

مقدمه مترجمان

اگر مدیریت را دانش و توانش برای نیل به اهداف سازمان بدانیم، زمانی ارزش دانش مدیریت مشخص می‌شود که جلوه و نتیجه آن را در عرصه عمل و در تحقق اهداف سازمان مشاهده کنیم. به عبارت دیگر، ارزش دانش مدیریت در توانمندسازی مدیران و ایجاد مهارت در آنان برای اثربخشی سازمانی است. متن حاضر برگردان کتابی است که مهارتهای مدیران را با نثری روان و ساده به گونه‌ای جامع و کامل به مخاطبان عرضه می‌کند و در فصول مختلف درباره مهارتهای مدیریت از زوایای گوناگون بحث و بررسی می‌کند. در این کتاب به طور کاربردی به نحوه توسعه مهارتهایی پرداخته شده است که مدیران در محیط کاری خود به تعدد با آن مواجه‌اند. در این راستا ابتدا با زبانی ساده مفاهیم اساسی مدیریت تشریح و سپس به کاربرد آنها در محیط عمل پرداخته می‌شود. عمده مطالب مطرح شده در این کتاب عبارت‌اند از: اثربخشی فردی، ارتباطات، حل مسئله و توجه به اخلاقیات، انگیزش، مدیریت عملکرد، قدرت و نفوذ، رهبری تیمها و اثربخشی آنها، مذاکره و تغییر سازمانی.

عنوان اصلی کتاب *مهارتهای مدیران: آنچه مدیران بزرگ می‌دانند و به آن عمل می‌کنند*^۱ است که در سال ۲۰۰۸ به چاپ رسیده است.

فصل اول کتاب درباره اثربخشی فردی است. در این فصل به معرفی راهبردهای رفتاری جهت بهبود مدیریت بر خود پرداخته می‌شود. سپس در مورد چگونگی ارزیابی سوابق مدیریتی بر مبنای ابعاد منتخب بحث می‌شود. در این فصل همچنین مطالبی در زمینه خودارزیابی با استفاده از الگوها و در نتیجه شناسایی ضعفها

1. *developing managerial skill: what great managers know and do*

و قوت‌های مدیریتی مطرح می‌شود. در پایان فصل نیز نحوه استفاده از مهارت‌های مدیریت زمان برای انجام اولویت‌های کاری تحت فشار عصبی بیان می‌شود.

فصل دوم کتاب درباره ارتباطات است. چگونگی بیان پیام جذابی که ضمن انتقال مفهوم ذهنی، نظر مخالف را هم جذب کند در این فصل مطرح می‌شود. نحوه ایراد سخنرانی‌هایی مؤثر با به کارگیری راهبرد، ساختار، پشتیبانی و انتخاب رسانه مناسب، نحوه بیان قاطعانه خواسته‌ها، چگونگی وجود ارتباطات در هنگامه بحرانی و چگونگی دستیابی به درک مشترک با استفاده از گوش کردن مؤثر نیز مطالبی است که در ادامه این فصل درباره آن بحث می‌شود.

فصل سوم درباره حل مسئله و توجه به اخلاقیات است. در قسمت‌های ابتدایی این فصل درباره ساختاردهی و دام‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری و شیوه‌های جلوگیری از آن بحث می‌شود. در قسمت‌های بعدی نیز مطالبی در زمینه ابعاد اخلاقی هر مسئله و نحوه تصمیم‌گیری در انتخاب‌های دشوار اخلاقی مطرح می‌شود.

فصل چهارم درباره انگیزش است. در این فصل در ابتدا به تشریح نظریه‌های انتظار، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نظریه برابری و نظریه نیازهای مک‌کلند پرداخته می‌شود و سپس درباره چگونگی استفاده از این نظریه‌ها جهت افزایش انگیزه در سازمان بحث می‌شود. استفاده از نظریه تقویت و هدف جهت ایجاد محیط کاری برانگیزنده، تقویت‌های مثبت خلاقانه و نحوه طراحی مشاغل برانگیزنده با استفاده از مدل ویژگی‌های شغلی از دیگر مباحث مطرح شده در این فصل است.

فصل پنجم به بحث مدیریت عملکرد می‌پردازد. تمایز بین مربی و مرشد، انتخاب بهترین فرد برای یک نقش و نحوه تعیین انتظارات عملکردی از مباحثی است که در ابتدای فصل به آن پرداخته می‌شود. شیوه‌های بهبود و ارزیابی عملکرد و در نهایت تصمیم‌گیری درباره خاتمه خدمت یا به کارگماری مجدد از سایر مطالب مطرح شده در این فصل است.

فصل ششم درباره قدرت و نفوذ است. در این فصل ابتدا درباره چگونگی تأثیر منابع قدرت و هنجارها برای نفوذ بر رفتار بحث می‌شود. سپس از روش‌های نفوذ و

«حربه‌های نفوذ اجتماعی» برای تأثیرگذاری بر افرادی بحث می‌شود که مدیران بر آنها اختیار رسمی ندارند. در نهایت در مورد چگونگی ایجاد روابط مثبت با کارکنان و همکاران و ایجاد تأثیر اولیه مثبت و ماندگار و خلق یک شبکه اجتماعی نکاتی ارائه می‌شود.

فصل هفتم درباره رهبری است. در این فصل درباره ویژگیهای فردی رهبری و رفتارهای اولیه مرتبط با رهبری بحث می‌شود. این فصل به شما کمک می‌کند تا بتوانید موقعیت رهبری را ارزیابی کنید و با توجه به آن موقعیت، سبک متناسب را تعیین کنید، سپس مبنایی را برای رهبری متناسب با سبک رهبری تحول‌آفرین ایجاد کنید. در نهایت این فصل به شما کمک می‌کند تا بتوانید برنامه‌ای را برای بهبود مهارتهای رهبری خود طراحی کنید.

فصل هشتم درباره تیمها و اثربخشی آنهاست. این فصل استفاده منطقی از تیمها و ایجاد تیم دارای عملکرد عالی را می‌تواند به شما آموزش دهد و نحوه برخورد با مسائل تیمی را مخصوصاً با توجه به پویاییهای تیمی به شما ارائه کند. در نهایت در این فصل مطالبی در زمینه تنوع تیمی و نحوه افزایش عملکرد تیمی مطرح می‌شود.

فصل نهم در زمینه تمرکز و مذاکره است. این فصل به شما کمک می‌کند تا بین تعارضات وظیفه‌ای و تعارضات رابطه‌ای در سازمانها تمایز قائل شوید و در هنگام ایجاد تعارض، علت آن را تشخیص دهید و سبک ترجیحی حل تعارض خود را بشناسید. همچنین این فصل شما را در تعیین سبک حل تعارض با توجه به موقعیت می‌تواند یاری دهد.

فصل دهم درباره تغییر است. در این فصل مدل‌های فرایند تغییر برای تشریح تغییر سازمانی ارائه شده و نشان داده شده است که چگونه می‌توان یک مشکل سازمانی را با بهره‌گیری از مدل‌های تغییر رفع و نتایج آن را ارزیابی کرد. در انتهای فصل نیز راهبردهایی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر پیشنهاد شده است.

لازم به ذکر است که بخشهای محدودی از کتاب اصلی به دلیل ناهمگونی با شرایط فرهنگی جامعه به تشخیص مترجمان، ترجمه نشده است. عدم ترجمه این بخشها هیچ تأثیری در درک سایر مطالب کتاب ندارد.