

مدیریتِ دگرگونی

قدرت اعتماد و احترام متقابل

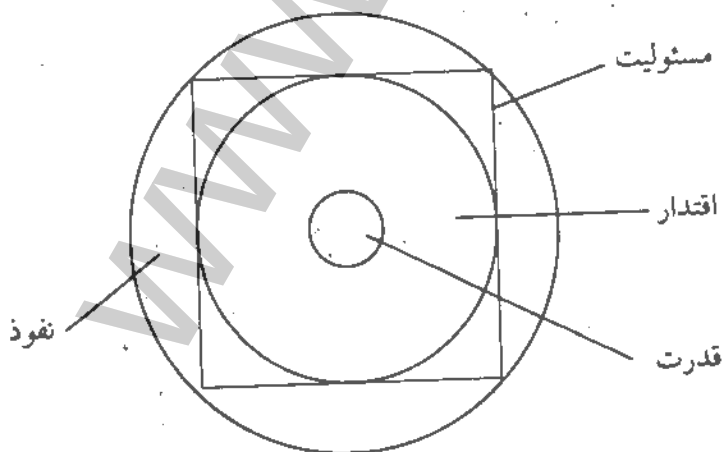
در زندگی شخصی، خانوادگی، شغلی و اجتماعی

دکتر ایژاک آدیزس

استادیار دانشکده مدیریت جان ی. آندرسون دانشگاه فیلادلفیا، لوس آنجلس

بنیانگذار و مدیر مؤسسه آدیزس سانتامونیکا، کالیفرنیا

مترجم و ویراستار: عباس باقری



Adizes Ichak

آدی‌زس، ایچاک

مدیریت دگرگونی: قدرت اعتماد و احترام متقابل در زندگی شخصی

خانوادگی، شغلی و اجتماعی

ایزاک آدی‌زس، مترجم و ویراستار عباس باقری -

تهران: داریوش ۱۳۸۲ ISBN: 964-7865-93-7

۳۱۱ص: جدول، نمودار. ۲۶۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات دنیا.

عنوان اصلی: Mastering Change: The power of mutual Trust and

Respect in Personal, Family Life, Business and society

۱. رهبری ۲. مدیریت.

الف باقری، عباس، ۱۳۰۹ - مترجم

ب. عنوان

۲۰۲/۲۲ BF۲۷۱

۱۳۸۲

۶۰۳۳۹ - ۸۴م

کتابخانه ملی ایران



نشر داریوش

مدیریت دگرگونی

قدرت اعتماد و احترام متقابل

در زندگی شخصی، خانوادگی، شغلی و اجتماعی

دکتر ایزاک آدی‌زس

مترجم و ویراستار: عباس باقری

چاپ اول: تابستان ۱۳۸۲

شمارگان: ۱۲۰۰ جلد

طراح و صفحه آرا: مصطفی معظمی

حروفچین: داریوش

لیتوگراف: عروج

چاپ: پایدار

همه حقوق برای ناشر محفوظ است

نشر داریوش: تهران صندوق پستی ۵۱۹۳-۱۳۱۵۵

فروشگاه شماره ۱ یک: یوسف آباد جنب سینما گلریز، شماره ۲۸۶ تلفن: ۸۷۱۱۴۶۱

فروشگاه شماره ۲ دو: قلعهک - جنب سینما فرهنگ، شماره ۱۶۹۲ تلفن: ۲۰۰۰۴۰۰

شابک: ۹۶۴-۷۸۶۵-۹۳-۷

ISBN: 964-7865-93-7

۲۶۰۰ تومان

فهرست مطالب

۹		مقدمه مترجم
۱۵		گفت‌وگوی نخست. معنای مدیریت
۲۹		گفت‌وگوی دوم. پیش‌بینی کیفیت تصمیم‌ها
۵۳		گفت‌وگوی سوم. کارآیی و اثربخشی
۷۷		گفت‌وگوی چهارم. ناسازگاری نقش‌ها
۱۰۱		گفت‌وگوی پنجم. سبک‌های سوءمدیریت
۱۲۳		گفت‌وگوی ششم. با دگرگونی چه باید کرد
۱۴۵		گفت‌وگوی هفتم. مسئولیت، اقتدار، قدرت و نفوذ
۱۷۳		گفت‌وگوی هشتم. پیش‌بینی کارآیی در اجرای تصمیم‌ها
۲۰۳		گفت‌وگوی نهم. چه نیرویی چرخ‌ها را به حرکت درمی‌آورد؟
۲۱۹		گفت‌وگوی دهم. اعتماد و احترام متقابل و کیفیت افراد
۲۴۷		گفت‌وگوی یازدهم. سوءتفاهم
۲۵۹		گفت‌وگوی دوازدهم. چه گونه با کسانی که سبک متفاوتی دارند به تفاهم برسیم؟
۲۸۱		گفت‌وگوی سیزدهم. ادراک واقعیت
۲۹۵		گفت‌وگوی چهاردهم. قواعد اداره جلسات تصمیم‌گیری

