

... جینو ویکمن / رنه بوئر ...

چگونه یک مدیر عالی باشیم

راه‌های ایجاد
تغییرات مثبت
در عملکرد کارکنان

ترجمه هدی جلائی فر



بنگاه ترجمه و نشر
کتاب پارسه

فهرست

۹	چرا واژه «مدیر»؟
۱۱	مدیر عالی بودن
۱۹	آیا شرایط لازم را برای این کار دارید؟
۳۱	واگذاری و ارتقا
۴۵	افراد عالی را به عنوان اطرافیان خود انتخاب کنید
۶۵	رهبری، مدیریت و پاسخگویی
۷۱	پنج تمرین رهبری
۹۳	پنج تمرین مدیریتی
۱۲۳	گفتگوی فصلی
۱۴۵	مسائل چهارگانه کارکنان
۱۶۱	کلام پایانی در مورد کارمندان

چرا واژه «مدیر»؟

یک دقیقه درباره این موضوع فکر کنید: فرقی نمی‌کند که چه عنوانی روی کارت ویزیت شما نوشته شده باشد: مباشر، سرپرست، مدیر، مدیرکل، معاون مدیر عامل، رئیس هیئت‌مدیره یا مدیر ارشد اجرایی، چون در هر صورت افرادی که زیر دست شما کار می‌کنند شما را «رئیس» خود خطاب می‌کنند.

واژه «رئیس» (boss) از واژه هلندی bass گرفته شده که در اصل، خطاب‌ی مؤدبانه برای نامیدن فردی است که صاحب عنوان و مقام است. ما در اینجا از واژه «مدیر» استفاده می‌کنیم، چون در واقع همان چیزی است که شما هستید: فردی که به واسطه سمت خود، افراد دیگر را رهبری و مدیریت می‌کند. هر وقت درباره این موضوع دچار شک و تردید شدید، لطفاً دوباره به این تعریف رجوع کنید.

ما اکیداً به شما توصیه می‌کنیم که عنوان «مدیر» را با افتخار بپذیرید. شما صاحب مسئولیتی هستید. پس مسئول باشید. نسبت به این عنوان شرمنده یا محتاط نباشید. قبول نکنید که این عنوان را با عناوینی سیاستمدارانه و تملیظ شده از قبیل «رهبر تیم»، «مربی» یا «قهرمان مردم» جایگزین کنید.

۱۰ ■ چگونه یک مدیر عالی باشیم

مسلماً این کلمات، یک مدیر عالی و کارهای وی را توصیف می‌کنند، ولی عناوینی نیستند که دربرگیرنده تمامی موارد باشند. به مسئولیت خود افتخار کنید ولی مغرور نشوید و عنوان «رئیس» یا «مدیر» را دست‌کم نگیرید.

هرگز از جمله «من مدیر هستم» با رفتاری پرغرور و رئیس‌مآبانه استفاده نکنید. هیچ‌کس به چنین فردی احترام نمی‌گذارد، بلکه برعکس همه پشت‌سر مدیرهایی که درگیر غرور خود هستند و در نتیجه وظایف و مسئولیت‌هایشان را جدی نمی‌گیرند، حرف می‌زنند.

اگر از دفاتر یا بخش‌های تولیدی شرکت‌های بزرگ بازدید کنید، احتمالاً کارکنان مشتاق و دلسوز کار را می‌بینید که توسط رؤسای عالی هدایت می‌شوند. فضای کاری که این رؤسا ایجاد می‌کنند به گونه‌ای است که افراد هر روز به این علت سر کار می‌آیند که «می‌خواهند» در آن محیط باشند و نه به این دلیل که «مجبور» هستند آنجا باشند.

بنابراین اگر شما رهبر یا مدیر هستید و آرزو دارید که رئیس خوبی شوید، این کتاب برای شما نوشته شده است. فقط لازم است ذهن خود را باز نگه دارید و آماده پذیرش مطالب باشید و قول بدهید که رئیسی عالی شوید. ما ابزارهای لازم را برای رسیدن به این هدف در اختیار شما قرار می‌دهیم.

