

## چنین کنند مدیران

تمام آنچه نومدیران باید در مورد مدیریت بدانند

سرشناسه	: علوی لنگرودی، حسین، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: چنین کنند مدیران: تمام آنچه نومدیران باید در مورد مدیریت بدانند / سیدحسین علوی لنگرودی.
مشخصات نشر	: تهران: آماره ۱۴۰۱
مشخصات ظاهری	: ۳۶۰ ص.؛
شابک	: 978-622-732614-7
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
عنوان دیگر	: تمام آنچه نومدیران باید در مورد مدیریت بدانند.
موضوع	: مدیریت -- Management
رده بندی کنگره	: HD۳۷
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۴۴۰۰۷۴

# چنین کنند مدیران

تمام آنچه نومدیران باید در مورد مدیریت بدانند

سید حسین علوی لنگرودی



نشر آماره

©Nashre Amareh, MMXXIII



عنوان کتاب: چنین کنند مدیران  
نویسنده: سید حسین علوی لنگرودی  
شابک: ۷-۱۴-۷۳۲۶-۶۲۲-۹۷۸

چاپ دوم، ۱۴۰۱

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

© تمامی حقوق چاپ و نشر برای نشرآماره محفوظ است.

دفتر مرکزی نشرآماره: تهران، میدان انقلاب، خیابان انقلاب، ابتدای خیابان  
دوازده فروردین، پلاک ۳۱۶، واحد ۴ تلفن ۰۹۳۶۸۷۶۴۳۹۱

برای آگاهی از اطلاعات بیشتر به وب سایت نشرآماره مراجعه کنید:

[www.nashreamareh.ir](http://www.nashreamareh.ir)

---

تقدیم به همسر و پسر، رادین که تمام زندگی ام هستند.

---



## فهرست مطالب

مقدمه	۹
بخش اول. نخستین گام‌های مدیریتی / ۱۳	
فصل اول. مدیر شدن	۱۴
فصل دوم. سردرگمی‌های مدیران تازه کار	۴۹
بخش دوم. بایدها و نبایدهای مدیریتی / ۱۲۷	
فصل سوم. آنچه مدیران باید و یا نباید انجام دهند	۱۲۸
بخش سوم. مدیریت کارکنان خاص / ۱۶۵	
فصل چهارم. مدیریت کارکنان برتر	۱۶۶
فصل پنجم. خداحافظ رفیق	۱۸۲
بخش چهارم. ارتباطات مدیریتی / ۱۹۹	
فصل ششم. گفتگوهای مدیریتی	۲۰۰
بخش پنجم. مدیریت روابط با مافوق و زیردستان / ۲۲۱	
فصل هفتم. چگونه‌های مدیریتی	۲۲۲
بخش ششم. مدیریت تغییر / ۲۸۹	
فصل هشتم. برای ایجاد تغییرات بزرگ چه باید کرد؟	۲۹۰
بخش هفتم. چه باید کردهای مدیریتی / ۳۰۵	
فصل نهم. در برخورد با چالش‌های مدیریتی چه باید کرد؟	۳۰۶





## مقدمه

می‌گویند تجربه همچون شانه‌ای است که زندگی پس از ریختن موهایمان به ما هدیه می‌دهد اما چه فایده که در آن زمان ما مویی نداریم که با آن شانه مرتبش کنیم و زیباتر به نظر برسیم. در دنیای مدیریت نیز تا حد زیادی همین مساله مصداق پیدا می‌کند چرا که نومدیرانی که نخستین گام‌های مدیریتی‌شان را برمی‌دارند و سرشار از انرژی و ایده‌های نوهستند به دلیل عدم آگاهی کافی از ریزه‌کاری‌های مدیریتی و زیر و بم کار دچار اشتباهاتی می‌شوند که می‌تواند آینده کاری‌شان به عنوان مدیر را برباد دهد. از سویی دیگر گفته می‌شود که «مدیر شدن چه آسان، مدیر ماندن چه مشکل»، چرا که بارها دیده شده که افرادی توانمند و با استعداد به سرعت پله‌های نردبان ترقی را طی کرده‌اند و به واسطه نشان دادن لیاقت و توانایی‌ها و استعدادهای خود در دوران کارمندی به عنوان مدیر یک مجموعه کاری انتخاب شده‌اند اما خیلی زود خود را در محاصره گرفتاری‌ها و چالش‌های بی‌سابقه‌ای می‌بینند که آنها را درمانده می‌سازد و ممکن است اعتبار و آبروی چند ساله آنها را یک شبه برباد دهد و این همان اتفاقی است که ممکن است برای هر مدیری در هر شرکتی و سازمانی روی دهد. البته این درماندگی‌ها و گرفتاری‌ها مختص نومدیران و کسانی که به تازگی وارد دنیای پرهیاهو و پیچیده مدیریت شده‌اند نیست و در بسیاری از موارد دیده شده که حتی مدیران با سابقه و کهنه کار نیز در برخورد با موقعیت‌های پیش‌بینی نشده و دگرگونی‌های تکنولوژیکی دچار سردرگمی و درماندگی شده‌اند که ریشه این سردرگمی‌ها و درماندگی‌ها را باید در عدم آشنایی کامل آنها نسبت به ظرافت‌ها و ریزه کاری‌های دنیای