مقدمه مترجم

یکی از نکات اساسی و اصلی کتابی که در دست دارید این است که مدیریت هر شرکت، مؤسسه و سازمان انتفاعی یا غیرانتفاعی و حتی اداره یک جامعه فرایند ایفای همزمان چهار نقش است که با یکدیگر ناسازگارند. از همین روی هیچ مدیری، حتی اگر در ایفای بعضی از این نقش ها قوی و نابغه باشد، هرگز نخواهد توانست به تنهایی هر چهار نقش را به طور همزمان و به نحو مطلوب و برای همیشه ایفا کند.

از آن جا که فقدان هریک از این نقش ها، بدون تردید، سبب بروز نوعی سوءمدیریت قابل پیش بینی در آن سازمان می شود، برای مدیریت با کیفیت هر سازمان، هم کاری گروهی از مدیران با سبک های متفاوت و متضاد ضروری است تا با کمک یکدیگر بتوانند هر چهار نقش ناسازگار را در سازمان تحت مدیریت خود ایفا کنند.

مدیرانی که در آینده نگری، نوآوری، کارآفرینی و خطرپذیری قوی ترند، معمولاً در کنترل و پیگیری، دقت در جزئیات اجرایی، نظم بخشی و سازماندهی به امور ناتوان ترند و مدیرانی که ذهن و سبک اجرایی قوی تری

دارند، غالباً در ایجاد هم‌بستگی، تفاهم و خودآگاهی ارگانیکی در سازمان تحت مدیریت خود ضعیف‌ترند.

مدیرانی که سبک‌های مدیریتی متفاوتی دارند، طرز تلقی، داوری و علایق متفاوتی نیز دارند. واقعیت را به اشکال متفاوتی درک می‌کنند. روش تفکر و تصمیم‌گیری آنان با یک‌دیگر متفاوت است. اولویت‌های‌شان با یک‌دیگر تفاوت دارد. طرز برخوردشان با زیردستان، هم‌کاران و رؤسای‌شان متفاوت است. «بله» و «نه» آنان معانی متفاوتی دارد و به‌طور کلی حتی زبان آنان با یک‌دیگر تفاوت دارد. در نتیجه، همکاری افراد با سبک‌های متفاوت، هرچند برای مدیریت با کیفیت هر سازمانی کاملاً ضروری است، اما سرچشمه بروز انواع سوء تفاهم‌ها و تضادها نیز هست.

راه‌حل بسیاری از نامدیران ساده است؛ حذف کسانی که سبک متفاوتی دارند و به این ترتیب حذف تضاد از درون یک مجموعه. اما فقدان هریک از نقش‌های چهارگانه، که به‌طور کامل در این کتاب توصیف شده‌اند، بدون شک سبب بروز نوعی «بیماری» مدیریتی قابل پیش‌بینی خواهد شد. راه‌حل دشوارتر، فراهم ساختن جوی است که در آن تضادها که سبب پویایی و تکامل هر مجموعه انسانی هستند از تضادهای مخرب به تضادهای سازنده بدل شوند. اما چه گونه؟

گفتن این مطلب بدیهی که رعایت اصل «احترام و اعتماد متقابل» راه‌حل بسیاری از مشکلات کارگروهی است، هنگامی که افراد با سبک‌های متفاوت حتی «زبان» یک‌دیگر را نمی‌فهمند و به‌راحتی دچار سوء تفاهم می‌شوند، چه فایده‌ای دارد؟

یکی از تلاش‌های اساسی نویسنده این کتاب ارایه معیارهای ساده و کاربردی برای شناسایی و سنجش انواع سبک‌های مدیریتی و توصیف ویژگی‌های هریک از این سبک‌ها برای به تفاهم رسیدن آن‌ها است. با مطالعه این کتاب و پس از آشنایی با این معیارها که به تأکید نویسنده نباید از آن‌ها مثل کلیشه استفاده کرد، به همان سادگی که می‌توان مربع را از

دایره تشخیص داد، می‌توان انواع سبک‌های مدیریتی را نیز شناسایی و ارزیابی کرد.

