

# کتابخانه موفقیت برایان تریسی

# مدیریت

برایان تریسی

ترجمه: ژان بقوسیان  
بنفشه عطرسائی

2014



۲۱ ایده کلیدی برای تبدیل شدن به مدیری برتر و اثربخش

# به نام خدا

مدیر سبز تقدیم می کند

# کتابخانه موفقیت برایان تریسی

# مدیریت

برایان تریسی

ترجمه

ژان بقوسیان

بنفشه عطرسائی

سرشناسه :	تریسی، برایان، ۱۹۴۴ - م.
Tracy, Brian	
عنوان و نام پدیدآور :	مدیریت/برایان تریسی : ترجمه ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی.
مشخصات نشر :	قم: برقی، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری :	۱۰۴ ص: مصور(بخشی رنگی).
شابک :	۷۰۰۰ ریال: ۸-۰-۹۱۸۰۰-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی :	فیبا
یادداشت :	عنوان اصلی: (۲۰۱۴) , Management
یادداشت :	بالای عنوان: کتابخانه موفقیت برایان تریسی.
عنوان دیگر :	کتابخانه موفقیت برایان تریسی.
موضوع :	مدیریت
شناسه افزوده :	بقوسیان، ژان، ۱۳۵۵ - مترجم
شناسه افزوده :	عطرسائی، بنفشه، ۱۳۶۲ - مترجم
رده بندی کنگره :	۱۳۹۳ م۴/ت۴۷۳/HD
رده بندی دیویی :	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی :	۳۴۸۲۷۹۳

ناشر: انتشارات برقی

عنوان کتاب: مدیریت - کتابخانه موفقیت برایان تریسی

برنامه ریزی و اجرا: شرکت مدیر سبز

ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی

ویراستار: آذر جوزی

صفحه آرای و طراحی جلد: آذر جوزی، ژان بقوسیان

نوبت چاپ: ۱۳۹۳ اول

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۸-۰-۹۱۸۰۰-۶۰۰-۹۷۸ ISBN: 978-600-91800-8-0

قیمت: ۷۰۰۰ تومان

تلفن مرکز پخش: ۸۸۳۰۸۷۳۲-۸۸۴۷۲۹۳۱-۸۸۴۹۲۳۹۷

پایگاه اینترنتی / ایمیل: [www.modiresabz.com](http://www.modiresabz.com)  
[info@modiresabz.com](mailto:info@modiresabz.com)



تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

# فهرست مطالب

۶	مقدمه
۹	۱. سوالات کلیدی در مدیریت اثربخش
۱۱	۲. تمرکز بر نتایج کلیدی
۱۷	۳. تعیین استانداردهای عملکرد
۲۱	۴. متمرکز کردن نیروها
۲۵	۵. فعالیت‌های حیاتی مدیریت
۳۱	۶. مدیریت هدف‌محور
۳۵	۷. مدیریت استثنا‌محور
۳۷	۸. واگذاری موثر
۴۱	۹. تربیت کارمندان برتر
۴۷	۱۰. چند برابر کردن بهره‌وری
۵۱	۱۱. استخدام افراد مناسب
۵۷	۱۲. اخراج افراد بی‌کفایت
۶۳	۱۳. برگزاری جلسات موثر
۶۹	۱۴. ایجاد روحیه تیمی
۷۳	۱۵. اتخاذ تصمیمات خوب
۷۷	۱۶. از بین بردن موانع عملکرد
۸۱	۱۷. تبدیل شدن به الگوی نقش
۸۵	۱۸. طوفان ذهنی برای یافتن راه‌حل
۸۹	۱۹. مذاکره حرفه‌ای
۹۳	۲۰. برقراری ارتباط شفاف
۹۹	۲۱. دستیابی به برتری شخصی
۱۰۱	نتیجه‌گیری

دویست سال پیش، در سال‌های اولیه انقلاب صنعتی، اغلب افراد دنیا فقیر بودند. هنوز هم اغلب افراد دنیا فقیرند. در طول دویست سال گذشته انقلابی فناورانه روی داده است که با ظهور موتورهای بخار و نیروی برق آغاز شد و به فناوری‌های شگفت‌انگیزی منتهی شد که امروزه می‌شناسیم و از آن‌ها استفاده می‌کنیم. گفته می‌شود که این فناوری برتر باعث کاهش شدید فقر در بخش اعظم دنیای غرب شده و ثروت بیشتری را برای افراد بیشتری خلق کرده که در کل تاریخ بشر بی‌سابقه بوده است.

اما حقیقت این است که همه این‌ها به خاطر فناوری نیست. این انقلاب بیشتر از آنکه فناورانه باشد، مدیریتی بوده است. مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها در همه رده‌ها مسئول این پیشرفت‌های بزرگ بوده‌اند. فناوری همواره به دنبال پیشرفت مدیریتی به وجود آمده است.

در این کتاب می‌خواهم درباره ۲۱ ایده کلیدی برای تبدیل شدن به مدیری

اثربخش تر صحبت کنم. چرا این موضوع تا این حد مهم است؟ در مطالعاتی که در طول این سال‌ها داشتم صدها کتاب خواندم، مدرک کسب و کار گرفتم و به عنوان مشاور، مربی و راهنمای بیش از ۱۰۰۰ شرکت بزرگ کار کردم. هر سال با صدها و گاهی هزاران مدیر کار کردم. مدیران خوب و مدیران ضعیف را دیدم و دریافتم که ۲۰ درصد مدیران، ۸۰ درصد نتایج را به دست می‌آورند. بدین معنی که ۸۰ درصد مدیران فقط در کسب ۲۰ درصد از نتایج نقش دارند. هدف من از نگارش کتاب «مدیریت» این است که تکنیک‌ها، ابزار، ایده‌ها و روش‌های لازم برای قرار گرفتن در آن ۲۰ درصد برتر را به شما بیاموزم و اگر از پیش در آن ۲۰ درصد برتر قرار دارید (خواندن این کتاب گواهی بر این موضوع است) روش قرار گرفتن در ۵ درصد و سپس یک درصد برتر مدیران را خواهید آموخت.

### علمی غیردقیق

مدیریت علمی غیردقیق است. من بیش از ۳۰ کسب و کار را آغاز کردم، مدیریت کردم و به موفقیت رساندم و می‌توانم به شما اطمینان دهم که هیچ دستورالعمل ثابتی برای این کار وجود ندارد. هیچ روشی وجود ندارد که همیشه صحیح باشد. کلید موفقیت در مدیریت یادگیری و تمرین مکرر است، اگرچه شاید هرگز نتوانید آن را کاملاً درست انجام دهید.

وقتی وینس لمباردی مسئولیت تیم گرین بی پیکرز را بر عهده گرفت، از او پرسیدند «چگونه می‌خواهید روش عملکرد تیم را تغییر دهید؟ آیا می‌خواهید بازی‌ها و ایده‌های جدیدی برای چرخش توپ پیاده کنید؟»

او پاسخ داد «نه، فقط می‌خواهیم در رعایت اصول اولیه فوق‌العاده عمل کنیم».

بر اساس محاسبات من، ۸۰ درصد موفقیت در مدیریت به تمرین مکرر

اصول اولیه بستگی دارد که ۲۰ درصد فعالیت‌های مدیریتی را تشکیل می‌دهد. در این کتاب ۲۰ درصد از مهارت‌های مدیریتی را می‌آموزید یا دوباره به یاد می‌آورید، که مبنای همه تفاوت‌ها هستند. اگر همان روش‌هایی را به کار گیرید که سایر مدیران موفق به کار گرفته‌اند، خواهید دید که می‌توانید در جایگاه مدیریتی خود کارهایی را که قبلاً در طول هفته‌ها یا ماه‌ها انجام می‌دادید، در عرض چند روز انجام دهید.

