

۲۷ چالش پیش روی

مدیران

و

راهکارهای آن

دکتر عبدالحمید ابراهیمی

مترجمان:

دکتر عبدالحمید ابراهیمی | اسماعیل صیامی | حسین وطنی

OD&CM

توسعه سازمان

و مدیریت تغییر

www.odcm.ir

فهرست

پیشگفتار مترجم	۱
نکته‌ای درباره نحوه استفاده از کتاب	۱
فصل اول: اصول و مبانی، تمهیداتی که نیاز دارید	۳
فصل دوم: چالش‌های مدیران	۴۱
چالش مدیریت ۱: وقتی در تیمتان از همکار رهبر تبدیل می‌شوید	۵۲
چالش مدیریت ۲: وقتی رهبر جدید تیمی می‌شاید که عضو آن نبوده‌اید و از بیرون آمده‌اید	۵۸
چالش مدیریت ۳: وقتی به عنوان تیمی کاملاً جدید رهبری می‌آید	۶۵
چالش مدیریت ۴: زمانی که فردی جدید عضو تیم می‌شود	۷۱
فصل سوم: چالش‌های آموزش خودمدیریتی	۷۹
چالش مدیریت ۵: وقتی که کارکنان در مدیریت زمان مشکل دارند	۸۶
چالش مدیریت ۶: هنگامی که فردی نیاز به کمک در روابط بین شخصی دارد	۹۹
چالش مدیریت ۷: وقتی فردی باید سازمان یافته شود	۱۰۷
چالش مدیریت ۸: وقتی فردی باید در حل مسئله بهتر عمل کند	۱۱۲
فصل چهارم: چالش‌های مدیریت عملکرد	۱۲۳
چالش مدیریت ۹: وقتی کارکنان باید بهره‌وری را افزایش دهند	۱۳۷
چالش مدیریت ۱۰: وقتی کارکنان باید کیفیت را بهبود دهند	۱۴۴
چالش مدیریت ۱۱: وقتی باید کارکنانی را به تلاش فوق العاده وادارید	۱۴۹
چالش مدیریت ۱۲: وقتی کارکنان کار «خلاقانه» انجام می‌دهند	۱۵۴

چالش مدیریت ۱۳: وقتی کارکنان بیشتر از مدیران درباره کار می دانند.....	۱۵۸
فصل پنجم: چالش های مدیریت رفتار و منش.....	۱۶۵
چالش مدیریت ۱۴: وقتی فردی به اصلاح رفتار و منش نیاز دارد.....	۱۷۵
چالش مدیریت ۱۵: وقتی در بین افراد تیمتان تعارض وجود دارد.....	۱۹۲
چالش مدیریت ۱۶: وقتی فردی مسئله ای شخصی در خانه دارد.....	۱۹۷
فصل ششم: چالش های مدیریت فوق ستاره ها.....	۲۰۳
چالش مدیریت ۱۷: وقتی باید فوق ستاره ای را درگیر و متعهد نگه دارید.....	۲۱۷
چالش مدیریت ۱۸: وقتی که واقعاً می خواهید فوق ستاره ای را نگهدارید.....	۲۲۳
چالش مدیریت ۱۹: وقتی فوق ستاره ای را قطعاً از دست خواهید دهید.....	۲۳۳
چالش مدیریت ۲۰: وقتی باید فوق ستاره ای را به عنوان رهبر جدید به سطح بالاتر ارتقا دهید.....	۲۴۱
فصل هفتم: چالش های مدیریت با وجود نیروهای خارج از کنترل.....	۲۴۹
چالش مدیریت ۲۱: مدیریت در محیطی با تغییرات دائمی و عدم اطمینان.....	۲۵۵
چالش مدیریت ۲۲: مدیریت تحت منابع محدود.....	۲۶۱
چالش مدیریت ۲۳: مدیریت تحت شرایط و سنگی.....	۲۶۸
چالش مدیریت ۲۴: مدیریت در میان معیارهای لجبازی.....	۲۷۸
چالش مدیریت ۲۵: مدیریت در میان زبان ها و جنگ های متفاوت.....	۲۸۲
فصل هشتم: چالش های نو سازی مدیریت.....	۲۸۹
چالش مدیریت ۲۶: وقتی باید رابطه مدیریتی تان را با یک مدیر بی قید از نو بسازید.....	۲۹۳
چالش مدیریت ۲۷: وقتی برای مدیری قوی و متعهد بودن را با یک مدیر بی قید از نو بسازید.....	۳۰۱
سخن آخر.....	۳۱۱
تقدیر و تشکر.....	۳۱۵
درباره نویسنده.....	۳۲۱

