

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
(وابسته به وزارت نیرو)

پرورش مهارت‌های مدیریت: رهبری تحولات مثبت

نویسندگان:

پروفسور دیوید. ای. وتن و پروفسور کیم. اس. کمرون

ترجمه:

دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی



نشانی: مهرشهر کرج- بلوار امام خمینی (ره) - نیش بوستان- مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

تلفن: ۳۳۱۳۹۹۷-۳۳۱۴۲۱۵ (۰۲۶۱) - ۸۸۹۱۴۵۴۴ (۰۲۱) - ۳۳۰۶۰۰۵ (۰۲۶۱) دورنگار: ۳۳۰۶۰۰۵ (۰۲۶۱)

صندوق پستی: مهر ویلاي کرج ۳۱۳۷۵/۳۱۴

Website: www.imre.ir

E-mail: info@imre.ir

پرورش مهارت‌های مدیریت: رهبری تحولات مثبت

پروفسور دیوید ای. وتن و پروفسور کیم اس. کمرون

ترجمه: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی

Developing management skills: Leading positive changes

واژه نگار: فاطمه بیاتی

نماینده ساز: سیروس پناهی

طراح روی جلد: مهناز حسامی

امور اجرایی چاپ: سیروس پناهی. اشرف لاجوردی و کریم رحیمی قاضی

چاپ: حدیث چاپ اول: ۱۳۸۵

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد

قیمت با جلد شومیز: ۱۷۰۰۰ ریال

قیمت با جلد گالینگور: ۲۴۰۰۰ ریال

Whetten, David Allred

تن، دیوید آلدرد، ۱۹۴۶- م.

پرورش مهارت‌های مدیریت: رهبری تحولات مثبت/ نویسندگان دیوید ای. وتن، کیم اس. کمرون؛ ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۵.

ی، ۱۷۶ ص.: نمودار.

ISBN: 964-96063-8-6

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

کتاب حاضر ترجمه ای است از فصل دهم کتاب Developing management skills, 6th ed واژه نامه.

کتابنامه: ص. ۱۶۳-۱۶۷.

۱. مدیریت، الف. کمرون، کیم اس. Kameron, Kim S. ب. ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۱۴ -، مترجم. ج مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. د. عنوان: رهبری تحولات مثبت. ه. عنوان.

۶۵۸

HD ۳۰/۴/۲۴

۱۳۸۵

۷۱۱۷۳ - ۸۵

کتابخانه ملی ایران

پیش‌گفتار ناشر

عصر شگفت‌انگیز امروز، عصر انفجار دانش و عصر اطلاعات است. در این دنیایی که همواره تغییرات فنی، علمی، تکنولوژیکی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی روی می‌دهد، ادامه حیات سازمان‌ها منوط به این است که با "به روز" نگاه داشتن دانش خود و به کارگیری آن بتوانند بدون وقفه به تحولات محیطی پاسخ گویند.

دانش امروز به قدری گسترده و پیچیده شده است که هیچ فردی امیدوار نیست که بتواند حتی بر یک رشته از دانش بشری احاطه کند. به منظور این که مدیران بتوانند بر محدودیت‌های سازمانی و مدیریتی از طریق کسب دانش و اطلاعات غلبه نمایند، باید در حوزه‌های مختلف دانش، تحقیقات لازم به عمل آید و یافته‌های علمی از طریق مقالات و کتب گوناگون در اختیار مدیران، دانش پژوهان و علاقمندان قرار گیرد.

روند رو به تزاید تحولات شگرف که طی دهه اخیر، به نحو بی سابقه‌ای از ابعاد گوناگون در این جهان حادث شده است، پژوهش‌های چشمگیری نیز در همه زمینه‌های مدیریت، به ویژه مدیریت و رهبری تحول، در حوزه اندیشه و عمل مدیریت تحقق یافته است. این تحولات و روند غیر قابل پیش‌بینی آنها، همچنان در این جهان ادامه دارد

جامعه ما نیز در همه زمینه‌ها و جنبه‌های گوناگون در حال دگرگونی است. اگرچه برای کمک به مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت تولید علم به ویژه در علوم

اجتماعی به دلایل گوناگون چندان امکان‌پذیر نخواهد بود، لکن مؤسسات تحقیقاتی و آموزشی می‌توانند از طریق انتشار تألیفات و ترجمه‌های متون علمی تا حدی تنگناهای موجود و خلأ ایجاد شده را پر کنند.