### تعریف مدیر

بیا بید بحث را با تعریف مدیر آغاز کنیم. مدیر کسی است که به کمک دیگران یا انجام کار توسط آن‌ها به نتایج مورد نظر می‌رسد. مدیر کسی است که کارهای درست را به روشی درست انجام می‌دهد. مدیر برتر کیست؟ مدیر برتر کسی است که با ارائه بهترین آنچه در توان دارد و آزاد کردن توان دیگران برای همکاری بهتر با سازمان، به نتایجی فوق‌العاده دست می‌یابد. نقطه قوت هر سازمان بر اساس قابلیت مدیرانش در همه رده‌ها تعیین می‌شود. آن‌ها «افسران» ارتش کسب‌وکار هستند. اینکه چه کاری انجام می‌دهند و چقدر خوب آن را انجام می‌دهند، از مشخصه‌های کلیدی موفقیت شرکت است.

دقیق‌ترین مطالعات نشان می‌دهد که یک فرد معمولی با کمتر از ۵۰ درصد ظرفیت واقعی خود و گاهی ۳۰ یا ۴۰ درصد آن کار می‌کند. یک مدیر خوب محیطی را ایجاد می‌کند که یک فرد معمولی با ۶۰، ۷۰، ۸۰ و ۹۰ درصد و گاهی با حدود ۱۰۰ درصد ظرفیت خود کار کند و مشارکتی عالی و نه متوسط با سازمان داشته باشد.

اکنون به ۲۱ ایده کلیدی برای تبدیل شدن به یک مدیر برتر می‌پردازیم.



## سوالات کلیدی در مدیریت اثربخش

نقطه آغازین دستیابی به اثربخشی بیشتر پرسیدن مکرر سوالات درست و پاسخ دادن به آنها است. پاسخ دادن به این سوالات کمک می‌کند تا بر موضوع تسلط پیدا کنید. مدیران برتر از پاسخ سوالات مهم کاملاً آگاه هستند. سوالات کلیدی برای اثربخشی مدیریتی عبارتند از:

• چرا حقوق می‌گیرید؟ مدیران خوب به جای اینکه فرایندمحور یا فعالیت‌محور باشند، به شدت نتیجه‌محور هستند. آنها همیشه بر کسب نتایجی تمرکز می‌کنند که برای دستیابی به آنها استخدام شده‌اند. شما برای انجام چه کاری استخدام شده‌اید؟

• چه کمک منحصر به فردی از شما ساخته است؟ چه کمکی را شما و فقط

## مدیریت - فصل ۱

شما می‌توانید به سازمانتان ارائه دهید که اگر خوب انجام شود تفاوت آشکاری ایجاد می‌کند؟

• کار اصلی شما چیست و آن را چگونه انجام می‌دهید؟ کارت‌تان را تحلیل کنید و از خود پرسید چرا کار خاصی را انجام می‌دهید و از انجام کاری دیگر صرف‌نظر می‌کنید؟ اغلب افراد ۸۰ درصد زمان خود را صرف انجام ۸۰ درصد کارشان می‌کنند که فقط ۲۰ درصد ارزش کاری‌شان را رقم می‌زند. مدیرانی که عملکرد برتری دارند همواره بر کارهای معدودی تمرکز می‌کنند که اگر به خوبی انجام شود، تفاوت آشکاری ایجاد خواهد کرد.

• پیش‌فرض‌های شما چیست؟ سولاتی درباره پیش‌فرض‌هایتان مطرح کنید. اگر فرضیاتتان اشتباه باشد چه؟ آن وقت چه خواهید کرد؟

• آیا راه بهتری وجود دارد؟ اگر در حال انجام کاری هستید، احتمالاً چندین راه بهتر برای دستیابی به همان اهداف وجود دارد. ذهنتان را پویا نگاه‌دارید.

پرسیدن مدام این سولات بینش را عمیق‌تر می‌کند، ادراک را وسعت می‌بخشد و پاسخ‌ها، ایده‌ها و دیدگاه‌هایی را به ذهن منتقل می‌کند که کمک می‌کند اثربخش‌تر شوید و در زمانی کوتاه‌تر همکاری ارزشمندتری با سازمان داشته باشید.

## تمرکز بر نتایج کلیدی

نتایج کلیدی مهم‌ترین حوزه‌های همکاری شما با سازمان است. تمرکز بر نتایج کلیدی در مدیریت کلید اثربخشی، آینده روشن و موفقیت در کار است. مدیران هفت نتیجه کلیدی دارند. همه آن‌ها مهم هستند، اما بر اساس جایگاهی که دارید یکی از آن‌ها در بازه خاصی از زمان مهم‌تر است. با تغییر شرایط اهمیت یکی از این حوزه‌های کلیدی افزایش یافته و اهمیت موردی دیگر کاهش می‌یابد. اما اگر می‌خواهید در هر یک از این حوزه‌ها ارتقا یابید و بهترین عملکرد را داشته باشید، باید آگاه باشید.

### اهمیت دادن به مشتری

نخستین حوزه نتیجه کلیدی در کسب‌وکار توجه به نیازهای مشتری است. مشتری «کسی است که به شما متکی است و شما نیز برای موفقیت در کارتان به او متکی هستید».

## مدیریت - فصل ۲

هر مدیر برای موفقیت باید به سه مشتری خدمات‌رسانی کند. نخستین مشتری، به طور حتم رئیس شما است. مدیران باید چیزی را که روسا از آن‌ها می‌خواهند و به همان شکلی که می‌خواهند به آن‌ها ارائه کنند. تا زمانی که رئیس خود را خشنود کنید، امنیت شغلی دارید و آینده‌تان تضمین است. دومین مشتری که باید او را راضی نگه‌دارید، مشتری خارجی است. این مشتری همان کسی است که از تولیدات شما استفاده می‌کند و شاید یکی از مشتریان بازار یا بخش دیگری در سازمان شما باشد. این مشتری باید از شما راضی باشد و احساس کند که کارتان را خوب انجام می‌دهید. سومین گروه مشتریان کارمندانان هستند. اگر آن‌ها را خوشحال و متمرکز نگه‌دارید تا به شکلی ارزشمند از زمانشان استفاده کنند، بهترین عملکرد را خواهند داشت.

### سود و زیان

دومین حوزه نتیجه کلیدی در کسب و کار اقتصاد است. همه موفقیت سازمان به اقتصاد بستگی دارد. مدیران همواره تلاش می‌کنند تا درآمدها را افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهند. شما نیز به عنوان مدیر همیشه باید به هزینه خرج شده در مقایسه با ارزش ایجاد شده فکر کنید. اقتصاد همیشه به «بیشینه‌سازی» توجه دارد. همواره سعی کنید تا بالاترین نرخ بازگشت پول، زمان، انرژی و احساس سرمایه‌گذاری شده در یک کار خاص را داشته باشید.

### تمرکز بر کیفیت

سومین نتیجه کلیدی در مدیریت، کیفیت است. کیفیت کار تا حد زیادی تعیین‌کننده آینده کسب و کارتان است. شما به عنوان مدیر معیارهایی برای

## مدیریت - فصل ۲

حوزه مسئولیت خود تعیین می‌کنید. بنابراین معیارهای کیفیتی که برای محصولات و خدمات خود و همچنین برای کارتان در نظر می‌گیرید، بسیار مهم هستند. به همین دلیل باید بر کیفیت تمرکز کنید، درباره آن صحبت کنید و مدام دیگران را تشویق کنید تا به روش‌های بهبود کیفیت خدمات به مشتریان داخلی و خارجی بیندیشند.

