序章

عنوان و نام پدیدآور: کتابچه‌ی مدیران: راهنمای هاروارد برای افزایش مهارت‌های مدیریتی / مؤلف: نشریه‌ی هاروارد بیزینس ریویو؛ ترجمه‌ی سعید سعیدی‌پور
مشخصات نشر: تهران: نشر دیوار، ۱۴۰۵
مشخصات ظاهری: ۴۴۶ ص
شابک: ۶ـ۳۳ـ۴۸۴۲ـ۶۲۲ـ۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Managers handbook
موضوع: مدیریت
موضوع: Management
موضوع: عملکرد ــ مدیریت
موضوع: Performance--Management
موضوع: مدیران ــ اخلاق حرفه‌ای
موضوع: Executives--Professional ethics
موضوع: رهبری
موضوع: Leadership
شناسه‌ی افزوده: سعیدی‌پور، سعید، ۱۳۵۹، مترجم
شناسه‌ی افزوده: انتشارات هاروارد بیزینس ریویو
شناسه‌ی افزوده: Harvard Business Review Press
رده‌بندی کنگره: HD۳۱
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸
شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۱۰۵۰۷۹۱۴
اطلاعات رکورد کتاب‌شناسی: فیپا

کتابچه‌ی مدیران

راهنمای هاروارد برای
افزایش مهارت‌های مدیریتی

نشریه‌ی هاروارد بیزینس ریویو
ترجمه‌ی سعید سعیدی‌پور

کتابچه‌ی مدیران
راهنمای هاروارد برای افزایش مهارت‌های مدیریتی
نشریه‌ی هاروارد بیزینس ریویو
ترجمه‌ی دکتر سعید سعیدی‌پور

ویراستار: آزاده دستمالچی
مدیر هنری: سیمین دلورای
همکاران آماده‌سازی: نینا رزندی، زهرا موسوی، زهرا بازبان
چاپ: نسیم
تیراژ: ۵۰۰ نسخه
چاپ اول: ۱۴۰۵، تهران

شابک: ۶ـ ۳۳ـ ۴۸۴۲ـ ۶۲۲ـ ۹۷۸

حق چاپ و انتشار محفوظ و مخصوص نشر دیوار است.
هر گونه اقتباس و استفاده از این اثر، مشروط به دریافت اجازه‌ی کتبی ناشر است.

نشانی: تهران، کارگر شمالی،
خیابان چهارم (موازی بزرگراه شهید گمنام)،
نبش صالحی، پلاک ۲

۸۸۳۳۳۵۷۸ divarpub
www.divarpub.com
کتاب‌فروشی چشمه‌ی آنلاین: www.cheshmeh.ir

فهرست

۷ درباره‌ی هاروارد بیزینس ریویو
۹ یادداشت مترجم
۱۷ مقدمه

۲۳ **بخش یک. ایجاد طرز فکر رهبری**
۲۵ یک. گذار به رهبری
۴۵ دو. ایجاد اعتماد و اعتبار
۶۴ سه. هوش هیجانی
۹۱ چهار. آماده کردن خودتان برای موفقیت

۱۰۳ **بخش دو. مدیریت خودتان**
۱۰۵ پنج. تبدیل شدن به فردی تأثیرگذار
۱۳۱ شش. ارتباط اثربخش
۱۵۵ هفت. بهره‌وری شخصی
۱۸۱ هشت. توسعه‌ی فردی

۲۰۳ **بخش سه. مدیریت افراد**
۲۰۵ نه. تفویض اختیار با اطمینان

۲۲۷ ده. ارائه‌ی بازخورد مؤثر
۲۵۴ یازده. توسعه‌ی استعداد

۲۷۵ **بخش چهار. مدیریت تیم‌ها**
۲۷۷ دوازده. رهبری تیم‌ها
۳۱۰ سیزده. تقویت خلاقیت
۳۳۲ چهارده. استخدام ــ و حفظ ــ بهترین‌ها

۳۶۱ **بخش پنج. مدیریت کسب‌وکار**
۳۶۳ پانزده. استراتژی: اصول اولیه
۳۹۰ شانزده. تسلط بر ابزارهای مالی
۴۲۱ هفده. تهیه‌ی طرح توجیهی کسب‌وکار

۴۴۵ سخن آخر

درباره‌ی هاروارد بیزینس ریویو

مجله‌ی هاروارد بیزینس ریویو یکی از معتبرترین نشریات تخصصی مدیریت و کسب‌وکار در جهان است که از ۱۹۲۲ توسط دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد منتشر می‌شود. این نشریه با هدف نزدیک کردن دانش دانشگاهی به مسائل واقعی کسب‌وکار شکل گرفته و تمرکز اصلی‌اش بر تولید و انتشار دانش نوین، ارائه‌ی راهکارهای عملی و تربیت نسل آینده‌ی رهبران است.