البته عنصر «انسانی» فراتر از تعریف‌ها و معیارهای ریاضی و هندسی است و همیشه دور از دسترس باقی خواهد ماند. با این همه، تجربه‌های سی سال تلاش نویسنده این کتاب برای حل مشکلات مدیریتی سازمان‌های گوناگون در سطح جهان که به زبانی ساده در این کتاب جمع‌بندی و ارائه شده برای همه کسانی که در زمینه‌های گوناگون نیاز به کار گروهی دارند، نقطه آغازی است تا نسبت به تفاوت سبک‌ها، تلقی‌ها، داوری‌ها و زبان‌های خود حساس باشند. آن‌ها را تشخیص دهند و متقابلاً تلاش کنند به‌رغم این تفاوت‌ها و با درک و فهم آن‌ها با یک‌دیگر کار کنند و بیاموزند چه‌گونه احترام و اعتماد متقابل را بین خودشان تحکیم و تقویت کنند.

واقعیت این است که جامعه ما برای گذر از مرحله دشوار نوسازی و بازسازی و رسیدن به مرحله توسعه پایدار و نهادی‌شده، با مشکلات بسیار زیادی روبه‌رو است. این مشکلات بدون اتحاد عمل تمام نیروهای اجتماعی توسعه‌خواه، به‌رغم تفاوت و عقاید و منافع آنان، حل نخواهد شد.

در شرایطی که امکان هم‌کاری افراد، در قالب گروه‌ها و تشکل‌های صنفی و سیاسی، روزبه‌روز بیش‌تر می‌شود و به‌ویژه با توجه به فقدان تجربه تاریخی کار گروهی در قالب ساختارهای گوناگون، ترجمه و انتشار این کتاب، که درواقع القای کار گروهی را نیز آموزش می‌دهد، ضرورتی انکارناپذیر بود. به‌علاوه کشور ما به‌رغم استعدادهای بالقوه وسیعی که برای توسعه دارد، از دیرباز به‌گونه‌ای از بیمای مزمن سوءمدیریت رنج می‌برده است و آثار سوء آن به این سادگی‌ها برطرف نخواهد شد.

شرکت‌ها، سازمان‌ها و نهادهایی که با رانت و یارانه‌های سیاسی و اقتصادی دولت و نهادهای عمومی پا می‌گیرند. غالباً به‌سرعت تبدیل به سازمان‌های بورکراتیکی می‌شوند که به‌زعم نویسنده «اجساد مومیایی» شده‌اند و سخن‌گفتن از ارتقای مدیریت در این‌گونه سازمان‌ها محلی از اعراب ندارند.

تمرکززدایی و قطع وابستگی اقتصادی سازمان‌های بوروکراتیک به دولت، نخستین گام برای دمیدن روح در کالبد این اجساد مومیایی شده است. گام یا گام‌های بعدی راه‌انداختن نوعی انقلاب مستمر مدیریتی در این سازمان‌ها است که فقط با مشارکت آگاهانه تمام کارکنان سازمان‌ها به نتیجه خواهد رسید.

تخصص اصلی مؤسسه‌ای که نویسنده این کتاب بنیان گذاشته نیز همین است. یعنی دعوت از علاقه‌مندان سراسر جهان و آموزش روشی به آنان که براساس آن، یک سازمان بوروکراتیک را با مشارکت کارکنان آن، به سازمانی پویا تبدیل کنند و بتوانند آن را به حالت تکامل، حالتی که در آن انعطاف و کنترل‌پذیری سازمان متعادل است، برسانند.

جامعه ما به توسعه پایدار نخواهد رسید مگر آن‌که سازمان‌های فرسوده و بوروکراتیک خود را با بهره‌گیری از روش‌های جسورانه و انقلابی به سازمان‌هایی پویا بدل کنند و مدیران و کارکنان سازمان‌ها، سازمان‌های خود را به حالت «تکامل» برسانند و در همین حالت نگاه دارند.

ترجمه این کتاب با این امید منتشر می‌شود که مدیران ما در تمام سطوح، با مطالعه آن، نقاط قوت و ضعف خود و دیگران را بشناسند، کارگروهی را تمرین کنند و برای ارتقای کیفیت مدیریت در مجموعه خود آستین همت بالا بزنند.

مترجم

عباس باقری