### تولید بیشتر با مواد کمتر

چهارمین حوزه نتیجه کلیدی در کسب‌وکار بهره‌وری است. موفق‌ترین شرکت‌ها به شکلی کارا و موثر از منابع خود استفاده می‌کنند. خروجی آن‌ها به ازای ورودی، بسیار بیشتر از رقبا است. آن‌ها همواره به دنبال راه‌هایی برای بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر کردن تولید هستند. افزایش بهره‌وری مستلزم داشتن اهداف شفاف، برنامه‌ها، چک لیست کارهای مهم و تمرکز مداوم بر انجام کارهای مهم بیشتر و بیشتر در زمان کمتر است.

### نوآوری و خلاقیت

پنجمین نتیجه کلیدی در کسب‌وکار نوآوری است که به معنی توسعه محصولات، خدمات و روش‌های جدید انجام کار برای تامین تقاضای روزافزون مشتریان در بازار رقابتی است. نوآوری مستلزم ایجاد فرهنگی است که مشوق افراد برای خلق ایده‌های جدید باشد. این ایده‌های جدید شامل روش‌های بهتر برای انجام کارها، رویکردهای جدید به کسب‌وکار، محصولات جدید، خدمات جدید و روش‌ها و فرایندهای جدید برای انجام کسب‌وکار است. به گفته یک مدیر برتر «تنها مزیت رقابتی پایدار ما توانایی یادگیری و به‌کارگیری ایده‌های جدید، زودتر از رقبا است».

## مدیریت - فصل ۲

یکی از بهترین مثال‌های قدرت نوآوری رقابت همیشگی اپل و سامسونگ در حوزه تلفن‌های هوشمند است. وقتی اپل در سال ۲۰۰۷ آیفون را روانه بازار کرد، این محصول به سرعت انقلابی در دنیای تلفن‌های همراه ایجاد کرد. اپل در یک سال ده‌ها میلیون از محصول جدید خود را فروخت و سود ناخالصی تقریباً برابر با ۵۰ درصد سود هر واحد به دست آورد. در این زمان، سامسونگ که تولیدکننده قطعات الکترونیکی و لپ‌تاپ بود دریافت که بازار تلفن‌های هوشمند حوزه‌ای عالی برای نوآوری و گسترش کسب‌وکار است. درحالی‌که اپل هر ۱۲ تا ۱۸ ماه نسخه‌ای جدید از آیفون را معرفی می‌کرد، سامسونگ هر سال ۳ تا ۵ نسخه جدید از تلفن‌های هوشمند خود را ارائه کرد.

پس از پنج سال و در سال ۲۰۱۳ سهم بازار آیفون اپل از ۵۰ درصد به ۱۲٫۹ درصد رسید. در این سال سامسونگ به خاطر سرعت شگفت‌انگیز نوآوری و ارائه محصولات جدید از یک تازه‌وارد به شرکتی تبدیل شد که ۶۹ درصد بازار جهانی تلفن‌های هوشمند را در دست دارد.

### پرورش افراد

ششمین نتیجه کلیدی در کسب‌وکار رشد افراد است. چقدر زمان و پول را صرف سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه افرادی می‌کنید که کسب‌وکارشان به آن‌ها بستگی دارد؟

بر اساس آمار مجمع آموزش و توسعه آمریکا، ۲۰ درصد از شرکت‌های برتر از منظر رشد و سودآوری، سه درصد یا بیشتر از درآمد ناخالص خود را دوباره صرف آموزش افرادی می‌کنند که برای تولید درآمد به آن‌ها وابسته هستند.

مقاله‌ای که در مجله مدیران منابع انسانی منتشر شد سود حاصل از

## مدیریت - فصل ۲

آموزش افراد را بسیار زیاد می‌داند. مقدار آن از ۱۰ دلار تا ۳۲ دلار به ازای هر دلاری که صرف آموزش و بهبود عملکرد افراد می‌شود، متغیر است.

### بهبود سازمانی

هفتمین نتیجه کلیدی کسب و کار، بهبود سازمانی است، یعنی انجام کارهایی که یک جو سازمانی مثبت و هماهنگ ایجاد می‌کند. این جنبه‌های کار باعث رضایت افراد از کار در آن مکان و مشارکت کامل آن‌ها می‌شود و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با بهترین توانشان کار کنند.

همواره از خود بپرسید که برای بهبود هر یک از این هفت حوزه کلیدی چه می‌توانید بکنید: نیازهای مشتریان، اقتصاد، کیفیت، بهره‌وری، نوآوری، رشد و آموزش کارمندان و بهبود سازمانی. ۲۰ درصد کارهایی که موجب کسب ۸۰ درصد نتایج می‌شوند، کدام‌اند؟ ۲۰ درصد مشکلاتی که عامل ۸۰ درصد استرس‌ها و شکست‌های شما هستند کدام‌اند؟ ۲۰ درصد کارهایی که می‌توانید انجام دهید تا از ۸۰ درصد فرصت‌های کاری خود بهره ببرید، کدام‌اند؟

مدیران برتر شفاف عمل می‌کنند. تلاش‌های آن‌ها همواره بر حوزه‌های نتیجه کلیدی کسب و کارشان متمرکز است.

## تعیین معیارهای عملکرد

وقتی حوزه نتایج کلیدی را مشخص کردید، گام بعدی تعیین معیارهای عملکرد برای هر شخص است. به قول یوگی برا «هدفی که قابل رویت نباشد قابل نشانه‌گیری نیست».

برای اینکه به عنوان مدیر بهترین عملکرد را داشته باشید، باید معیارهایی برای عملکرد و حتی عملکرد برتر را در کارهای حوزه مسئولیت خود مشخص کنید. افراد باید دقیقاً انتظاری که از آن‌ها دارید و سطح کیفی مورد نظرتان را بدانند.

این معیارها باید دقیق، قابل ارزیابی و وابسته به زمان باشند. به یاد داشته باشید «کاری که ارزیابی شود، انجام خواهد شد».

وقتی از دیگران می‌خواهید کاری را انجام دهند، زمان‌بندی و روش مطلوب خود و نحوه ارزیابی کار را به دقت مشخص کنید.

شاید بزرگترین جهش در کسب‌وکار در سال‌های اخیر، ظهور مفهوم



## مدیریت - فصل ۳

«مدیریت سنجش‌محور» باشد. بر اساس این مفهوم، اعداد، شاخص‌ها و معیارهای خاصی برای هر حوزه کاری شرکت تعیین می‌شود، تا حدی که تعداد زنگ‌های تلفن قبل از پاسخ دادن نیز مشخص می‌گردد.

### اثر هاتورن

در روانشناسی اصلی به نام «اثر هاتورن» وجود دارد که نام آن از اقدامات پیشگامان بهره‌وری نیروی کار در شرکت وسترن الکتریک هاتورن در سال ۱۹۲۸ گرفته شده است. آن‌ها دریافتند وقتی افراد موظف به دستیابی به عدد یا هدف خاصی می‌شوند، مدام خود را بر اساس آن عدد ارزیابی می‌کنند و عملکردشان در آن حوزه خودآگاه یا ناخودآگاه بهبود می‌یابد. این فرایند بهبود دائم با آگاهی شفاف شما و کارمندان از آن شاخص‌ها و اهداف آغاز می‌شود. دستیابی به معیارهای عملکرد باید تنها مبنای پاداش‌دهی در سازمان باشد. پاداش در شرکت‌های برتر بر اساس عملکرد، مزیت، افزایش فروش و موفقیت‌های قابل سنجش تعیین می‌شود. پاداش‌ها فقط باید بر اساس عملکرد و نتایج باشند.

