

نخستین گام‌های مدیریت

نویسندگان:
لورن بی. بلکر
گری اس. تاپچیک

مترجم:
محمد گذرآبادی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

Belker, Loren B.

بلکر، لورن

نخستین گام‌های مدیریت / نویسندگان لورن بی. بلکر، گری اس. تاپچیک؛
مترجم محمد گذرآبادی. -- تهران: رسا، ۱۳۸۵.
۲۹۶ ص.

ISBN 964 - 317 - 632 - 0

The First-time manager, 5th ed., C 2005.

عنوان اصلی:

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.
ویرایش دیگر این کتاب در سال ۱۳۷۶ با ترجمه احمد رضا اشرف‌المقلائی
تحت عنوان "مدیر تازه کار" توسط انتشارات موسسه ایران منتشر شده است.
۱. کارمندان -- سرپرستی. ۲. مدیریت اداری. الف. تاپچیک، گری، ۱۹۴۹
- م. Topchik, Gary، مولف. ب. گذرآبادی، محمد، ۱۳۴۵ - مترجم.
ج. عنوان. د. عنوان: مدیر تازه کار.

۶۵۸/۳۰۲

HF ۵۵۴۹/۱۲/۸م۴

۱۳۸۵

۸۵-۳۱۵۴

کتابخانه ملی ایران



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.COM

چاپ اول: ۱۳۸۵ / تیراز: ۲۲۰۰

چاپخانه: غزال / صحافی: کیمیا

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۴۰۵۰۳۴ و ۶۶۴۸۱۲۰۵

قیمت: ۳۲۰۰ تومان

فهرست مطالب

پیشگفتار	۹
سپاسگزاری	۱۱
مقدمه	۱۳
بخش یکم: قرار است گروهی را رهبری کنید	۱۷
۱ مسیر منتهی به مدیریت	۱۹
۲ آغاز به کار	۲۵
۳ جلب اعتماد	۳۵
۴ قدرشناسی خود را نشان دهید	۴۰
۵ گوش دادن فعال	۴۴
۶ کار یک تازه مدیر و مسائلی که باید از آنها اجتناب کرد	۵۱
۷ ارتباط با مدیران ارشد	۵۶
۸ انتخاب یک سبک شخصی در مدیریت	۶۵
۹ ایجاد روحیه‌ی جمعی	۷۰
بخش دوم: انجام وظایف جدید	۷۷
۱۰ مدیریت بر کارمندان مسئله‌ساز	۷۹
۱۱ استخدام و مصاحبه	۸۸

۱۲	آموزش اعضای گروه.....	۱۰۴
۱۳	مدیریت تحول: غلبه بر مقاومت.....	۱۱۳
۱۴	برخورد انضباطی با کارمندان.....	۱۱۷
۱۵	«خدای من! هیچکس را نمی‌توانم اخراج کنم!».....	۱۲۹
۱۶	داشتن اطلاعات حقوقی.....	۱۴۱
بخش سوم: کار کردن با دیگران و ایجاد رابطه.....		۱۴۹
۱۷	هیچ رازی نیست.....	۱۵۱
۱۸	بخش منابع انسانی.....	۱۵۴
۱۹	مفهوم وفاداری در دوران معاصر.....	۱۵۸
۲۰	آیا چیزی به اسم ایجاد انگیزه وجود دارد؟.....	۱۶۱
۲۱	شکاف نسل‌ها.....	۱۶۹
بخش چهارم: شرح وظایف، ارزیابی عملکرد، مدیریت حقوق.....		۱۷۳
۲۲	نوشتن شرح وظایف.....	۱۷۵
۲۳	انجام ارزیابی عملکرد.....	۱۷۹
۲۴	مدیریت حقوق.....	۱۹۵
بخش پنجم: پرورش مهارت‌های مدیریتی.....		۲۰۱
۲۵	داشتن هوش هیجانی.....	۲۰۳
۲۶	داشتن «خودانگاره» مثبت.....	۲۰۷
۲۷	مدیریت زمان.....	۲۳۱
۲۸	کلام مکتوب.....	۲۴۰
۲۹	باغ انگور.....	۲۴۵

