

۹۰ روز نخست یک مدیر

استراتژی‌های کلیدی موفقیت
برای مدیران جدید در تمام سطوح سازمانی

مایکل واتکینز
MICHAEL WATKINS

مترجمان:
محمدرضا شمشیرگر
علی زارع میرک آباد
امیرحسین قادری عابد

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۰



سازمان مدیریت صنعتی

انتشارات

مترجمان:

محمد رضا شمشیرگر - علی زارع میرک آباد - امیر حسین قادری عابد

۹۰ روز نخست یک مدیر

استراتژی‌های کلیدی موفقیت

برای مدیران جدید در تمام سطوح سازمانی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

مسئول اجرایی: مجید فاضل‌نیا

آماده‌سازی: الهه توانا

چاپ نخست: ۱۳۹۰ / شمارگان ۲۲۰۰ نسخه

لینوگرافی: تارنگ

شابک: ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۸۸۹۶ - ۸۰ - ۰ / ISBN: 978-964-8896-80-0

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی - تهران، خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

www.bookstore.imi.ir

تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴

موزیکو پخش: پخش مهریان، تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لیاقتی‌نژاد، پلاک ۱۸۹، تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵ - ۶

۶۵۰۰ تومان

سرشناسه	: واتکینز، مایکل، ۱۹۵۶ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Watkins, Michael : ۹۰ روز نخست یک مدیر: استراتژی‌های کلیدی موفقیت برای مدیران جدید در تمام سطوح / مایکل واتکینز: مترجمان محمدرضا شمشیرگر، علی زارع میرک‌آباد، امیرحسین قادری‌عابد.
مشخصات نشر	: تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۷ ص.: مصور، جدول.
شابک	: ۶۵۰۰۰ ریال 978-964-8896-80-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: The First 90 Days —Critical Success Strategies for New Leaders All Levels at
عنوان گسترده	: نود روز نخست یک مدیر: استراتژی کلیدی موفقیت برای مدیران جدید در تمام سطوح.
موضوع	: رهبری
موضوع	: قابلیت اجرایی
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: شمشیرگر، محمدرضا، ۱۳۶۴ - مترجم
شناسه افزوده	: زارع میرک‌آباد، علی، ۱۳۶۳ - مترجم
شناسه افزوده	: قادری، امیرحسین، ۱۳۶۷ - مترجم
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	: الف ۱۳۹۰ ن ۱۶/و ۷/۷ HD۵۷۷
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۵۱۸۸۱۹

فهرست

۱۵	مقدمه : ۹۰ روز نخست
۲۰	تسریع سازمان ها
۲۳	استراتژی‌هایی برای موفقیت مدیران جدید
۲۵	طرح کتاب
۲۹	فصل ۱ : خودتان را توانمند سازید
۳۴	خودتان را ارتقا دهید
۳۴	دویدن از لحظه شلیک گلوله
۴۲	غلبه بر موانع
۴۵	فصل ۲ : سرعت یادگیری‌تان را افزایش دهید
۴۷	بر ناتوانی در یادگیری غلبه کنید
۴۹	مدیریت آموزش به عنوان یک فرایند سرمایه گذاری
۵۶	اتخاذ روش‌های یادگیری ساختاریافته
۶۱	ایجاد یک برنامه یادگیری
۶۴	یادگیری پیرامون فرهنگ
۶۸	سازگاری یا تغییر ؟
۶۹	پایان دادن به چرخه
۷۱	فصل سوم: استراتژی را با موقعیت هماهنگ سازید
۷۴	شناخت وضعیت کسب و کار
۷۵	شناخت تاریخچه
۷۷	شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها
۷۹	تحول روانشناسی سازمانی
۸۰	رهبری با مهارت‌های صحیح
۸۱	انرژی خود را متمرکز کنید
۸۴	تشخیص سبد شما
۸۵	به موفقیت جایزه بدهید

