، صمیمانه تشکر و قدردانی نماییم. اعلام نظرات و راهنمایی‌های سازنده ها، من، مشوق ما برای تلاش بیشتر و عمیقتر در تصحیح این کتاب خواهد بود.

با سپاس

سعید رمضان، محسن پارساپور

تلفن: ۸۸۳۶۹۷۵۶ و ۰۹۱۲۲۰۰۲۴۰۶

Email: ramezani_sr@ind.iust.ac.ir

تیر ماه ۱۳۹۵

فهرست

۱	فصل اول: مونالیزای بس کوچک!
۶	ترسهای من
۸	بالاخره رهبری کار کیست؟
۱۰	تعریف رهبر من با کار یا تعهد
۱۳	چرا تعهد امر سست است؟
۱۵	چرا بی تعهدی بد است؟
۱۷	سازمان در برابر عمر من
۱۹	علت نوشتن این کتاب و انتخاب نام ارتش تخت!
۲۴	منابع
۲۹	فصل دوم: این همه سخت گیری چرا؟
۳۲	مغازی خواربار فروشی و سلسله مراتب
۳۶	بازی جنگ و انقلاب صنعتی
۳۸	نیمه‌ی تاریک
۴۲	درماندگی نهادینه شده در سازمان‌ها
۴۶	منابع
۴۷	فصل سوم: رهبری منسجم چرا؟
۵۱	شفافیت خودش سخن می‌گوید
۵۲	شکاف رهبری منسجم
۵۴	سقوط در شکاف
۵۶	داستان ابل (تبدیل ضرر به سود)
۵۸	داستان شرکت جانسون و جانسون
۶۰	فلسفه‌ی "ارتش تخت"
۶۱	ویژگی‌های رهبری منسجم (CLA)
۶۲	روند خواستن، شدن، و فراتر رفتن در جنرال شرمن

۶۵	چارچوب رهبری مشارکتی (PLF)
۶۷	مدل اجرایی رهبری مشارکتی-مبتنی بر همکاری (CLAM)
۶۸	مدل های فناوری های همکاری و یادگیری فراگیر
۷۰	منابع
۷۳	فصل چهارم: چگونه یک رهبر منسجم شویم؟
۷۶	اعتماد کردن
۷۹	درگیر شدن یا التزام
۸۱	همدلی
۸۳	توسعه و پرورش
۸۶	برقراری ارتباط
۹۰	منابع
۹۳	فصل پنجم: رهبر منسجم ماندن
۹۶	تجزیه و تحلیل
۹۸	تصمیم گیری
۱۰۱	نتیجه گرایی
۱۰۴	همکاری و تشریک مساعی
۱۰۶	شوخی و مزاح
۱۱۱	منابع
۱۱۳	فصل ششم: فراتر از رهبری منسجم
۱۱۷	هدایت نمودن
۱۲۰	سنجش و اندازه گیری
۱۲۳	کاوش و بررسی
۱۲۵	انطباق و سازگاری
۱۲۸	بهبتر شدن
۱۳۳	منابع
۱۳۵	فصل هفتم: چارچوب رهبری مشارکتی (PLF)
۱۳۷	چشم آموزش ندیده
۱۳۹	به یکی دیگر بیاموز
۱۴۰	گوانگشی/کارگروهی چینی - Guanxi
۱۴۲	خودانکا (خودگردان)

۱۴۴	آگاهی شما از احوال دیگران: شبکه‌های مجاور
۱۴۷	گرد هم آوردن همه
۱۴۸	چارچوب رهبری مشارکتی (PLF)
۱۴۹	مستمر (پیوسته)
۱۵۳	چارچوب رهبری مشارکتی در عمل
۱۵۶	منابع
۱۵۹	فصل هشتم: مدل اجرایی رهبری مشارکتی (مبتنی بر همکاری)
۱۶۳	سلسله راتب غیربالا به پایین (Heterarchy) هرج و مرج نیست
۱۶۵	تکوین راز و ویرارکی (wirearchy)
۱۶۶	پیوسته‌ی AM
۱۶۹	(با دیگران) ارتباط برقرار کن
۱۷۰	(به تمامی گزینه‌ها) توجه کن
۱۷۱	(تصمیم و برنامه‌ی عمل) را انتقال بده
۱۷۴	(نتیجه) را ایجاد کن
۱۷۶	(نتیجه‌ی حاصله) تأیید کن
۱۷۸	(از طریق بازخورد و شناخت) تبریک بگو
۱۷۹	چه موقع از CLAM استفاده کنیم و چه موقع استفاده نکنیم؟
۱۸۲	مراتب اجرایی بی نقص و درگیری مشارکتی پرسنل
۱۸۶	منابع
۱۸۹	فصل نهم: یادگیری براساس نیاز
۱۹۴	آیا یادگیری سازمانی اهمیت دارد؟
۱۹۵	۷۰-۲۰ یا ۳۳-۳؟
۱۹۸	یادگیری رسمی
۲۰۱	یادگیری غیررسمی
۲۰۳	یادگیری اجتماعی
۲۰۸	منابع
۲۱۱	فصل دهم: ابزارها، قواعد و منابع رهبر شدن در "ارتش تخت"
۲۱۶	سه مفهوم کلیدی در زمینه‌ی فناوری‌های مشارکتی
۲۱۷	گفتگو
۲۲۲	محتوی