پیشگفتار مترجمان

از متون کلاسیک مدیریت، می‌دانیم که مهارت‌های اصلی مدیریت بر سه دسته‌اند: ادراکی، انسانی و می. در این میان میزان اهمیت مهارت انسانی در تمامی سطوح مدیریتی به یک اندازه است. به عبارتی پیش‌نیاز امر مدیریت، داشتن مهارت انسانی است. این مهارت را می‌توان در توانایی برقراری ارتباط خلاصه کرد. زمانی می‌توان گفت که ارتباطی به درستی برقرار شده است که هر یک از طرفین ارتباط، طرف مقابل را بفهمند و همچنین توسط او فهمیده شوند. در واقع، مدیریت به معنای واقعی کلمه بر پایه این تفاهم دوجانبه حاصل از گفتگو شکل می‌گیرد. همین است که مدیریت را امری سهل و ممتنع می‌نماید. به ظاهر آسان می‌نماید اما در عمل چنان ساده نبوده و دشوار است.

کیفیت مدیریت بستگی به کیفیت گفتگوها و ارتباط‌هایی دارد که برقرار می‌کنیم. بیان انتظارات، شنیدن انتظارات متقابل، ارائه بازخوردهای به موقع و مناسب همگی در بستر این گفتگو تبلور می‌یابند. با مشاهده و بررسی سازمان‌های مختلف و مرور تجربه‌های کاری به جرئت می‌توان گفت مسائل مدیریتی ریشه در کیفیت پایین ارتباطات دارند و یا اینکه از طریق ارتباطات با کیفیت قابل رفع و مدیریت هستند. این کتاب بر این نکته تأکید می‌نماید و تلاش دارد با رویکردی گفتگو محور به حل ریشه‌ای اینگونه مسائل کمک نماید. چالش‌های مدیر جدید بودن هم در معنای ارتقا

تازه به پست مدیریتی و هم در معنای به تازگی در اختیار گرفتن تیمی توسط مدیری با سابقه، آموزش رفتار حرفه‌ای و خودمدیریتی به کارکنان، مدیریت عملکرد، مدیریت رفتار و منش کارکنان، مدیریت افراد با استعداد و فوق‌ستاره، مدیریت تغییرات دائمی و عدم اطمینان و نوسازی روابط مدیریتی و ایجاد تغییر در سبک مدیریتی، همگی بیشترین مسائل پیش‌روی مدیران را تشکیل می‌دهند. این کتاب ۲۷ موقعیت مختلف در رابطه با این چالش‌ها را مطرح می‌نماید و راهکارهایی عملی و کاربردی در اختیار خواننده‌اش می‌گذارد. این چالش‌ها ریشه یکسانی دارند و آن‌هم عدم وجود ارتباطات با کیفیت عالی است. درواقع نحوه رویارویی با این چالش‌های پیش‌رو عیار مدیریت مدیران را مشخص می‌کند که آیا واقعاً به مدیریت مشغول هستند و یا بی‌آنکه آگاه باشند دچار سوءمدیریت هستند و به تکرار چرخه‌های معیوبی روی می‌آورند که نتیجه مطلوبشان حاصل نمی‌شود. این کتاب راهنمای شما در بازگشت به اصول و مبانی مدیریت و در نتیجه عبور رفیق‌انامیر از این چالش‌ها خواهد بود. امیدواریم با مطالعه این کتاب و رجوع مکرر به آن کیفیت مدیریتتان را هر روز بهبود دهید.

هرچند سعی شده است ترجمه‌ی روان در اختیار خوانندگان گرامی گذارده شود ولی از خوانندگان گرامی این کتاب خواهش می‌کنیم تا سبک‌هایی که مسئولیت آن‌ها تماماً با مترجمان کتاب است را به اطلاع ما برسانند تا رفع آن‌ها کیفیت بهتری در چاپ‌های بعدی ارائه شود. پیشاپیش از این اقدام گران‌قدرتان سپاسگزاریم.

وظیفه خود می‌دانیم که از آقایان حسین جلیلیان و رضا عباسی برای بازخوانی و ارائه پیشنهادهای ارزشمندشان در برطرف کردن خطاهایمان تشکر کنیم.

دکتر عبدالرحمن ابراهیمی

اسماعیل صیامی

حسین وطنی

بهار ۱۳۹۷