۱۸۹	فصل ۴: موفقیت‌های اولیه را حفظ کنید
۹۲	اجتناب از دام‌های متداول
۹۳	ساخت امواج (از تغییر)
۹۵	برای امواجتان برنامه ریزی کنید
۹۶	ایجاد اهداف بلند مدت
۹۹	تضمین پیروزی‌های اولیه
۱۰۷	رهبری تغییر
۱۱۱	همانگ‌سازی استراتژی با موقعیت
۱۱۳	فصل ۵: درباره موفقیت مذاکره کنید
۱۱۶	تمرکز روی موارد اصلی
۱۲۱	برنامه ریزی پیرامون گفتگو برای شناخت موقعیت
۱۲۳	برنامه ریزی گفتگو پیرامون انتظارات
۱۲۶	برنامه ریزی برای گفتگو درباره سبک
۱۳۱	درباره منابع مذاکره کنید
۱۳۲	گفتگو درباره پیشرفت شخصی را برنامه ریزی کنید
۱۳۲	همه موارد را در کنار هم بگذارید: طرح ۹۰ روزه شما
۱۳۴	خودتان را یک رئیس پرورش دهید
۱۳۷	فصل ششم: دستیابی به همراهی
۱۴۰	طراحی معماری سازمانی
۱۴۱	تشخیص عدم هم راستایی
۱۴۲	اجتناب از دام‌های مرسوم
۱۴۸	تغییر استراتژی
۱۴۹	شکل دهی ساختار گروه خود
۱۵۲	همراستا سازی سیستم‌های اصلی
۱۵۶	ایجاد مبنایی برای مهارت‌های گروه تان
۱۵۷	درک فرهنگ گروه تان
۱۶۰	همراستا شدن

۱۶۱	فصل ۷: گروه خود را تشکیل دهید
۱۶۳	اجتناب از دام‌های معمول
۱۶۶	گروه فعلی خود را ارزیابی کنید
۱۷۳	گروهتان را بازسازی کنید
۱۷۵	همراستا کردن اهداف، مشوق‌ها و مقیاس‌ها
۱۷۸	ایجاد فرآیندهای تیمی جدید
۱۸۴	آغاز به کار گروه
۱۸۷	فصل ۸: ائتلاف ایجاد کنید
۱۸۹	طرح ریزی چشم انداز نفوذ
۱۹۵	استفاده از ابزارهای متقاعد سازی
۲۰۳	همه را در کنار هم قرار دهید
۲۰۵	فصل ۹: تعادل خود را حفظ کنید
۲۰۸	ارزیابی
۲۰۹	از چرخه‌های معیوب اجتناب کنید
۲۱۳	سه ستون برای خودکارایی
۲۲۳	باقی ماندن در مسیر
۲۲۵	فصل ۱۰: به همه شتاب دهید
۲۲۸	ایجاد یک زبان مشترک
۲۳۰	کار کردن با یک گروه
۲۳۰	آوردن افرادی از بیرون
۲۳۱	پرورش رهبرانی با توانمندی بالا
۲۳۱	تقویت برنامه ریزی جانشینی
۲۳۳	تسریع یکپارچگی پس از ادغام سازمان‌ها
۲۳۴	به کار گیری ابزارهای پشتیبانی از عملکرد
۲۳۷	نتیجه گیری: فراتر از رویکرد "شنا یا غرق شدن"

درباره نویسنده

مایکل واتکینس دانشیار گروه مدیریت بازرگانی در دانشکده بازرگانی هاروارد است، جایی که در آن پیرامون رهبری و مذاکره به پژوهش می پردازد. او نویسنده چندین کتاب از جمله "دستیابی به موفقیت از طریق مذاکره تجاری"، "جعبه ابزاری برای مدیران" (۲۰۰۲)، همکار در نگارش "حقایق برای شروع: پذیرش نقش رهبری جدید" (HBS Press، ۱۹۹۹)، و نویسنده "انتقال رهبری، و برنامه آموزش الکترونیک HBSP می باشد.

www.ketab.ir

به نام خداوند جان و خرد

سخن ناشر

جا به جایی مدیران بین سازمان‌ها و شرکت‌ها چه در بخش خصوصی، چه بخش عمومی و چه دولتی اتفاقی رایج است، تا آنجا که بسیاری صاحب‌نظران عنوان کرده‌اند یک مدیر نباید بیش از ۶ سال در یک سازمان خاص فعالیت کند و پس از این دوره زمانی باید آنجا را ترک کرده تا هم پویایی سازمان توسط مدیر دیگری ادامه یافته و هم خود وی در سازمان جدید بتواند به نوآوری‌های جدیدی دست بزند. گذشته از جابه‌جایی‌های ارادی، بسیاری از تغییرات در سطوح مدیریت به صورت اجباری صورت می‌گیرد و حتی ممکن است در بسیاری موارد پست جدید مدیریتی مطلوب نظر مدیر نباشد یا نیروی انسانی آن قسمت نظر خوشایندی به مدیر جدید نداشته باشند.