۲۳۸ قالب، بافت و فحوا

۲۳۳ فناوری‌های اشتراکی و فروش ۲

۲۳۴ افول فناوری

۲۳۵ منابع

۲۳۷ فصل یازدهم: ارتش تخت در عمل

۲۳۹ NHS (ان اچ اس، خدمات بهداشتی ملی)

۲۴۰ Good Rockin Tonight (گود راکین تونایت)

۲۴۳ تحقیقات در سکون

۲۴۵ روح هیتاچی

۲۴۷ عیب‌هایی از اسکاتیابنک

۲۴۸ زاپوس (Zappos)

۲۴۹ شرکت فناوری ای HCL

۲۵۱ "ارتش تخت" در TECS

۲۵۵ منابع

۲۵۷ فصل دوازدهم: در سیستمی فرهنگ ارتش تخت

۲۶۱ فلسفه‌ی "ارتش تخت"

۲۶۴ اجرایی نمودن "ارتش تخت"

۲۶۶ تأثیر: تیم مستقیم

۲۶۶ ارزیابی تیم

۲۶۷ ارزیابی "ارتش تخت"

۲۷۴ خاتمه: نتیجه‌ی مشارکت

۲۷۷ منابع

۲۷۹ فصل سیزدهم: رهبری گروه‌های موثر

۲۸۱ تعاریف مهم

۲۸۶ موانع عملکرد مؤثر تیمی

۲۸۸ افراد و تیم‌ها

۲۸۸ رهبری در محیط تیمی

۲۹۱ شیوه‌های مشکل‌گشای تیم

۲۹۳ نقش‌های یاری‌دهنده و بازدارنده

۲۹۴ آمادگی سازمان برای تغییر

۲۹۸	ده نگرانی عمده مدیریت و رهبری
۲۹۸	کارمندان از شغل خود چه می خواهند؟
۳۰۰	شبکه رهبری
۳۰۲	منابع
۳۰۳	پیوست الف: انواع نسل های رهبری
۳۰۵	نسل G: نسل خاکستری - سنین ۵۴ و بالاتر
۳۰۶	نسل B: نسل پر زاد و ولد - سنین ۳۵ تا ۵۳
۳۰۷	نسل X: نسل نامرئی - سنین ۲۳ تا ۳۴
۳۰۸	نسل Y: نسل بله قربان - سنین ۱۲ تا ۲۲
۳۰۹	تأثیر نسل ها بر رهبری
۳۱۳	پیوست ب: مدیریت تغییر
۳۱۵	مدیریت تغییر
۳۱۵	مدل کاتر
۳۱۷	مدل لوبین
۳۱۸	مقاومت
۳۲۰	فرهنگ سازمانی
۳۲۰	انواع فرهنگ سازمانی
۳۲۲	عناصر فرهنگ
۳۲۳	ارزش ها
۳۲۳	الگوها
۳۲۴	آیین ها و رویه ها
۳۲۴	زیرساخت فرهنگی
۳۲۴	هشت عنصر تغییر
۳۲۹	ساختار سازمانی
۳۳۳	نمودار ارتباطات
۳۳۶	پاداش ها
۳۳۹	شبکه تغییر فرهنگی
۳۴۱	شبکه تغییر فرهنگی چگونه ایجاد شد
۳۴۲	نمودارها
۳۴۲	شبکه فرهنگی تغییر

۳۴۴	شبکه تغییر فرهنگی چگونه کار می کند
۳۴۴	مبنا
۳۴۵	ارزیابی مجدد
۳۴۵	تکنیک تحلیل
۳۴۷	پرسشنامه شبکه تغییر فرهنگی
۳۵۷	پیوست ج: پرسشنامه فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون
۳۵۹	مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (The Denison organizational culture model)
۳۶۶	منابع
۳۶۷	واژگان و اصطلاحات