مایکل لوبوف در کتاب فوق‌العاده «بزرگترین اصل مدیریت در دنیا» می‌گوید «کاری که در آن پاداش باشد، انجام خواهد شد». سوالی که همواره باید از خود بپرسید این است که «به چه کاری پاداش می‌دهید؟» آیا به عملکردی که مطلوب یا مورد نیاز است پاداش می‌دهید؟ هرگاه سازمان یا بخشی را می‌بینید که پایین‌تر از حد استاندارد عمل می‌کند، تقریباً همیشه متوجه می‌شوید که به کارهای اشتباه پاداش داده می‌شود.

### مشوق‌های اشتباه

در یکی از شرکت‌هایی که برایشان کار می‌کردم، بازاریابان تلفنی پاداش یا

## مدیریت - فصل ۳

تشویقی در ازای حضور هر مشتری احتمالی در جلسه فروش حضوری خدمات شرکت دریافت می‌کردند. این سیستم هر ماه حضور چند صد نفر را در این جلسه بزرگ تضمین می‌کرد. با این حال، تعداد مشتریان احتمالی که خریدار خدمات شرکت بودند، بسیار کم بود. مدیران فهمیدند که به مورد اشتباهی پاداش می‌دهند.

سپس سیستم پاداش‌دهی را به یک حقوق پایه به علاوه حق کمیسیون فروش خدمات به افراد مدعو تغییر دادند. بازاریابان تلفنی در پاسخ به روش تشویقی جدید، تلاش کردند فقط افراد شایسته‌ای را دعوت کنند که فوراً به مشتری تبدیل شوند. پس از چند ماه رشد شرکت دو برابر شد.

### انتظاراتتان را بررسی کنید

وقتی معیارهای عملکرد را تعیین کردید، باید انتظاراتتان را بررسی کنید. وقتی وظیفه‌ای را محول کرده و معیارهایی برای عملکرد تعیین می‌کنید، تربیتی بدهید تا به طور منظم آن کارمند را کنترل کنید و مطمئن شوید که کار طبق برنامه و بر اساس معیار از پیش تعیین شده پیش می‌رود.

وقتی کارمندان بدانند که رئیس به تعیین معیارها اهمیت می‌دهد و برای اطمینان از اجرا، آن‌ها را دوباره کنترل می‌کند، اهمیت کارشان را بهتر درک می‌کنند. نقطه مقابل این کنترل منظم زمانی است که رئیس وظیفه‌ای را واگذار می‌کند، سراغ کارهای دیگر می‌رود و بدون سنجش یا ارائه بازخورد، کارمندان را به حال خودشان می‌گذارد.

واگذاری به معنی کناره‌گیری نیست. اگرچه کار را به شخص دیگری واگذار کرده‌اید، اما هنوز مسئول اتمام موفق آن هستید. فقط با کنترل انتظارات است که افراد باور می‌کنند کارشان مهم است و تلاش می‌کنند تا به معیارهایی که با هم تعیین کرده‌اید، دست یابند.

## مدیریت - فصل ۳

### اهمیت شفافیت

شفافیت در کار و زندگی یکی از مهم‌ترین واژگان مرتبط با موفقیت است. در یک نظرسنجی که از هزاران کارمند به عمل آمد ویژگی‌های بهترین روسا پرسیده شد. همه آن‌ها در سراسر جهان معتقد بودند که «همیشه می‌دانستم رئیس چه انتظاری از من دارد».

دلیل شفافیت در نتایج کلیدی و معیارهای عملکرد این است که بدون آن‌ها نه شما و نه کارمندان نمی‌توانید عملکردی عالی داشته باشید. اگر نتوانید کار را به شکلی عالی انجام دهید، نمی‌توانید به شهرت و پیشرفت دست یابید. نمی‌توانید متمایز عمل کنید. افرادی که زیردست شما کار می‌کنند نمی‌توانند بهترین آنچه در توان دارند را ارائه دهند، مگر اینکه دقیقاً بدانند کارشان چیست و چگونه ارزیابی می‌شود.

مهربانانه‌ترین کار در حق کارمندان آن است که به آن‌ها کمک کنید بفهمند دقیقاً چه انتظاری از آن‌ها دارید و معیار عملکردشان چیست. وقتی افراد دیدی شفاف نسبت به هدف داشته باشند، اغلب شما را با کیفیت، کمیت تولید و نتایج شگفت‌زده خواهند کرد.

## متمرکز کردن نیروها

وارن بافت، بیل گیتس پسر و بیل گیتس پدر مشغول صحبت در جمعی بودند که مدیری به آنها نزدیک شد و پرسید «به نظر شما آقایان مهم‌ترین عامل موفقیت در کسب‌وکار چیست؟»  
بر اساس گفته ناظران، هر سه مدیر موفق همزمان به سمت پرسشگر برگشتند و گفتند: «تمرکز!»

در دنیای حواس‌پرتی‌های بی‌پایان از تماس‌های تلفنی تا پست صوتی، پیام کوتاه، اینترنت و همه افراد اطراف، توانایی تمرکز دقیق عاملی حیاتی برای موفقیت است. در حقیقت، موفقیت در زندگی با توانایی متمرکز کردن زمان، توجه و استعدادها بر آن دسته کارهای معدودی حاصل می‌شود که باعث تفاوت چشمگیر می‌شوند. هدف اصلی تعریف نتایج کلیدی و تعیین معیارهای عملکرد نیز همین است.

مبحث مدیریت زمان در پرسیدن و پاسخ به این سوال خلاصه می‌شود:

## مدیریت - فصل ۴

«ارزشمندترین نوع استفاده از زمانم در حال حاضر چیست؟» شاید بهترین تعریف مدیریت زمان «توانایی انتخاب ترتیب رویدادها» باشد. تعیین توالی زمانی و مشخص کردن کارهایی که باید اول انجام شوند، کارهایی که باید بعدا انجام شوند و کارهایی که اصلا نباید انجام شوند، کلید دو یا سه برابر کردن بهره‌وری شما و کارمندانتان است.

### قانون سه

در طول بیش از سی سال مطالعه و آموزش مدیریت زمان، اصل قدرتمندی را کشف کرده‌ام که باعث تحول در کار و زندگی می‌شود. بر اساس قانون سه مهم نیست که در طول یک ماه چند کار انجام می‌دهید، اما فقط سه کار یا فعالیت هستند که موجب ۹۰ درصد کمک شما به کسب و کارتتان می‌شوند. در اینجا، واژه «کمک» نقش زیادی در موفقیت کاری دارد. هرچه کمک شما در دستیابی به اهداف کلی کسب و کار بیشتر باشد، خودتان نیز ارزشمندتر و مهم‌تر می‌شوید.

### سه سوال جادویی

این سه کار مهم را چگونه مشخص می‌کنید؟ ساده است. این سه سوال جادویی را از خود پرسید.

۱. اگر در طول روز فقط بتوانم یک کار انجام دهم، آن کار یا فعالیتی که بیشترین ارزش را برای کسب و کارم دارد، کدام است؟ فهرستی از همه کارهایی که در طول ماه انجام می‌دهید، تهیه کنید و سپس آن را مرور کنید. فعالیتی که بیشترین کمک را به کسب و کارتتان می‌کند، خود را نشان خواهد داد. دور آن خط بکشید.

## مدیریت - فصل ۴

۲. اگر در طول روز فقط بتوانم دو کار انجام دهم، دومین فعالیتی که بیشترین ارزش را برای کسب و کارم دارد، کدام است؟ معمولاً، این مورد هم خود را نشان خواهد داد. باید کارهای مختلف را با هم مقایسه کنید تا مطمئن شوید پاسخ درست را انتخاب کرده‌اید. این کار سخت نیست.