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، در این زمینه اقدامات مؤثری معمول داشته است. این مؤسسه در کنار تربیت مدیران شایسته و نیروی انسانی ماهر و کارآمد، به منظور توسعه دانش، علاوه بر انتشار فصلنامه‌های مدیریت و توسعه، گزیده مدیریت (که بنا به خواست سازمان و مدیریت برنامه‌ریزی کشور به صورت ترجمه منتشر می‌شود)، و ماهنامه پیام مدیریت، رسالت تألیف و ترجمه کتب گوناگون را در رشته‌های مختلف مدیریت اعم از مدیریت اجرایی، مالی، توسعه منابع انسانی، سیستم و برنامه‌ریزی، مدیریت عملیات و بهره‌برداری، و مدیریت پروژه در برنامه کاری خود ملحوظ نموده است.

کتاب حاضر نیز از مجموعه کتاب‌های مدیریتی است که تحت عنوان پرورش مهارت‌های مدیریت انتشار یافته‌اند. این کتاب آخرین فصل از کتاب پرورش مهارت‌های مدیریت تألیف پروفسور وتن و پروفسور کمرون، چاپ سال ۲۰۰۵ است که با قلم همکاران آقای دکتر مهدی ایران‌نژاد پارمیزی ترجمه و به رشته تحریر درآمده است. اطمینان دارد که مطالب ارزشمند این اثر بتواند مدیران و دانشجویان و سایر علاقمندان به علم مدیریت را در تحقق هدفی که در پیش دارند، یاری نماید.

دکتر سعید خرقانی

مشاور وزیر نیرو و رئیس مؤسسه

مقدمه مترجم

کتاب رهبری تحولات مثبت آخرین فصل از کتاب پرورش مهارت‌های مدیریت نوشته پروفسور دیوید ای. وتن (استاد دانشگاه بریگام یانگ) و پروفسور کیم اس کمرون (استاد دانشگاه میشیگان) چاپ سال ۲۰۰۵ می‌باشد که با اندیشه‌های بسیار متعالی به رشته تحریر درآمده است و سعی شده است با حفظ امانت و اصالت به شیوه‌ای نسبتاً رسا و گویا به زبان فارسی ترجمه شود.

اصولاً این فصل (در قالب کتاب حاضر)، مثل بقیه فصل‌ها که همه به صورت کتابی جداگانه ترجمه و انتشار یافته‌اند، در رابطه با رهبری تحولات مثبت بر پنج موضوع مهم تأکید می‌کند: ۱) ارزیابی مهارت، ۲) یادگیری مهارت، ۳) تجزیه و تحلیل مهارت، ۴) تمرین مهارت، و ۵) کاربرد مهارت.

در بحث از یادگیری مهارت، مؤلفان ضمن تبیین و تعریف رهبری سازمانی، می‌گویند که رهبری تحول مثبت با رهبری عادی و رایج در سازمان‌ها، متفاوت است. تغییر و تحول همیشه فرایندی گسترده بوده است. اما رهبری تحولات مثبت در سازمان‌ها، امری غیر مرسوم و دشوار است و مهارت‌های خاص را می‌طلبد.

به منظور درک بهتر تفاوت بین تحول عادی و تحول مثبت، پیوستاری را ارائه داده‌اند (ص ۱۹). در این پیوستار خطی وجود دارد که در قسمت وسط، عملکرد سالم و طبیعی، سمت راست عملکرد منفی و سمت چپ، عملکرد مثبت و غیر عادی را نشان می‌دهد. اکثر سازمان‌ها و مدیران در تلاشند که عملکردشان به گونه‌ای باشد که بتوانند شرایط حد وسط پیوستار را حفظ نمایند. در نظر آنها حفظ تمامی پارامترها، یعنی ارائه بازدهی بالا و عملکرد مناسب در اولویت قرار دارد؛ این در حالی است که تمام شرایط مزبور در نقطه میانی پیوستار فراهم می‌شود.