هاروارد بیزینس ریویو طی سال‌ها از یک نشریه‌ی دانشگاهی به پلتفرمی جهانی برای مدیران، رهبران سازمانی، پژوهشگران و دانشجویان تبدیل شده است. وبگاهش میلیون‌ها بازدیدکننده‌ی ماهانه دارد و نسخه‌های چاپی و دیجیتال مجله نیز صدها هزار مشترک دارند. انتشار محتوا به بیش از سیزده زبان گستره‌ی بین‌المللی و نفوذ مجله در فرهنگ‌های مدیریتی مختلف را نشان می‌دهد.

فعالیت هاروارد بیزینس ریویو به انتشار مجله محدود نیست: ارائه‌ی دوره‌های آموزشی آنلاین، پادکست‌ها و رویدادهای زنده در کنار انتشار سالانه بیش از صد عنوان کتاب از دیگر فعالیت‌های این مجموعه به شمار می‌رود. اعتبار علمی، نگاه کاربردی و تنوع محتوایی هاروارد بیزینس ریویو را به یکی از منابع مهم و شناخته‌شده‌ی مدیریت و کسب‌وکار در جهان تبدیل کرده است.

یادداشت مترجم

سال‌های زیادی است که به عنوان مدرس در دانشگاه و دوره‌های آموزشی متفاوت تدریس داشته‌ام. در این دوره‌ها مدیران و رهبران سازمان‌های متفاوت حضور داشته‌اند. ویژگی مشترک اغلب‌شان این است که با شوروشوق فراوان نظریه‌های متفاوت و گاهی پیچیده‌ی مدیریت را می‌آموزند و گمان می‌کنند که با پایان دوره‌ی آموزشی کلید حل تمام مسائل سازمانی خود را در دستان‌شان خواهند داشت. اما واقعیت دنیای کسب‌وکار، به‌ویژه در محیط‌های پویا و پرتلاطم، اغلب متفاوت است. مدیران جوان با ورود به دنیای واقعی اجرایی به‌سرعت متوجه می‌شوند که فاصله‌ی عمیقی میان آن‌چه در کتاب‌ها و مقالات آموخته‌اند و آن‌چه در میدان عمل با آن مواجه‌اند وجود دارد. در عمل، موفقیت نه به میزان حفظ تعاریف که به توانایی به‌کارگیری مهارت‌های کاربردی و رهبری مؤثر در اجرای آن آموخته‌ها بستگی دارد.

در طول سال‌های فعالیت حرفه‌ای خود، به عنوان کارشناس تا مدیرعاملی که مسئولیت سازمان و نفرات زیادی را بر عهده دارد، همواره به دنبال منابعی بوده‌ام که این شکاف را پر کنند. منابعی که به جای تحلیل‌های

نظری راهکارهای عملی ارائه دهند؛ به جای فلسفه‌بافی اصول روشنی برای تصمیم‌گیری در شرایط دشوار داشته باشند. در این مسیر با بسیاری از منابع جهانی آشنا شدم اما کم‌تر کتابی توانست به اندازه‌ی کتابچه‌های راهنما از انتشارات هاروارد بیزینس ریویو توجهم را به خود جلب کند. این کتاب‌ها نه یک تئوری جدید بلکه چکیده‌ای از تجربیات سال‌ها پژوهش و مشاوره در بزرگ‌ترین سازمان‌های دنیاست.