۳. اگر در طول روز فقط بتوانم سه کار انجام دهم، سومین فعالیتی که بیشترین ارزش را برای کسب و کارم دارد، کدام است؟ من این تمرین را با هزاران مدیر و مالک کسب و کار انجام داده‌ام. بدون استثنا و در همه موارد افراد در مدت یکی دو دقیقه سه کار مهمی که می‌توانند انجام دهند (یا باید انجام دهند) و بیشترین ارزش را برای آن‌ها و کسب و کارشان دارد را به وضوح مشخص می‌کنند.

معنی قانون سه این است که هر چیزی غیر از آن سه کار بزرگ در دسته ۱۰ درصدی‌ها جا می‌گیرد. هر کار دیگری کم‌ارزش یا بی‌ارزش است. دلیل اصلی شکست در مدیریت این است که افراد زمان زیادی را صرف کارهای زیادی می‌کنند که برای آن‌ها یا کسب و کارشان کم ارزش یا بی‌ارزش است. این کارها بی‌فایده است.

### سه کار بزرگ دیگران را هم مشخص کنید

وقتی ارزشمندترین نوع استفاده از زمانتان را به وضوح مشخص کردید، به کارمندان کمک کنید تا آن‌ها نیز «سه کار بزرگ» خود را مشخص کنند. اگر به کارمندان کمک کنید تا در طول روز بر سه کاری تمرکز کنند که بیشترین کمک را به کسب و کار می‌کند، بهره‌وری و عملکرد بخش خود را دگرگون می‌کنید.

## مدیریت - فصل ۴

---

یکی از بزرگترین لطف‌هایی که می‌توانید در حق کارمندان انجام دهید این است که آن‌ها را تشویق کنید تا به این سوال در مورد خودشان پاسخ دهند. فقط در این حالت است که کارمندان مهم‌ترین کارهایی که انجامشان موجب تمایز می‌شود را می‌شناسند. فقط وقتی بر وظایف کلیدی متمرکز می‌شوند و آن‌ها را به خوبی و به موقع انجام می‌دهند می‌توانند بیشترین کمک را به کسب‌وکار بکنند، حقوق بیشتری بگیرند و سریع‌تر ارتقا یابند.

سه واژه مهم در عملکرد حداکثری عبارتند از شفافیت، توجه و تمرکز. وقتی مهم‌ترین کارتان را مشخص کردید، وظیفه بعدی این است که تا تکمیل ۱۰۰ درصدی بر آن تمرکز کنید.

اتمام کار کلید موفقیت در کسب‌وکار و زندگی است. اتمام کارهای مهم نقش محوری‌تری در موفقیت دارد. انجام مهم‌ترین کارها قبل از سایر کارهایی که ممکن است در محیط کار درگیر آن‌ها شوید باعث می‌شود مسیر شغلی خود را سریع‌تر طی کنید.

## فعالیت‌های حیاتی مدیریت

در مدیریت چند فعالیت حیاتی وجود دارد که تعیین‌کننده موفقیت یا شکست مدیر است. «مفهوم فعالیت‌های حیاتی» از پزشکی و سلامت جسمانی گرفته شده است. این مفهوم روشی اساسی و مفید برای نظارت بر فعالیت‌های کاری است.

فرض کنید برای کنترل وضعیت جسمانی خود نزد پزشک می‌روید. پزشک به شما می‌گوید که استعداد چند نوع بیماری را دارید. اضافه وزن دارید و فشار خونتان بالا است؛ سلامت جسمی ندارید، غذاهای نامناسبی می‌خورید و عادات بدی دارید که به سلامتی آسیب می‌رساند.

اگر می‌خواهید واقعا سالم باشید، باید تصحیحات و تغییراتی در هر یک از این فعالیت‌های حیاتی ایجاد کنید. این فعالیت‌های حیاتی عبارتند از ضربان قلب، دمای بدن، فشار خون، فعالیت امواج مغزی، نرخ تنفس و سایر شاخص‌های فیزیولوژیک. هر یک از آن‌ها تعریف پزشکی زندگی یا مرگ



## مدیریت - فصل ۵

است. اگر هر یک از این علائم حیاتی را از دست بدهید، از نظر پزشکی مرده به حساب می‌آیید.

شما که مسلح به نیروی اطلاعات هستید تصمیم می‌گیرید مجموعه‌ای از تغییرات را در عادات سلامتی خود به وجود آورید. برای شروع کار تصمیم می‌گیرید هر روز ۳۰ دقیقه یا تقریباً هفته‌ای ۲۱۰ دقیقه پیاده‌روی کنید که عدد مناسبی است و باعث می‌شود به تدریج سلامت جسمانی خود را بازیابید. اما وقتی روزانه ۳۰ دقیقه برای کاهش وزن پیاده‌روی می‌کنید، چه اتفاقی برای ضربان قلب، فشارخون و حتی فعالیت امواج مغزیتان می‌افتد؟ پاسخ این است که وقتی در یک حوزه بهتر شوید، به طور همزمان در سایر حوزه‌ها نیز بهبود خواهید یافت.

در مدیریت نیز همین اتفاق روی می‌دهد. وقتی در هر یک از فعالیت‌های مهم مدیریت پیشرفت کنید، این بهبود گسترش می‌یابد و به سایر حوزه‌ها نیز سرایت می‌کند. با توجه و تمرکز بر بهبود یک مهارت خاص مدیریتی، به طور همزمان در همه زمینه‌ها و سایر مهارت‌های مدیریتی نیز پیشرفت می‌کنید. در واقع اثر چند برابری ایجاد می‌کنید که منجر به بهبود کلی و سریع در سطح مهارت‌ها و ارزش کمک‌هایتان به شرکت می‌شود.

### هفت فعالیت حیاتی در مدیریت

اگر مایلید به شکلی عالی مدیریت کنید باید در هر یک از این هفت حوزه عملکرد قابل قبولی داشته باشید. عدم وجود هر یک از این هفت فعالیت حیاتی منجر به ناکامی مدیر می‌شود.

### برنامه‌ریزی کنید

برنامه‌ریزی یکی از مهارت‌های کلیدی مدیر و نخستین فعالیت حیاتی

## مدیریت - فصل ۵

است. توانایی برنامه‌ریزی دقیق و پیشاپیش همه مواردی که می‌خواهید و باید انجام دهید این امکان را فراهم می‌کند تا بسیار بیشتر از کسی که بدون برنامه عمل می‌کند، موفق شوید.

قانون موفقیت در مدیریت این است که «افکارتان را روی کاغذ بیاورید». اهدافتان را بنویسید و دقیقاً مشخص کنید که می‌خواهید به چه مواردی دست یابید. فهرستی دقیق و جزئی از هر گام لازم برای دستیابی به اهداف تهیه کنید. چک‌لیستی از آن فعالیت‌ها به ترتیب زمانی تهیه کنید تا دستورالعمل یا برنامه کاری شود که گام به گام از آن پیروی می‌کنید. هرچه افراد شفافیت بیشتری نسبت به اهداف و برنامه‌ها داشته باشند، کارهایشان را سریع‌تر و بهتر انجام می‌دهند.

### سازمان یافته باشید

دومین فعالیت حیاتی مدیر سازماندهی است. وقتی برنامه‌ریزی را انجام دادید، باید افراد، پول، منابع و امکانات لازم را گرد هم آورید تا برنامه را به واقعیت تبدیل کنید.

مدیران برتر مهارت زیادی در برنامه‌ریزی و سازماندهی دارند. در نتیجه، می‌توانند کارهای افراد زیادی را با هم یکپارچه و هماهنگ کنند و وظایف بسیار پیچیده را انجام دهند.