۹۰ روز نخست یک مدیر کتابی است که بر اساس جابه‌جایی‌های مدیریتی نگاشته شده و به مدیرانی که به هر دلیل در پست جدیدی در سازمان قبلی خود یا سازمان دیگری قرار گرفته‌اند رهنمودهایی پیرامون چگونگی یک شروع موفقیت آمیز در سه ماه نخست مدیریت ارائه می‌دهد.

نگارنده این کتاب، مایکل واتکینس، از جمله استادان مطرح مدیریت در دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد می‌باشد که این کتاب را بر اساس سال‌ها پژوهش و بررسی علمی در زمینه انتقال مدیریت نگاشته است و در متن کتاب نیز به موردهای مطالعاتی بسیاری اشاره دارد. امید آن داریم که مدیران کشورمان با مطالعه دقیق این کتاب بتوانند بر چالش‌هایی که ممکن است در جایگاه جدید مدیریتی خود با آنها برخورد نمایند غلبه کرده و به سرعت به موفقیت در مجموعه جدید خود دسترسی پیدا کنند.

سازمان مدیریت صنعتی

پیشگفتار

از هنگامی که مدیران وجود داشته اند، انتقال مدیریت نیز وجود داشته است. جایجایی قدرت و چالش‌هایی که برای مدیر جدید به همراه دارد، به قدمت جامعه بشری می‌رسد. این چالش‌ها با وجود پیچیده‌تر شدن سازمان‌های مدرن و با سرعتی که کسب و کارها به پیش می‌روند آسان‌تر نشده است. بنابراین اگر احساس کردید در موقعیت جدید خود با شرایط سخت و پیچیده‌ای مواجه هستید، بدانید که در یک شرکت خوب حضور دارید.

این کتاب، نقشه راه شما برای پذیرش مسئولیت در ۹۰ روز نخست در یک کار جدید است. چرا به آن نیاز دارید؟ به خاطر این که "انتقال" یک دوره بحرانی محسوب می‌شود که انحرافات کوچک در اقدامات شما می‌تواند تأثیرات نامناسبی را در نتایج به دنبال داشته باشد. مدیران، صرف نظر از سطح سازمانی، در چند ماه نخست در موقعیت جدید خود بسیار آسیب پذیرترند، زیرا آگاهی دقیقی از چالش‌هایی که با آن‌ها مواجه خواهند شد و آنچه سبب موفقیت آنان در مواجهه با این چالش‌ها می‌شود، ندارند. علاوه بر این موضوع، آن‌ها هنوز شبکه روابط خود را گسترش نداده اند تا خود را تثبیت کنند. در صورتی که در طی چند ماه اول تصدی مدیریت، تحرکات و پویایی لازم را نداشته باشید، بدون شک دچار نبردی دشوار در ادامه دوره تصدی شغل‌تان خواهید شد. ایجاد اعتبار برای خود و کسب چند موفقیت زود هنگام، به منزله پی‌ریزی شالوده‌ای مستحکم برای موفقیت بلند مدت شما خواهد بود.

مدل تسریع فرایند انتقال که در این کتاب ارائه شده است، حاصل توسعه تحقیقاتی است که با عنوان "حقایقی برای شروع" همراه با "دان سیامپا" (بوستون، انتشارات دانشکده بازرگانی هاروارد، ۱۹۹۹) انجام داده‌ام.

با وجود آن‌که از کار ذکر شده رضایت داشتم، اما مایل بودم که این موضوع را از جنبه‌های دیگری نیز مورد بررسی قرار دهم. نخست، این که من متوجه شدم مدیران در تمام سطوح سازمانی می‌توانند از راهنمایی‌هایی در رابطه با نحوه سرعت بخشیدن به فرایند انتقال خود در موقعیت جدید بهره‌مند شوند. "حقایقی برای شروع" عمدتاً خطاب به مدیران ارشد بود. پس

اگر چه بسیاری از این توصیه‌ها عمومی بودند، اما این موضوع مشخص نبود که کدام نکات مربوط به همه انتقال‌ها و کدام نکته‌ها مخصوص چالش‌های پیش روی مدیران ارشد هستند. من قصد داشتم چارچوب انعطاف پذیرتری برای تسريع انتقال ايجاد کنم که بتواند به مدیران در تمام سطوح سازمانی کمک کند. به طور همزمان، می خواستم بعضی موضوعات مهم مانند کار کردن با رئیس جدید، ایجاد یک تیم و همراستایی استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و مهارت‌های یک سازمان را با عمق بیشتری بیان کنم.