واقعیت این است که تصمیمم برای ترجمه‌ی کتابچه‌های انتشارات هاروارد بیزینس ریویو، بیش از یک پروژه‌ی آکادمیک، یک دغدغه‌ی شخصی بود. با این نگاه که مدیریت در ایران امروز یک هنر است؛ هنری که نیازمند ترکیب دانش آکادمیک و به‌روز جهانی با هوش عملی همراه با درک عمیق از بافت فرهنگی و اقتصادی جامعه است. در شرایطی که فضای کسب‌وکار همواره در حال تغییر است وابستگی به روش‌های سنتی مدیریت می‌تواند به معنای رکود و شکست باشد. به طور کلی مطالعه‌ی کتابچه‌های راهنمای مدیریتی هاروارد (اچ‌بی‌آر) به چند دلیل عمده برای مدیران ایرانی یک ضرورت است:

یک. جامعیت و ساختار ارائه‌ی به‌روز: این مجموعه‌کتاب کمک می‌کند تا خواننده، به جای جست‌وجو در منابع متفاوت و به دست آوردن اطلاعات به صورت پراکنده، یک مرور کلی بر شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای رمزگشایی سیستم مدیریت در یک محیط حرفه‌ای داشته باشد. این کتابچه‌ها با توجه به موضوع و موقعیت بر اساس تخصص راهنمایی‌تان می‌کنند؛ توصیه‌های گام‌به‌گام با سؤالات راهنما و مطالعات موردی که همه‌ی دانش مدیریت از نحوه‌ی انتقال مسئولیت‌های فردی گرفته تا نحوه‌ی ارائه‌ی

پیشنهادهای معنی‌دار را پوشش می‌دهد. این کتاب‌ها به صورت منطقی و سازمان‌یافته به ارائه‌ی مطالب می‌پردازند. هر فصل به یک مهارت خاص اختصاص دارد و شامل توضیحات، مثال‌ها، تمرین‌ها و چک‌لیست‌هاست. این ساختار به خواننده کمک می‌کند تا به‌راحتی مطالب را دنبال و درک کند.

دو. رویکرد مبتنی بر تحقیق: مطالب کتاب بر اساس تحقیقات گسترده و تجربیات عملی نویسندگان و متخصصان در مقالات مجله‌ی هاروارد بیزینس ریویو تدوین شده است که یک استاندارد طلایی در دنیای مدیریت محسوب می‌شود. این مجله از نظر جایگاه علمی و عملی یکی از معتبرترین و تأثیرگذارترین منابع در دنیای مدیریت و کسب‌وکار در سطح جهانی است. این امر اعتبار و ارزش علمی کتاب را افزایش می‌دهد. مقالات این مجله را استادان برجسته‌ی دانشگاه‌های معتبر جهان، مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ و مشاوران خبره می‌نویسند. این نویسندگان جدیدترین یافته‌های علمی را به زبانی ساده و قابل‌فهم برای مدیران ارائه می‌دهند و در واقع این مقالات پلی است میان دنیای دانشگاهی و دنیای کسب‌وکار. این مجله یافته‌های تحقیقاتی را به گونه‌ای ترجمه می‌کند که برای حل مشکلات واقعی مدیران قابل‌استفاده باشد. با چنین پشتوانه‌ای کتابچه‌های راهنمای مدیریتی که چکیده‌ای به‌روزرسانی‌شده از این محتوای ارزشمند است بسیار کارآمد خواهد بود.

سه. اولویت‌بندی مهارت‌های ضروری: این کتاب‌ها از سردرگمی حاصل از مطالعه‌ی صدها نظریه‌ی مدیریتی جلوگیری می‌کنند و مستقیماً به سراغ مهارت اصلی مربوط به موضوع مطرح‌شده می‌روند که بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد شما و تیم‌تان دارند. خصوصاً برای مدیری که زمان برایش ارزشمند است و مطالعات گسترده‌ای در این حوزه نداشته است تصور این

تمرکز بر هسته‌ی اصلی مدیریت بسیار کارآمد خواهد بود. این منابع معتبر، قابل‌اعتماد و کتاب‌هایی ارزشمند هستند که به شما کمک می‌کنند تا پس از مطالعه‌ی فقط یک کتاب درک و بینش خود را از مفاهیم و اصول مدیریت و رهبری در سطح قابل‌توجهی افزایش دهید.

چهار. کاربردی بودن در مواجهه با چالش‌ها: از مهارت‌های مربوط به ارتباطات و ارائه‌ی بازخورد سازنده تا توانایی مدیریت جلسات، همه و همه مستقیماً به مسائل روزمره‌ی سازمان‌های ایرانی مرتبط هستند. یادگیری این مهارت‌ها به شما کمک می‌کند تا، به جای صرف انرژی برای حل مشکلات تکراری، بر رشد و توسعه تمرکز کنید و می‌توان با اطمینان گفت که همه‌ی آن‌چه به عنوان یک مدیر برای همکاری با تیم خود نیاز دارید در اختیار شما می‌گذارد؛ هر چیزی که برای به دست آوردن نتایج عالی نیاز دارید.