مدیر عالی بودن

«اگر با افراد آن‌گونه که می‌باید رفتار کنیم، به آن‌ها کمک می‌کنیم به آنچه توانایی و استعدادش را دارند، برسند».

گوته^۱

اگر هر روز کارکنان شما «بهترین عملکرد» خود را در محیط کار ارائه دهند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ فکر می‌کنید اصلاً چنین موضوعی امکان دارد؟ ما می‌خواهیم در صفحات بعدی این کتاب نشان بدهیم که این کار «ممکن» است و به شما مهارت‌هایی را آموزش خواهیم داد که منجر به تغییرات مثبت در عملکرد کارکنان شما خواهد شد. در طول این کتاب خواهید فهمید که:

- چگونه به طور کارآمد، وظایف را به کارکنان خود محول و مسئولیت‌های خود را کم کنید تا واقعاً کار مدیریت و رهبری را انجام دهید.
- چگونه تیم خود را ارزیابی کنید و افرادی «عالی» در کنار خود داشته باشید.
- چگونه پنج شیوه رهبری تیم و پنج رویه مدیریتی مورد استفاده همه

۱۲ ■ چگونگی یک مدیر عالی باشیم

رؤسای خوب را اعمال کنید.

- چگونگی با همه کارمندان ارتباط مؤثر داشته باشید.
- چگونگی با کارکنانی که انتظارات شما را برآورده نمی‌کنند، رفتار کنید.

این کتاب از کتاب‌های دیگر مدیریتی یا رهبری که تا به حال خوانده‌اید - بدون اغراق ده‌ها هزار کتاب در این زمینه نوشته شده - متفاوت است. آنچه موجب تمایز این کتاب شده، کاربرد عملی و تأثیر سریع آن است. در این کتاب نظریه‌ای مطرح نشده و به جای نظریه، طرحی ساده و آسان ارائه می‌شود تا به شما کمک کند، مدیر و رهبری موفق شوید. ما می‌توانیم این ادعا را داشته باشیم؛ چون هزاران رهبر و مدیر، تمام مهارت‌های معرفی شده در این کتاب را آزمایش کرده‌اند و تأثیرگذاری و مفید بودن آن‌ها انکارشده نیست.

ما در بیست سال گذشته، مستقیماً با تیم‌های رهبری بیش از ۱۸۰ شرکت و همچنین بیش از ۲۰۰۰ رهبر و مدیر همکاری کرده‌ایم. به علاوه، سازمان ما - ای.او.اس جهانی^۱ - ۱۵۰ مجری در سراسر جهان دارد که این مهارت‌ها را به ۲۵۰۰ شرکت و بیش از ۲۵۰۰۰ رهبر و مدیر آموزش داده‌اند. به دلیل اینکه مشکلات روزمره بسیاری را با رؤسای زیادی حل کرده‌ایم، به‌خوبی می‌دانیم چه رویکردی مؤثر و چه رویکردی ناکارآمد است.

نخستین کتاب جینو^۲ به نام کشش^۳ - که صدها هزار نسخه از آن به فروش رفته است - نیازی مبرم و بسیار مهم را در دنیای کسب‌وکارهای کوچک آشکار کرد: نیاز به دستورالعملی ساده و واقع‌گرایانه که به رهبران و مدیران شرکت‌های کارآفرین کمک کند تا رؤسای عالی شوند. این نیاز، ما را ترغیب به نگارش این کتاب و ارائه این فرمول ساده کرد.

هر فردی که گزارش‌های کاری را مستقیماً دریافت می‌کند و در جستجوی روشی عملی و اثبات‌شده برای تعالی خود است، می‌تواند مراحل زیر را انجام دهد تا بهترین نتیجه و عملکرد را از کارکنان خود دریافت کند.

1. EOS Worldwide

2. Gino

3. Traction