در المپیک تابستانی لس‌آنجلس در ۱۹۸۴ و المپیک زمستانی سالت‌لیک سیتی در ۲۰۰۲، کمیته المپیک گیج و سردرگم شده بود و انتظار می‌رفت ضررهای مالی فراوانی در هر دو شهر به بار آید. آن موقع بود که لس‌آنجلس «پیتر یوبورات» عضو هیئت بیسبال و سالت‌لیک سیتی «میت رامنی» را به خدمت گرفتند.

این مدیران با استعداد بلافاصله شروع به برنامه‌ریزی، سازماندهی و

## مدیریت - فصل ۵

هماهنگ‌سازی ده‌ها هزار نفر در حوزه‌های جغرافیایی وسیع و با جزئیات فراوان کردند و بازی‌های المپیک را از خطرات مالی نجات دادند. به خاطر مهارت‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی این دو مرد، ضررهای وسیع پیش‌بینی‌شده به سود کلان و موفقیت بی‌نظیری تبدیل شد که شرکت‌کنندگان و بازرسان نیز آن را تایید کردند.

دوباره تاکید می‌کنم که کلید سازماندهی مناسب «ثبت افکار روی کاغذ» است. درباره کارهایی که باید انجام شود با همه افرادی که نقش مهمی در انجام برنامه دارند، صحبت کنید. هر چه قبل از شروع کار زمان بیشتری را صرف برنامه‌ریزی و سازماندهی کنید، احتمال موفقیتتان بیشتر می‌شود.

### بهترین افراد را پیدا کنید

سومین فعالیت حیاتی مدیر کارمندیابی یا استخدام است. انتخاب افراد مناسب برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده، محور موفقیت مدیر است. در بسیاری از موارد گماردن شخصی ضعیف و بی‌کفایت در یک شغل کلیدی می‌تواند باعث شکست کل شرکت شود. مطبوعات مالی همواره داستان‌هایی درباره مدیران ارشدی منتشر می‌کنند که تصمیمات بدی اتخاذ کرده‌اند و شرکت‌های عظیم را به ورشکستگی کشانده‌اند.

برای ارائه ارزشمندترین کمک به سازمان باید با بهترین افراد مصاحبه کرده و آن‌ها را استخدام کنید. همزمان باید افرادی که توانایی کار عالی برای دستیابی به اهداف ندارند را اخراج کنید.

### واگذار کنید

چهارمین فعالیت حیاتی مدیر، واگذاری است. واگذاری مهارتی مهم است که باید وقت بگذارید و آن را بیاموزید زیرا شما را قادر می‌سازد تا بهره‌وری

## مدیریت - فصل ۵

را به حداکثر برسانید و بهترین نتیجه را از کارمندان و افراد زیردستان دریافت کنید.

### بر کار مسلط باشید

پنجمین فعالیت حیاتی مدیر، نظارت است. نظارت مستلزم این است که افراد انتظاری که از آن‌ها دارید و معیار عملکرد مورد نظران را دقیقاً بدانند. سپس آن‌ها را کنترل می‌کنید تا مطمئن شوید که کار در زمان معین و با معیارهای توافق شده انجام می‌شود.

وقتی افراد درمی‌یابند آن قدر به کارشان اهمیت می‌دهید که به شکلی منظم روند پیشرفت آن را کنترل می‌کنید، احتمال بیشتری وجود دارد که کار را عالی و طبق برنامه انجام دهند.

### افراد را آگاه نگه دارید

ششمین فعالیت حیاتی مدیر گزارش‌دهی است. وقتی کار خوبی انجام می‌دهید یا حتی وقتی با مشکلات و دشواری‌هایی روبه‌رو می‌شوید، لازم است که افراد اطرافتان از روند کارها چه خوب و چه بد آگاه باشند.

اطمینان حاصل کنید که رابطه میان شما و رئیس شفاف و پایدار است. برنامه منظمی از جلسات دو نفره و حضوری تدارک ببینید تا ریاستان را به طور کامل در جریان کارها و روند پیشرفت آن‌ها قرار دهید.

همچنین باید رابطه خوبی با همکاران خود داشته باشید، یعنی افرادی که تحت کنترل شما نیستند اما باید بدانند مشغول انجام چه کاری هستید تا کارهای خود را با استاندارد بالا و قابل قبولی انجام دهند.

در نهایت، مدیریت «درهای باز» را با کارمندانان تمرین کنید. هر آنچه روی می‌دهد را با کارمندان خود در میان بگذارید: خوب، بد و زشت را. بر

## مدیریت - فصل ۵

اساس مصاحبه‌ها و مطالعاتی که هر سال درباره «بهترین مکان برای کار» انجام می‌شود، کارمندان شاد عقیده دارند که همیشه «در جریان» کارهایی که بر کار و شرکت اثر می‌گذارد، قرار می‌گیرند.

### معیارهای شفافیت تعیین کنید

هفتمین فعالیت حیاتی مدیر ارزیابی است. همانطور که قبلا اشاره کردم در این مرحله معیار کارهایی که باید انجام شود را تعیین می‌کنید تا همه کارمندان نحوه ارزیابی عملکردشان را به دقت بدانند.

حتما این ضرب‌المثل را شنیده‌اید که «اگر چیزی قابل ارزیابی نباشد، قابل مدیریت نیست». خود و کارمندان را مجبور کنید که برای هر کار عددی را در نظر بگیرند. خبر خوب اینکه همه فعالیت‌های کاری معمولا با اعداد مالی قابل ارزیابی هستند. اما اگر با اعداد مالی قابل سنجش نباشند با ارقام دیگری قابل ارزیابی هستند. وظیفه شما این است که به افراد کمک کنید تا برای ارزیابی یک عملکرد در حوزه‌ای خاص، عدد مناسبی را انتخاب کنند و سپس بر دستیابی به آن عدد یا فرا رفتن از آن تمرکز کنند.

پس همین امروز متعهد شوید که فعالیت‌های حیاتی مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، واگذاری، نظارت، گزارش‌دهی و ارزیابی را بهبود بخشید و سپس خود را وقف پیشرفت مداوم و بی‌پایان در هر یک از این حوزه‌ها کنید.

## مدیریت هدف محور

مدیریت هدف محور که با گماردن افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب حاصل می‌شود، ابزاری حیاتی برای افزایش بازده و نتایج است. اغلب مدیران هرگز از مدیریت هدف محور استفاده نمی‌کنند یا آن را به شکلی نادرست و نامناسب به کار می‌گیرند.

مدیریت هدف محور برای کارمندان شایسته‌ای کاربرد دارد که توانایی خود برای انجام کار در یک سطح کیفی قابل قبول را نشان داده‌اند. وقتی کاری باید انجام شود، آن را به فردی می‌سپارید که احساس می‌کنید قادر به انجام آن به بهترین نحو است. شاید این کار رسیدن به میزان مشخص فروش، شروع و اتمام یک پروژه یا تغییرات کلی در یک بخش یا قسمت باشد. هدف، واگذاری کامل کار به شخصی است که در گذشته توانایی انجام این نوع کار را از خود نشان داده است.

به یاد داشته باشید که «اتمام موفقیت‌آمیز کارها» کلید قدم گذاشتن به

## مدیریت - فصل ۶

مسیر سریع رشد کسب و کار است. توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اتمام یک کار یا پروژه در سطح قابل قبول مهم‌ترین مهارتی است که می‌توانید در زندگی کاری خود به دست آورید.

### شفافیت دوست شما است

در مدیریت هدف‌محور، شفافیت بهترین دوست شما است. وقتی فردی که می‌خواهید کار را به او بسپارید انتخاب کردید، درباره کارهایی که باید انجام شود و روش ارزیابی آن‌ها توافق کنید. این کار مستلزم صحبت فراوان است تا هر دو تعریف شفافی از کار به دست آورید و درباره روش ارزیابی آن به توافق برسید.