پنج. ارتقای نگاه از کارمند به رهبر: این کتاب تنها به شما نمی‌آموزد که چگونه کارها را بهتر انجام دهید بلکه به شما کمک می‌کند تا نگاه خود را از یک کارمند اجرایی به یک رهبر تغییر دهید. رهبری که نه‌فقط وظایف را محول می‌کند بلکه الهام‌بخش تیمش است و به آن‌ها برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری‌شان کمک می‌کند.

شش. تقویت هوش مدیریتی: با تسلط بر ابزارها و تکنیک‌های این کتاب‌ها شما می‌توانید با اعتمادبه‌نفس بیش‌تری تصمیم‌گیری کنید، با ابهام‌ها راحت‌تر کنار بیایید و در نهایت، به جای واکنش به بحران‌ها، پیش‌بینی‌کننده و کنترل‌کننده باشید.

اما علاوه بر کارآیی منبع مطالعه، شیوه‌ی مطالعه نیز در اثرگذاری آن اهمیت دارد. در این قسمت لازم می‌دانم با توجه به تجربه‌ی نتایج دانشجویان

و بازخورد بسیار زیادی که در این سال‌ها داشته‌ام برای مطالعه‌ی اثربخش کتاب حاضر به شما روشی را پیشنهاد کنم:

مرحله‌ی یک. نگاه کلی و تعیین اولویت‌ها

قبل از این‌که شروع به خواندن کنید، نگاهی به فهرست کتاب بیندازید. از خود بپرسید: «کدام مهارت‌ها درحال‌حاضر برای من از همه مهم‌ترند؟» ممکن است در مدیریت زمان، تفویض اختیار، یا رهبری تیم ضعیف باشید. دو یا سه مورد از مهم‌ترین مهارت‌هایی را انتخاب کنید که نیاز دارید همین حالا تقویت کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا مطالعه‌ی خود را هدفمند کنید و از سردرگمی جلوگیری می‌کند.

مرحله‌ی دو. تمرکز بر یک مهارت

به جای این‌که کل کتاب را از ابتدا تا انتها بخوانید، روی فصل مربوط به یکی از مهارت‌های انتخابی خود تمرکز کنید. هر فصل را با دقت بخوانید، به مثال‌ها توجه و بخش‌های کلیدی را مشخص کنید یا در دفترچه‌یادداشت خود بنویسید. این روش باعث می‌شود دانش شما عمیق‌تر شود و از انباشت اطلاعات غیرضروری جلوگیری می‌کند.

مرحله‌ی سه. اقدام فوری و تمرین

مهم‌ترین مرحله این است: پس از مطالعه‌ی یک فصل، فوراً مهارت‌های آموخته‌شده را در ساحت کار واقعی‌تان تمرین کنید. در کتاب قسمت‌های مناسبی برای تمرین در نظر گرفته شده است.

اگر فصل مربوط به «تفویض اختیار» را خواندید، همین فردا یک وظیفه را به یکی از اعضای تیم خود محول کنید. اگر فصل مربوط به «ارائه‌ی بازخورد سازنده» را خواندید، یک جلسه با یکی از همکاران‌تان بگذارید و آن‌چه یاد گرفته‌اید به کار بگیرید. خواندن بدون عمل بی‌فایده است. این کتاب باید مانند یک ابزار کار استفاده شود.

مرحله‌ی چهار. بازنگری و یادگیری مداوم

این کتاب جزو کتاب‌هایی نیست که یک‌بار خوانده شود و در کتابخانه خاک بخورد. آن را به عنوان یک مرجع دائمی در نظر بگیرید. بعد از چند هفته به فصلی که خوانده‌اید برگردید و ببینید آیا توانسته‌اید آن مهارت را به عادت خود تبدیل کنید یا خیر. هر گاه با یک چالش مدیریتی جدید روبه‌رو شدید به فصل مربوط به آن در کتاب مراجعه کنید.