فهرست □ ۷

۲۴۸	 ۳۰ بهترین دوست شما: تفویض
۲۵۳	 ۳۱ قریحه‌ی طنز
۲۵۸	 ۳۲ شرکت در جلسات و اداره‌ی آنها
۲۶۷	 ۳۳ ایستادن در وسط صحنه: نقش سخنرانی در پیشرفت شغلی
۲۷۵	 بخش ششم: آدم بی‌نقص
۲۷۷	 ۳۴ مقابله با فشار
۲۸۲	 ۳۵ داشتن تعادل در زندگی
۲۸۶	 ۳۶ با کلاس بودن
۲۸۹	 نتیجه‌گیری

پیشگفتار

به راستی باعث افتخار است که انتشارات آماکوم از بنده خواسته تا ویراست پنجم این کتاب را برای چاپ آماده کنم. چهار ویراست قبلی کتاب، به قلم زیبا و باشکوه لورن بی. بلکر، موفقیت زیادی داشته و به تازه مدیران کمک زیادی کرده تا در سازمان خود به رهبرانی کارآمد بدل شوند.

با کمال تأسف باید به اطلاع شما برسانم که لورن دیگر در میان ما نیست. و جای او نزد اطرافیان - خانواده، دوستان، همکاران - و بی شمار مدیرانی که از نوشته‌ها و کلاس‌های وی بهره برده‌اند خیلی خالی است.

باعث کمال غرور و افتخار است که ویراست جدید کتاب نخستین گام‌های مدیریت را بنده آماده‌ی چاپ نموده‌ام. دریافت‌ها و درک عمیق لورن از مقوله‌ی مدیریت همچنان معتبر و بی‌بدیل است. من فقط تلاش کرده‌ام برخی از مطالب را به روز کنم و اندیشه‌هایم را درباره‌ی مدیریت موفق در میان بگذارم.

با احترام،

گری اس. تاپچیک

سپاسگزاری

تأثیر آدم‌ها بر زندگی ما اغلب بیش از آن مقداری است که آنها در آن لحظه می‌پندارند.

افراد بسیاری در سمینارهای من در زمینه‌ی مدیریت شرکت کرده‌اند. تمایل آنها به بهبود مهارت‌های مدیریتی در واقع اولین قدم آنها بوده برای تبدیل شدن به رهبرانی انسان دوست و روشن اندیش. آنها می‌خواستند نگرش‌های قدیمی درباره‌ی مدیریت را کنار بگذارند.

به علاوه سازمان‌ها و شرکت‌هایی نیز بوده‌اند که به واسطه‌ی این سمینارها، ارزش بیشتری برای آموزش و پرورش مدیران خود قائل شده‌اند. آنها فهمیده‌اند که موفقیت‌شان رابطه‌ی مستقیم با مهارت‌ها و توانایی‌های تیم مدیریتی آنها دارد.

باید مراتب تشکر خودم را از ویراستار کتاب، دوستم آدریان هیکی، سرویراستار انتشارات آماکوم، اعلام کنم. کمک‌ها و تشویق‌های وی برای بازنگری‌ها و ویرایش‌های جدید، نقش مهمی در موفقیت این کتاب داشته است.

و سرانجام، باید از شریک زندگی‌م، دوستانم، خصوصاً الکساندرا، و اعضای خانواده‌ام سپاسگزاری کنم. آنها مایه‌ی دلگرمی و منبع الهام من بوده‌اند.

گری اس. تاپچیک

مقدمه

کار یک تازه مدیر دقیقاً چیست؟ شما مسلماً به مدیرانی برخورد کرده‌اید که فکر می‌کنند شغل‌شان این است که به دیگران بگویند چه کاری باید انجام بدهند. متأسفانه، این مدیران شناخت درستی از نقش خود ندارند. کار مدیر هدایت افراد نیست، گرچه این کار هم تا حدودی لازم است. بلکه، مدیریت باید فرایند باشد که طی آن افراد خودگردان^۱ می‌شوند. ویراست پنجم کتاب نخستین گام‌های مدیریت، این توانایی را در شما ایجاد می‌کند.