در کنار این موضوع، می خواستم برای کمک به مدیران جدید به کاوش عمیق‌تری پیرامون انواع مختلف انتقال قدرت پردازم، تا آن‌ها بهتر بتوانند استراتژی‌هایشان را متناسب با جزئیات مربوط به موقعیت خود هماهنگ سازند. این امر از اهمیت بالایی برخوردار است، به عنوان مثال، آیا شما دارای یک کسب و کار تازه تاسیس^۱ هستید یا مسئولیت یک راه اندازی مجدد^۲ را به عهده دارید و یا وارث یک واحد با عملکرد بالا می باشید. علاوه بر این، ورود مدیران به سازمان‌های جدید، چالش‌هایی را ایجاد می کند که با مسائل کسانی که از درون سازمان ارتقا یافته اند متفاوت است. بنابراین استراتژی انتقال بستگی به موقعیت دارد.

در نهایت، قصد داشتم تا پیامدهای سازمانی توجه سیستماتیک به فرایند انتقال را بررسی نمایم. برای من جای تعجب دارد که چگونه تنها تعداد اندکی از شرکت‌ها در کمک به دارایی‌های گران بهای خود یعنی مدیرانشان، در دوران انتقال که مسلماً حساس‌ترین مقاطع زمانی در مسیر شغلی آن‌ها بوده است، سرمایه گذاری کرده اند چرا شرکت‌ها افرادشان را برای شکست یا پیروزی رها می کنند؟ اگر مدیرانی که به جایگاه‌های حیاتی جدیدی در سازمان وارد می‌شوند، بتوانند مسئولیت را سریع تر به عهده بگیرند، چه منافعی برای سازمان در پی خواهد داشت؟

در طول سه سال، این موضوعات را با مطالعه ده‌ها مورد از انتقال مدیریت در تمام سطوح، به وسیله طراحی برنامه انتقال سریع برای شرکت‌های پیشرو و به وسیله توسعه یک ابزار پشتیبان عملکرد آنلاین برای مدیران جدید مورد کاوش قرار دادم. کار مذکور در نوشتن این کتاب به نهایت کمال خود رسیده است.

اگر شما این کتاب را مطالعه می‌کنید، به احتمال زیاد در حال انتقال به یک نقش جدید هستید. این کتاب شما را به استراتژی‌ها و ابزارهایی برای تسریع فرایند انتقال و کسب موفقیت بیشتر در زمان کم‌تر مجهز خواهد کرد. همچنین، فرا خواهید گرفت که چگونه موقعیت خود را تشخیص دهید و پیرامون فرصت‌ها و چالش‌های پیش رو، دیدگاه روشن‌تری پیدا کنید. شما قادر خواهید بود تا نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی کرده و عمده‌ترین آسیب‌پذیری‌های شخصی خود را در موقعیت جدید شناسایی کنید. شما بینشی در رابطه با چگونگی یادگیری در مورد یک سازمان جدید و ایجاد هر چه سریع‌تر اولویت‌های کاری خود کسب خواهید کرد. خواهید آموخت که چگونه استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و مهارت‌های سازمان جدید خود را تشخیص داده و همراه‌تان نمایید و شاید مهم‌تر از همه، یک مشاوره قوی در مورد نحوه مدیریت روابط کلیدی برای افزایش توانایی خودتان (به واسطه ایجاد تیم‌ها، تشکیل ائتلاف‌ها و استخدام یک شبکه حمایتی از مشاوران) کسب خواهید کرد. از این کتاب به عنوان یک نقشه راه برای ایجاد برنامه ۹۰ روزه خود استفاده کنید. اگر این کار را انجام دهید، سرعت بیشتری کسب نموده و سریع‌تر از آنچه تصور می‌کنید به دیگران نیز در این زمینه کمک خواهید کرد.

مایکل واتکینس

بوستون