سال‌ها پیش رئیس من خواست که مسئولیت یک پروژه توسعه املاک در حومه شهری کوچک در ۳۰۰ مایلی دفتر کارمان را بر عهده بگیرم. من تشنه کار و بلندپرواز بودم و فوراً این وظیفه را پذیرفتم.

روز بعد، به نزدیک‌ترین شهر بزرگ آن منطقه پرواز کردم و سپس با اتومبیل به آن شهر کوچک رفتم و به بررسی ملکی پرداختم که شرکت خریده بود. آن ملک هیچ ارزشی نداشت مگر اینکه آن را به قطعات کوچک تقسیم می‌کردیم و می‌فروختیم. وظیفه من نیز همین بود، گرچه قبلاً هرگز چنین کاری نکرده بودم.

رئیس من که مدیر فوق‌العاده‌ای بود این ملک را از یک کارگزار املاک خریده بود. وقتی وظیفه تبدیل آن به یک سرمایه‌گذاری مالی پایدار را به من محول کرد هرگز به آن شهر نیامده بود و ملک را ندیده بود.

من کارآموز مشتاقی بودم. از همه سوال می‌پرسیدم، یادداشت می‌کردم و سپس یادداشت‌ها را با هم مقایسه می‌کردم. مهندسان مجربی استخدام کردم که مشاوره‌های خوبی به من دادند و مرا به کارشناسان سایر حوزه‌ها معرفی

## مدیریت - فصل ۶

کردند. در نتیجه، در عرض ۱۸ ماه توانستم برنامه توسعه ملک را کامل کنم. ملک را به قطعات کوچکی تقسیم کردم که پارکینگ و خیابان برای ۳۳۵ خانه، یک پارک صنعتی و یک مرکز خرید تجاری داشت. بر اساس این برنامه‌ها با شورای شهر همکاری کردم تا تاییدیه بگیرم، یک شرکت مهندسی را احیا کردم تا تسهیلات زیرزمینی ایجاد کند و جاده بسازد و سپس همه قطعات را به توسعه‌دهندگان فروختم که آن‌ها هم سپس محله‌های مسکونی، پارک صنعتی و مرکز خرید احداث کردند.

### مدیریت بر اساس یک هدف شفاف

بخش جالب این داستان جدای از مطالبی که آموختم و ۳ میلیون دلار سودی که به شرکت برگرداندم این بود که رئیس هرگز از آن ملک بازدید نکرد. او ۱۰۰ درصد مسئولیت را به من واگذار کرد تا صدها جزئیات لازم برای موفقیت پروژه را شخصا کامل کنم. او استاد مدیریت هدف‌محور بود. بعد از اینکه درباره کاری که باید انجام شود توافق کردید، درباره روش سنجش، معیارهای عملکرد و برنامه انجام و اتمام کار توافق کنید. درباره جزئیات بحث و مذاکره کنید و حتی بعداً می‌توانید با کسب اطلاعات جدید آن‌ها را تغییر دهید.

### در دسترس باشید

دومین بخش مدیریت هدف‌محور این است که فرد مسئول دسترسی راحتی به شما داشته باشد. باید به او توضیح دهید که مسئولیت کامل کار به او محول شده، اما اگر نیاز به کمک یا همکاری داشته باشد، همیشه در دسترس هستید. شخص را در انجام کار آزاد بگذارید. از آنجا که هر دو درباره نتیجه پایانی یا هدف نهایی پروژه توافق کرده‌اید، به آن فرد اجازه دهید که با ایده‌ها،



## مدیریت - فصل ۶

روش‌ها و تکنیک‌های خود به هدف دست یابد. حتی اگر فکر می‌کنید خودتان می‌توانید یا باید این کار را به شکلی متفاوت انجام دهید، بیشترین آزادی ممکن را به افراد بدهید تا روش‌هایی خلاقانه برای مدیریت شرایط موجود در تکمیل پروژه پیدا کنند. در ارائه ایده و پیشنهاد بی‌میل نباشید، اما اجازه دهید افرادی که کار را به آن‌ها محول کرده‌اید تصمیم‌نهایی روش انجام کار را اتخاذ کنند.

در نهایت، برنامه‌ای تدارک ببینید که پروژه را بر یک مبنای از پیش تعیین‌شده مثلاً هفته‌ای یک بار، دو هفته یک بار یا ماهانه بررسی کنید. هرچه وظیفه‌ای که محول کرده‌اید مهم‌تر باشد، کنترل منظم آن هم اهمیت بیشتری پیدا می‌کند تا مطمئن شوید بر اساس برنامه و بودجه تعیین‌شده پیش می‌رود.

### بازده را چند برابر کنید

مدیریت هدف‌محور روشی موثر برای چندین برابر کردن بازده از طریق واگذاری کارها و مسئولیت‌های حساس به کارمندان مجرب است. همچنین واگذاری مسئولیت کامل پروژه یکی از قدرتمندترین روش‌های پرورش روحیه رقابت و اعتمادبه‌نفس در افراد است. همه مدیران موفق در مدیریت هدف‌محور استاد شده‌اند زیرا باعث می‌شود کارهایی بسیار بیشتر از یک مدیر معمولی انجام دهند.

## مدیریت استثنا محور

مدیریت استثنا محور یکی از بهترین ابزار صرفه جویی در زمان و تربیت افراد است. کارکرد آن به این ترتیب است: وقتی وظیفه‌ای را به شکلی شفاف، قابل سنجش و با محدوده زمانی محول کردید، به آن فرد بگویید «فقط زمانی نزد من بیا که انحرافی از موارد توافق شده پیش آمده باشد». در مدیریت استثنا محور «بهترین خبر بی خبری است». اگر خبری از کارمند نمی‌شنوید، می‌توانید با خیال راحت مطمئن باشید که همه چیز به خوبی و بر اساس برنامه پیش می‌رود.

در سایر حوزه‌ها هم می‌توانید از مدیریت استثنا محور استفاده کنید. وقتی مشغول گفتگوی تلفنی با کسی هستم که تمایلی به تعیین قرار ملاقات در زمان مشخص ندارد، می‌گویم «بیایید مدیریت استثنا محور داشته باشیم و پنج‌شنبه بعد از ظهر با هم ملاقات یا گفتگو کنیم. اگر مسئله‌ای پیش آمد و این زمانبندی مناسب نبود، می‌توانید با من تماس بگیرید تا قرار را به زمان

## مدیریت - فصل ۷

بهتری موکول کنیم. اما اگر خبری از شما نشد، فرض من این است که ساعت سه با هم ملاقات خواهیم کرد».

این روش حداکثر آزادی را به افراد می‌دهد، شما را از «تلفن‌های بی‌پاسخ» و نیاز به رابطه دائم با طرف مقابل نجات می‌دهد و نشانگر اعتماد فراوان شما به توانایی شخص مقابل در انجام کار است.

### آزادی و مسئولیت‌پذیری

دو مورد از بهترین انگیزاننده‌ها در کسب‌وکار آزادی و مسئولیت‌پذیری است. افراد دوست دارند حداکثر آزادی را در انجام کارهایشان داشته باشند. در عین حال، واگذاری مسئولیت انجام موفق کارها به افراد باعث افزایش خودباوری و اعتماد به نفس آن‌ها می‌شود و هر یک مکمل دیگری است. شما به عنوان مدیر می‌توانید اثربخشی خود را به تعداد افرادی که می‌توانند مسئولیت تمام کارها را بر عهده بگیرند و آن‌ها را بدون نظارت و دخالت مستقیم شما انجام دهند، چندین برابر کنید. همیشه به دنبال واگذاری کارها با استفاده از مدیریت هدف‌محور، استثنا‌محور یا هر دوی آن‌ها به صورت همزمان باشید.