اجرای اصولی که در کتاب تشریح شده احتمالاً برای هر تازه واردی به عرصه‌ی مدیریت مفید است. رابطه‌ی ما با دیگر انسان‌ها چالش‌انگیزترین فرصتی است که در اختیار ما قرار گرفته. این فرصت تمام وجوه زندگی ما را دربرمی‌گیرد.

اگر می‌خواهید مدیر قابل احترامی باشید باید به دنبال فرصت‌هایی بگردید که مساعدت و تعهد زیردستان خود را به دست آورید بی‌آنکه قدرت سازمانی (مقام و پست) خود را به کار گیرید. مدیران برتر کاری می‌کنند که اعضای تیم‌شان وظایف خود را نه به این خاطر که مدیر از آنها خواسته بلکه به میل خود انجام می‌دهند.

درباره‌ی مدیریت کتاب‌های زیادی نوشته شده، اما شمار اندکی از این آثار به افرادی پرداخته‌اند که در شرف آغاز کار مدیریت هستند. این «تازه

مدیران» علاقه‌ای به بحث‌های دانشگاهی ندارند، بلکه دچار احساسی دوگانه‌اند: از یک سو از ترفیع مقام خود بی‌نهایت شاد و خرسندند و از سوی دیگر از درک این نکته بی‌نهایت وحشت زده‌اند که از این لحظه به بعد قضاوت درباره‌ی آنها براساس عملکرد زیردستان‌شان صورت می‌گیرد.

کتاب حاضر برای این افراد نوشته شده است، و نه برای مدیران ارشد با بیست سال سابقه‌ی کار، هرچند که بد نیست بسیاری از مدیران تراز اول اطلاعات خود را به کمک برخی از اصولی که در این کتاب مطرح شده به روز کنند. در واقع حرفی که غالباً در سمینارهای مربوط به تازه مدیران شنیده می‌شود این است که «مدیر من حتی بیش از من به این اطلاعات و مهارت‌ها نیاز دارد.» بنابراین مدیر تازه کار دچار این مشکل می‌شود که چگونه در محیطی کار کند که مدیر ارشد خودش ناقض اصول و مفاهیمی است که وی به آنها عمل می‌کند و به درستی‌شان اعتقاد دارد. ویراست جدید کتاب به شما کمک می‌کند تا در ارتباط با زیردستان خود درست عمل کنید، هرچند که ممکن است مدیران شما و سازمانی که در آن کار می‌کنید دقیقاً به این روش عمل نکنند.

کتاب به شیوه‌ی مکالمه نوشته شده و لذا به راحتی می‌توانید آن را دنبال کنید و ایده‌های ارائه شده را جذب نمایید. وقتی در آینده با مشکلی روبرو شدید به راحتی می‌توانید دوباره به قسمت‌های خاصی از آن رجوع کنید. بعد از چند ماه مدیریت، کتاب را دوباره بخوانید. در آن زمان بسیاری از مفاهیم کتاب فایده‌ی مضائق خواهند یافت.

به ویراست پنجم کتاب فصل‌های تازه‌ای افزوده شده و بسیاری از فصول قبلی کوتاه‌تر یا بلندتر شده‌اند. به عنوان مثال، اطلاعات مبسوطی درباره‌ی ایجاد حس اعتماد و اطمینان، ارزیابی عملکرد، ایجاد انگیزه در دیگران، گوش دادن فعال، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، مدیریت بر گروهی ناهمگون

و ایجاد همبستگی گروهی ارائه شده است.

و بالاخره اینکه تمام مشکلاتی که به عنوان یک تازه مدیر با آنها برخورد می‌کنید ممکن است برای شما تازه باشند اما قبل از شما خیلی‌ها با همین مشکلات دست و پنجه نرم کرده‌اند. مشکلات سر راه شما با شادی و رضایتی جبران می‌شود که حاصل یک مدیریت صحیح است. از اینکه تصمیم گرفته‌اید زمانی را صرف کتاب نخستین گام‌های مدیریت کنید از شما متشکرم.