مدیریت جستجو کرد. در واقع مشکل اصلی در اینجا این است که بسیاری از کسانی به دلایل مختلف به مقام مدیریت می‌رسند به اندازه کافی و آنچنان که باید و شاید برای تکیه زدن به صندلی داغ مدیریت آموزش ندیده‌اند و یا به صورت تصادفی و غیرمنتظره به عنوان مدیر یک مجموعه کاری برگزیده شده‌اند و به اصطلاح «الفبای مدیریت را نمی‌دانند». برخی از این مدیران ناآماده و آموزش ندیده فکر می‌کنند که با شرکت کردن در دوره‌های آموزش مدیران و یا مطالعه چند جلد کتاب کلاسیک مدیریتی قادرند به زیر و بم مدیریت مسلط گردند و از عهده مدیریت هر شرکت و سازمان و تیم کاری برآیند که در عمل شاهدیم که چنین نیست و عرصه مدیریت به آن سادگی و سهولت که به نظر می‌رسد نیست و موفقیت در آن نیازمند دانستن چیزهایی است که در کتاب حاضر تلاش شده تا به برخی از مهم‌ترین آنها پرداخته شود. در واقع، در کتاب «چنین کنند مدیران» تلاش شده تا با زبانی ساده و کاربردی به موضوعات و مباحثی پرداخته شود که هر مدیری به دانستن آنها نیاز دارد، چه کسانی که به تازگی وارد دنیای مدیریت شده‌اند و تجربه چندانی در این زمینه ندارند و چه مدیران کارکشته‌ای که سالهاست بر صندلی مدیریت تکیه زده‌اند اما از کیفیت و اثرگذاری مدیریت‌شان رضایت ندارند و خود را مشتاق دانستن چیزهای بیشتر در زمینه مدیریت نگه داشته‌اند. نکته بسیار مهمی که در این میان باید به آن اشاره شود این است که منظور نویسنده کتاب از «مدیر» صرفاً محدود به کسانی نیست که به صورت رسمی و به عنوان پست سازمانی، عهده دار مدیریت یک شرکت یا سازمان هستند بلکه هر کسی که فرد یا افرادی به راهنمایی‌ها و راهبری‌های او برای رسیدن به اهداف‌شان نیازمند هستند مشمول تعریف «مدیر» خواهد بود، از یک معلم کلاس درس گرفته تا مغازه داری که فقط یک نفر برای او کار

می‌کند و یا حتی سرپرست یک خانواده. آگاهی از ظرافت‌ها و نکاتی که در این کتاب به آنها پرداخته شده است به همه مدیران رسمی غیررسمی کمک خواهد کرد تا در مواجهه با موقعیت‌ها و چالش‌هایی که در برقراری ارتباط با فرد یا افرادی دیگر و حل مشکلات آنها سربلند بیرون بیایند و نقش مدیریت و رهبری خود را به بهترین شکل ممکن ایفا نمایند.

کتاب «چنین کنند مدیران» در هفت بخش و نه فصل به رشته تحریر درآمده و در هر کدام از بخش‌ها و فصل‌ها تلاش شده تا به یک یا چند موضوع خاص و به هم مرتبط پرداخته شود. در بخش اول کتاب به نخستین گام‌های مدیریتی و سردرگمی‌ها و اشتباهات رایجی که معمولاً از مدیران تازه کار سر می‌زند پرداخته شده است و رهنمون‌هایی در ارتباط با چگونگی پست سرگذاشتن روزها و هفته‌های نخست فعالیت به عنوان مدیر ارائه گردیده است. در بخش دوم کتاب نیز به یک سری باید‌ها و نبایدهای مدیریتی پرداخته شده است که توجه نومی‌دانان به آنها می‌تواند از بروز یک سری اشتباهات و به عبارت بهتر «سوتی‌های مدیریتی» جلوگیری به عمل آورد. بخش سوم کتاب چنین کنند مدیران به موضوع حساس و مهم مدیریت کارکنان خاص اختصاص دارد. در هر تیم کاری و شرکتی یک سری کارکنان نخبه و تاثیرگذار از یک سو و تعدادی افراد ناکارآمد و با عملکرد ضعیف حضور دارند که برخورد با آنها و مدیریت کردن‌شان نیازمند تکنیک‌ها و ظرافت‌های خاصی است که در بخش سوم کتاب چنین کنند بزرگان به آنها پرداخته شده است. ارتباطات مدیریتی و به ویژه گفتگوهای رایج بین مدیران و کارکنان از جمله موضوعات حساس و مهمی است که تاثیر بسزایی در تحکیم روابط بین مدیران و زیردستان‌شان دارد و در بخش چهارم کتاب به آن پرداخته شده است و نکات و توصیه‌هایی

کاربردی و گره گشا در این مورد ارائه شده است. در بخش پنجم کتاب با عنوان «مدیریت روابط با مافوق و زیردستان» کوشش شده تا به پاره‌ای از سوالات و ابهامات رایج در ذهن مدیران در برخورد با موقعیت‌های کاری مختلف پاسخ داده شود از جمله راه‌های کنار آمدن با مقام مافوق، راه‌های جلب اعتماد و احترام واقعی کارکنان، راه‌های کنترل و ارزیابی درست کارکنان و مدیریت شکاف نسل‌ها و سخنرانی کردن در برابر دیگران و غیره. بخش ششم کتاب نیز به مدیریت تغییر و چالش‌ها و موانع موجود بر سر راه ایجاد تغییرات بزرگ در سازمان و راه‌های فائق آمدن بر مقاومت‌ها بر سر راه تغییر و تحول پرداخته و کوشیده تا رهنمون‌هایی را در این ارتباط به خوانندگان ارائه دهد. بخش هفتم و پایانی کتاب نیز به چه باید کرده‌های مدیریتی و راه‌چاره حل مشکلات و چالش‌های رایج مدیریتی اختصاص دارد که با مطالعه آن، مدیران خواهند توانست دوران مدیریت کم دغدغه و شادتری را سپری کنند.

بخش اول  
نخستین گام‌های مدیریتی