و در نهایت آگاهم که مدیران ایرانی، به‌ویژه نسل جوان و پویای آن‌ها، در محیطی پیچیده و پر از چالش‌های اقتصادی و مدیریتی فعالیت می‌کنند. این چالش‌ها نیازمند مدیرانی است که تنها به دانش فنی خود اتکا نکنند بلکه به ابزارهای مدیریتی و مهارت‌های انسانی نیز مجهز باشند. در ایران امروز، جایی که هر روز با شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی روبه‌رو هستیم، توانایی رهبری یک تیم، حل مشکلات، تفویض اختیار و ایجاد انگیزه حیاتی‌تر از هر زمان دیگری است. کتابچه‌ی مدیران دقیقاً به همین نیازها پاسخ می‌دهد؛ از مدیریت زمان شخصی تا هدایت یک کسب‌وکار در مسیر استراتژیک. هفده مهارت کلیدی‌ای که در این کتاب معرفی شده ستون فقرات هر سازمان موفقی را

تشکیل می‌دهند. این کتاب، بیش از یک متن خواندنی، یک جعبه‌ابزار مدیریتی است و برای مدیران در سطوح متفاوت، از مدیران تازه‌کار تا مدیران ارشد، مفید است. پیشنهاد می‌کنم که آن را نه برای یک‌بار خواندن که برای استفاده‌ی مداوم و مکرر روی میز کار خود قرار بدهید. هربار که با یک چالش مدیریتی روبه‌رو شدید به آن مراجعه کنید و راه‌حل‌های موجود در آن را امتحان کنید. به همین دلیل خواندن چندباره‌ی این کتاب برای مدیران فعلی و باتجربه ضروری است. پس از مطالعه‌ی کتاب و با تمرین و تجربه سعی کنید سبک رهبری منحصربه‌فرد خود را شناسایی کنید و آن را بهبود بخشید. منابع کتاب را نیز می‌توانید با اسکن کیوآر کد از پشت جلد پیدا کنید.

ترجمه‌ی این کتاب به زبان فاخر فارسی گامی است برای انتقال دانش به‌روز جهانی به بستر بومی، با این امید که مسیر رشد برای مدیران در سطوح متفاوت کسب‌وکارهای ایرانی هموارتر شود و تلاشی است برای این‌که هر مدیر ایرانی بتواند به بهترین نسخه‌ی خودش تبدیل شود. امید دارم مطالعه‌اش برای‌تان لذت‌بخش و کارآمد باشد.

مقدمه

احتمالاً به این دلیل مدیر شده‌اید که مشارکت‌کننده‌ی فردی[1] موفقی بوده‌اید. کارتان را خوب و به‌موقع انجام داده‌اید و به مهارت‌های حرفه‌ای و فنی‌ای دست یافته‌اید که شما را پیش انداخته است؛ و حالا ازتان خواسته‌اند که نقش بزرگ‌تری ایفا کنید.

شما، در مقام مدیر، موفقیت را طور دیگری خواهید سنجید، یعنی با توجه به دستاوردهای تیم‌تان و نه دستاوردهای فردی‌تان. این امر مستلزم داشتن مجموعه‌مهارت‌های متفاوتی است. وقتی مدیر می‌شوید، تخصص فنی‌تان همچنان مهم خواهد بود اما مسئولیت‌های شما دیگر بر اساس آن تعریف نمی‌شود. کار شما این است که به واسطه‌ی خلاقیت، تخصص و انرژی دیگران به نتیجه برسید. برای مثال، شاید تجربه‌ی فروشندگی شما را مدیر فروش منطقه کرده باشد اما موفقیت شما در مقام مدیر به توانمندی‌های دیگری بستگی خواهد داشت؛ توانایی شما در تأثیرگذاری بر سازمان‌تان،

1. individual contributor

مدیریت فرهنگ عاطفی تیم‌تان، استخدام و حفظ افراد مناسب، انگیزه دادن و افزایش پتانسیل تک‌تک اعضای تیم، راهبردی اندیشیدن، گرفتن تصمیمات خوب، الهام‌بخش بودن و تشویق خلاقیت و نوآوری.

چه مدیری تازه‌کار باشید و چه باسابقه، کتابچه‌ی مدیران به شما کمک می‌کند مهارت‌های ضروری‌ای را بیاموزید که تمام مدیران کاربلد باید بر آن‌ها مسلط باشند. اگر بلندپرواز هستید و می‌خواهید مدیری کارآمدتر، اثربخش‌تر و الهام‌بخش‌تر شوید، خواندن این کتاب را توصیه می‌کنیم. با این‌که الآن مدیر هستید شاید بخواهید رهبر هم باشید؛ یعنی کسی که باعث شکوفایی کارمندانش می‌شود و تغییراتی در شرکتش ایجاد می‌کند. کتابچه‌ی مدیران راهش را نشان‌تان خواهد داد.