بر این اساس، چارچوبی برای تحولات مثبت ارائه می‌دهند و پنج نکته کلیدی ذیل را جهت رهبری تحول مثبت توصیه می‌نمایند: ۱) ایجاد فضای مثبت و سازنده، ۲) ایجاد آمادگی لازم برای تحول، ۳) ایجاد چشم‌انداز، ۴) ایجاد تعهد نسبت به چشم‌انداز و ۵) نهادینه کردن چشم‌انداز. ضمناً تأکید می‌نمایند که رهبران تحول مثبت، همیشه مدیران عامل مؤسسات یا افراد ذی نفوذ و صاحب عنوان نیستند. برعکس، در اغلب موارد، رهبری در بخش‌ها و قسمت‌های مختلف یک سازمان و توسط افراد عادی آن مؤسسه، نمود پیدا می‌کند. افرادی که برای اولین بار، مدیریت را تجربه می‌کنند به همان اندازه مدیران کار کشته، از این اصول استفاده می‌نمایند.

همان‌طور که ذکر شد، در این کتاب مبحث قابل توجهی به چشم‌انداز تخصیص یافته است. از آنجا که چشم‌اندازها در فرایند تحول مثبت از اهمیت بالایی برخوردارند، برخی از اصول آنها (تا آنجا که این کتاب مهارت مدیریتی اجازه می‌دهد)، مورد بحث قرار گرفته‌اند: در نظر گرفتن ویژگی‌های نیم‌کره چپ (عقلایی و منطقی) و نیم‌کره راست (خلاقیت و نوآوری)، ایجاد جذابیت در بیانیه‌های

چشم‌انداز، تضمین اعتبار منبع (یعنی باور کردن رهبران)، و پیوند چشم‌انداز به یک نماد، از جمله اصولی هستند که در هر چشم‌اندازی باید ملحوظ شوند.

در قسمت تجزیه و تحلیل مهارت، چهار بیانیه چشم‌انداز از شرکت‌های معروف و به نام ارائه شده است: شرکت آپل، شرکت اتومبیل سازی فورد، شرکت جنرال موتورز و شرکت جانسون و جانسون. سپس دگرگونی شرکت کرایسلر توسط لی‌یاکوکا در سال‌های ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۴ به رشته تحریر درآمده است. در این قسمت سخنرانی‌های لی‌یاکوکا در سال‌های مزبور که در پایان هر سال به صورت محرمانه به مدیران شرکت مزبور ارائه شده و برای آخرین چاپ کتاب در اختیار کمرون استاد دانشگاه میشیگان قرار گرفته، ذکر شده‌اند. مطالعه عمیق این سخنرانی‌ها که دارای ابعاد اقتصادی، روان‌شناختی، جامعه‌شناختی و سیاسی است، به همه مدیران عمیقاً توصیه می‌شود. در دو بخش آخر، به ترتیب "تمرین مهارت" و "کاربرد مهارت" مورد بحث قرار گرفته‌اند که در هر بخش تمرینات لازم وجود دارد و انجام آنها، جهت کسب این مهارت‌ها، برای مدیران بسیار ضروری است.

سرانجام در انتشار این کتاب، افراد زیادی مشارکت نموده‌اند که اگر بذل عنایت ایشان نبود، این اثر هرگز به وجود نمی‌آید. تقدیر و تشکر بی دریغ از آنان را بر خود فرض می‌دانم. حمایت‌ها و مساعدت‌های جناب آقای مهندس علی اکبر مهاجری معاونت محترم تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو و جناب آقای دکتر سعید خرقانی ریاست محترم مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و راهنمایی‌های ارزنده ایشان، عمیقاً موجب تقدیر و تشکر است. تلاش مداوم و مستمر و دلسوزانه سرکار خانم فاطمه بیاتی در امر حروف چینی و بعضاً نظرات ارزشمند، جای سپاسگزاری را دارد. همچنین در امر مراحل چاپ، جناب آقای دکتر محمود رضایی زاده، سرکار

خانم اشرف لاجوردی و آقای کریم رحیمی قاضی برای نظارت بر کلیه فرایند چاپ که با کیفیت هرچه بیشتر عرضه شود، زحمات ارزنده‌ای را متقبل شده‌اند و بدین‌وسیله از ایشان تقدیر می‌شود. زحمات جناب آقای سیروس پناهی به خاطر تهیه فهرست اعلام و موضوعی نیز قابل تقدیر است.