آن‌چه در کتابچه‌ی مدیران خواهید آموخت

برای آن‌که مدیری مؤثر و رهبری قوی شوید باید هر روز برای مشکلات واقعی چاره‌جویی کنید. شما باید وظایفی همچون بررسی فرایندها، تهیه‌ی پیش‌نویس بودجه و تفویض وظایف را انجام دهید. درعین‌حال، این امر جنبه‌ای به‌شدت شخصی هم دارد. چه مشغول تعلیم کارمندان باشید و چه مذاکره با رئیس‌تان، باید فرد هم‌دل، سرسخت و هدفمندی هم باشید. پس برای موفقیت باید مهارت‌های عملی خود را با تأمل درونی و سرمایه‌گذاری در رشد شخصی‌تان تکمیل کنید.

کتابچه‌ی مدیران با آموزش نکات مفید، ارائه‌ی دستورالعمل‌های گام‌به‌گام و توضیح مختصر ایده‌های مهم در مسیر موفقیت روزمره و پیشرفتِ

مداوم در هر دو زمینه کمک‌تان می‌کند. کتاب حاضر، که توسط نویسندگان متخصص هاروارد بیزینس ریویو نوشته شده، بهترین روش‌ها و مفاهیم بنیادین را از نوشته‌های قدیمی و همین‌طور ایده‌ها و تحقیقات جدید اقتباس می‌کند و آن‌ها را به اشتراک می‌گذارد. در این کتاب داستان‌هایی از مدیران واقعی خواهید خواند و با ارزیابی‌ها و الگوهای عملی خواهید آموخت که بینش آن‌ها را در کار خودتان اعمال کنید. هر فصل با خلاصه‌ای از نکات کلیدی و آموزه‌های عملی خاتمه می‌یابد. همین به شما کمک می‌کند تا ایده‌های مطرح‌شده در آن فصل را بی‌واسطه بیاموزید و عملی کنید.

این کتاب در پنج بخش تنظیم شده است و با توصیف نقش جدیدتان و مهارت‌ها و طرز فکری شروع می‌شود که برای پیشرفت کردن و تبدیل شدن به رهبری کاربلد نیاز دارید. سپس به مدیریت افراد و بعد مدیریت کل تیم‌تان می‌پردازد. در بخش آخر درباره‌ی مهارت‌های سختی صحبت می‌شود که به شما در مدیریت کسب‌وکار کمک می‌کنند. هر فصل به یکی از هفده مهارت ضروری می‌پردازد.

بخش یک، با عنوان «ایجاد طرز فکر رهبری»، اصول بنیادین مدیریت و رهبری خوب را به شما خواهد آموخت. سرفصل یک (گذار به رهبری) شما را با تغییر مسئولیت‌های روزانه و همین‌طور تغییرات بزرگ‌تری آشنا می‌کند که حاصل تغییر نقش شما از مشارکت‌کننده‌ی فردی به مدیر است. سرفصل دو (ایجاد اعتماد و اعتبار) دلیل اهمیت حیاتی اعتماد در مسیر موفقیت را توضیح می‌دهد و نحوه‌ی ایجاد اعتبار در بین اعضای تیم‌تان را یادتان خواهد داد. این روابط تا حد زیادی به توانایی شما در شناخت و مدیریت احساسات خودتان و دیگران بستگی دارد؛ مهارتی که در سرفصل سه (هوشِ

هیجانی) به آن خواهیم پرداخت. سرفصل چهار (آماده کردن خودتان برای موفقیت) شما را آماده می‌کند تا به مأموریت استراتژیک شرکت‌تان متعهد شوید و تأثیرش را بر تصمیمات شخصی درک کنید. این چهار سرفصل اساس کارتان در مقام مدیر هستند و در کل فرایند رهبری، پیوسته، با این ایده‌ها سروکار خواهید داشت.