در هر حال، هرگونه مسئولیت کاستی و نارسایی در ترجمه، محتوا و مفاهیم برعهده اینجانب است. پیشنهادها و توصیه‌های اساتید، مدیران و دانشجویان محترم و گرانقدر برای اصلاحات در چاپ‌های بعدی با کمال اشتیاق مورد قبول قرار می‌گیرد و زحماتشان ارج نهاده می‌شود.

مهدی ایران نژاد پاریزی

۱۳۸۵

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

ارزیابی مهارت

- ۱..... بررسی‌های تشخیصی رهبری تحولات مثبت
- ۳..... تمرین بازخورد نقاط قوت
- ۶..... مقیاس ماکیاولی- مک IV

یادگیری مهارت

- ۹..... رهبری تحولات مثبت
- ۱۳..... تحول رو به رشد و فراگیر
- ۱۵..... نیاز به چهارچوب‌ها
- ۱۷..... گرایش به سوی سکون و ثبات

- چهارچوب رهبری تحولات مثبت ۲۳
- ایجاد فضای مثبت و سازنده ۲۹
- ایجاد شبکه های انرژی مثبت ۳۱
- ایجاد جوی سرشار از مودت، بخشش و قدردانی ۳۴
- توجه نشان دادن به توانایی ها و نقاط قوت افراد ۴۲
- ایجاد آمادگی لازم برای تحول ۵۱
- الگوسازی بهترین روش و مقایسه عملکرد فعلی
- با بالاترین استاندارد موجود ۵۲
- خلق رویدادی نمادین ۵۵
- خلق گفتاری جدید ۵۶
- ایجاد چشم انداز ۶۰
- در نظر گرفتن ویژگی‌های نیم کره چپ و نیم کره راست مغز ۶۲
- ایجاد جذابیت در بیانیه های چشم انداز ۶۵
- تضمین اعتبار منبع ۶۸
- پیوند چشم انداز به یک نماد ۷۲
- ایجاد تعهد نسبت به چشم انداز ۷۵
- استفاده از اصول تفریح و سرگرمی ۷۶

- ۸۱ تضمین تعهدات عمومی
- ۸۳ استفاده از استراتژی پیروزی‌های کوچک
- ۸۵ انتقال و در میان گذاشتن چشم انداز به طور مکرر
- ۸۸ نهادینه کردن چشم انداز
- ۸۹ تغییر دانش آموزان به معلمان
- ۹۳ استفاده از سرمایه های انسانی
- ۹۶ معیارها، شاخص ها و نقاط عطف
- ۹۸ خلاصه
- ۹۹ رهنمودهای رفتاری

تجزیه و تحلیل مهارت

- ۱۰۷ موردی از رهبری تحولات مثبت
- ۱۰۷ بیانیه های چشم انداز سازمانی
- ۱۰۸ اهداف و ماهیت آپل
- ۱۱۵ شرکت اتومبیل سازی فورد
- ۱۱۷ چشم انداز جنرال موتورز
- ۱۲۰ شرکت جانسون و جانسون

دگرگونی کرایسلر توسط لی یاکوگا ۱۲۳

تمرین مهارت

تمرین‌هایی برای رهبری تحولات مثبت ۱۴۵

تصویری از قوی‌ترین شخصیت خود ۱۴۵

تشخیص سازمانی مثبت ۱۴۷

یک برنامه تحول مثبت ۱۴۹

کاربرد مهارت

فعالیت‌هایی برای رهبری تحولات مثبت ۱۵۱

تکالیف پیشنهادی ۱۵۱

برنامه کاربردی و ارزیابی ۱۵۳

پیوست ۱۵۹

فهرست منابع ۱۶۵

فهرست اعلام ۱۷۱

فهرست موضوعی ۱۷۴