چهار بخش بعدی کتاب چهار حوزه‌ی زندگی کاری‌تان را نشان می‌دهد که لازم است برای مدیریت اثربخش در آن‌ها دست‌بالا را داشته باشید. بخش دو (مدیریت خودتان) شما را رهبر روبه‌رشدی در نظر می‌گیرد که همچنان روی مهارت‌های ضروری برای عملکرد شخصی‌تان کار می‌کنید. در سرفصل پنج (تبدیل شدن به فردی تأثیرگذار) روش‌های سنجیده‌ای را خواهید آموخت که به کمک‌شان می‌توانید خودتان را برای جلب اعتماد اعضای سازمان و تأثیرگذاری در سازمان آماده کنید. سرفصل شش (ارتباط اثربخش) شیوه‌های جلب‌توجه مخاطب و بیان تأثیرگذار مطلب را به شما می‌آموزد. در سرفصل هفت (بهره‌وری شخصی) می‌آموزید که چه‌طور از وقت‌تان نهایت استفاده را ببرید و جلوِ آشفتگی و استرس را بگیرید. در سرفصل هشت (توسعه‌ی فردی) نگاه مفصل‌تری به هدف حرفه‌ای خودتان خواهید داشت و این‌که چه‌طور مسئولیت مسیر پیشِ روی‌تان را به عهده بگیرید.

بخش سه (مدیریت افراد) سراغ یکی از مسئولیت‌های اصلی‌تان در مقام مدیر می‌رود که عبارت است از استخراج بهترین عملکرد از تک‌تک زیردستان‌تان. سرفصل نُه (تفویض اختیار با اطمینان) به موضوع تفویض کارها و پاسخ‌گو نگه داشتن افراد در قبال وظایف‌شان می‌پردازد. بازخورد دادن یکی از راهبردهای کلیدی برای پاسخ‌گویی است، و سرفصل ده (ارائه‌ی

بازخورد مؤثر) بهترین روش‌ها را برای بازبینی عملکرد، مربی‌گری و بازخورد غیررسمی و به‌موقع توضیح می‌دهد. در سرفصل یازده (توسعه‌ی استعداد) این تعاملات را برای کمک به رشد فردی با استراتژی رسمی‌تری می‌آمیزید.

بخش چهار (مدیریت تیم‌ها) از روابط بینافردی مدیر ـ کارمند فراتر می‌رود و به جایش بر چگونگی سازمان‌دهی وظایف مشترک مدیر ـ کارمند و پشتیبانی از آن تمرکز می‌کند. در سرفصل دوازده (رهبری تیم‌ها) نحوه‌ی تقویت فرهنگ گروهی منسجم و سازنده را می‌آموزید. سرفصل سیزده (تقویت خلاقیت) نشان می‌دهد که چه‌طور نشست‌های ایده‌پردازی پربار با تیم‌تان را هدایت کنید و چه‌طور محیط خلاقی بسازید که به شکوفایی آن ایده‌ها کمک کند. سرفصل چهارده (استخدام و حفظ بهترین‌ها) توضیح می‌دهد که چه‌طور با استخدام افراد مناسب و متعهد نگه داشتن‌شان به کار تیم‌تان را بسازید.

در بخش پایانی این کتاب به «مدیریت کسب‌وکار» برمی‌گردیم. در این بخش، که با برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرا و تفکر در سرفصل پانزده (استراتژی: اصول اولیه) شروع می‌شود، سراغ مهارت‌های سختی می‌روید که برای اندازه‌گیری و تقویت عملکرد تیم‌تان در سازمان به‌شان نیاز دارید. سرفصل شانزده (تسلط بر ابزارهای مالی) مفاهیم مالی پایه را مرور می‌کند و با بررسی جامع سه صورت مالی کلیدی به شما در سنجش سلامت کلی سازمان‌تان و گرفتن تصمیمات کلیدی کمک می‌کند. در سرفصل هفده (تهیه‌ی طرح توجیهی کسب‌وکار[1]) مهارت‌های سخت و نرم را کنار هم قرار می‌دهید تا ایده‌ی جدیدی را به شکل مؤثر در شرکت‌تان مطرح کنید.

1. business case

در «بخش منابع» منابع فراوانی را می‌آوریم که اطلاعات هر فصل ازشان گرفته شده است. اگر می‌خواهید درباره‌ی موضوع خاصی بیش‌تر بدانید، با این منابع (کتاب‌ها، مقالات و ویدیوها) شروع کنید؛ خیلی از آن‌ها در آدرس HBR.org در دسترس‌اند.