هرچه کارهای بیشتری توسط سایرین و بدون دخالت و نظارت مستقیم شما انجام شود، می‌توانید کارهای بیشتری انجام دهید و زمان بیشتری برای انجام آن دسته از کارهایی دارید که فقط از عهده خودتان ساخته است و برای موفقیت شما در جایگاه فعلی حیاتی است.

## واگذاری موثر

واگذاری موثر کارها به دیگران یکی از اعمال حیاتی مدیریت و شاخص اصلی موفقیت مدیر است (که در فصل پنجم اشاره کردیم). واگذاری هم هنر و هم علم است. یکی از مهارت‌هایی است که به شما امکان می‌دهد تا از انجام کار به کنترل کار برسید. در طول واگذاری، با آزاد کردن سایر افراد و استفاده از آن، اثرگذاری خود در کسب‌وکار را چند برابر می‌کنید.

نقطه شروع واگذاری، شفاف‌سازی کارهایی است که باید انجام شود. کاری که باید انجام شود چیست؟ چگونه ارزیابی می‌شود؟ سررسید تکمیل آن چه زمانی است؟ شخصی که باید این کار را به نحو احسن انجام دهد، چه مهارت، توان یا قابلیت دارد؟

### فرد مناسب را انتخاب کنید

یکی از بخش‌های مهم واگذاری، انتخاب شخص مناسب برای به عهده

## مدیریت - فصل ۸

گرفتن یک کار خاص است. باید دقت کنید آن کار با مهارت‌های کارمند سازگار باشد. آیا این شخص می‌تواند این کار را انجام دهد؟ آیا این شخص مهارت و تجربه لازم برای انجام کار به بهترین شکل را دارد؟ این تصمیم بیشتر به قضاوت، تجربه و ملاحظه شما بستگی دارد. یکی از بزرگترین اشتباهات مدیران در واگذاری، محول کردن کار به شخصی است که مهارت، اعتمادبه‌نفس، توانایی یا انگیزه لازم برای انجام کار را ندارد. بنابراین انتخاب شخص تا حد زیادی تعیین‌کننده کیفیت نتیجه نهایی و حتی موفقیت یا شکست پروژه است.

### نتایج دلخواه را توضیح دهید

وقتی کاری را واگذار می‌کنید، نتایج دلخواه خود و دلیل آن را توضیح دهید. وقتی وظیفه‌ای را محول می‌کنید «چرا» بسیار مهم‌تر از «چگونه» است. وقتی افراد می‌دانند که چرا می‌خواهید کار به این روش انجام شود یا چرا مهم است، انعطاف بیشتری در تصمیم‌گیری برای انجام کار دارند و در دستیابی به نتایج مطلوب شما بسیار خلاق‌تر و نوآورانه‌تر عمل می‌کنند.

### از سوتفاهم اجتناب کنید

وقتی کاری را شفاهی و بدون هیچ نوشته‌ای واگذار می‌کنید، احتمال برداشت اشتباه بسیار زیاد است. وقتی کارمندان به دفتر خود بازمی‌گردند، کاری که از آن‌ها خواسته‌اید، مهلت و معیارهای آن را تقریباً فراموش می‌کنند. از کارمندان بخواهید وظیفه‌شان را بنویسند و برای شما بخوانند. وقتی گفتگوی همه‌جانبه‌ای درباره کار داشته باشید، کارمند وظیفه‌اش را به دقت برایتان تکرار کند و هر دو دید شفافی از آن داشته باشید، آن وقت می‌توانید ۱۰۰ درصد مسئولیت کار را به آن شخص بسپارید.

## مدیریت - فصل ۸

### کل کار را واگذار کنید

بسیار مهم است که همه کار و نه فقط بخشی از آن را واگذار کنید. کاری که واگذار می‌شود باید به مسئولیت شخص تبدیل شود و اتمام آن به طور کامل تحت کنترل او باشد. آن شخص نباید برای انجام کار به کمک یا حمایت هیچ شخص دیگری غیر از شما نیاز داشته باشد. افراد برای انجام مسئولیت خود در کارهای کامل بیشتر تلاش می‌کنند. وقتی ۱۰۰ درصد کاری را به شخصی می‌سپارید و او را ۱۰۰ درصد مسئول می‌دانید، انگیزه بیشتری برای انجام کار مطابق برنامه پیدا می‌کند.

### در کار دخالت نکنید و آن را پس نگیرید

در برابر وسوسه سرک کشیدن به کار کارمند مقاومت کنید. در برابر وسوسه ارائه دائم ایده‌ها و نظرات در مورد روش بهتر انجام کار مقاومت کنید. در برابر وسوسه دخالت مقاومت کنید. وقتی کار را به کارمندان خود می‌سپارید، نشان دهید که به توان آن‌ها برای انجام کار مطابق توافق اعتماد کامل دارید. همچنین کار را پس نگیرید. اگر کارمند از شما می‌خواهد با کسی تماس بگیرد؛ اطلاعاتی به او بدهید یا کار خاصی را انجام دهید که برای انجام کار محول شده لازم است، دوباره کار را به شما واگذار کرده است. اکنون او نباید کاری انجام دهد تا وقتی که شما کارتان را انجام دهید. می‌تواند به دفتر خود برگردد و با رایانه‌اش بازی کند تا وقتی شما کاری که قول داده‌اید را انجام دهید. نگذارید چنین اتفاقی بیفتد.

### روند پیشرفت را مدام کنترل کنید

در نهایت جلسات منظمی برای بررسی پیشرفت تنظیم کنید. در همین جلسات منظم است که فرصت تسلط بر کارها را پیدا می‌کنید. مانند پزشکی

## مدیریت - فصل ۸

که نبض بیمارش را می‌گیرد، شما نیز باید با پرسیدن مدام «چطور پیش می‌رود؟» نبض کار را بگیرید.

دلیل اصلی برگزاری جلسات منظم بررسی، گرفتن بازخورد است تا ببینید افراد کارشان را چقدر خوب انجام می‌دهند و این کار تا چه حد برای یک شخص خاص مناسب است. شاید گاهی کاری فراتر از توان فرد را به او واگذار کنید. شاید کارمند بخواهد کار را انجام دهد، اما روش انجام آن را نداند.

اگر دریافتید که وظیفه واگذار شده خارج از توان کارمندان است، باید ساختار کار را دوباره طراحی کرده و آن را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنید یا داده‌ها و منابع بیشتری در اختیار کارمندان قرار دهید یا از شخص دیگری بخواهید که بخشی از کار را که به تنهایی از عهده فرد مورد نظر ساخته نیست، در دست بگیرد. شاید یک کار واحد به مهارت‌های متعددی نیاز داشته باشد. گاهی شخصی که کار به او واگذار شده چندین مهارت دارد، اما از یک مهارت لازم بی‌بهره است. در این حالت، می‌توانید این بخش کار را از آن فرد بگیرید و آن را به شخص دیگری بسپارید که در آن حوزه باکفایت‌تر است.

## ساخت کارمندان فوق‌ستاره

یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیر ایجاد تیمی از کارمندان فوق‌ستاره برای شرکت است. افرادی که مثبت، باانگیزه و کاملاً مسلط بر کارشان هستند، بهره‌وری بیشتری نسبت به کارمندان معمولی دارند. آن‌ها کارهای بیشتری انجام می‌دهند، محصولات باکیفیت‌تری تولید می‌کنند و در همه کارها خلاق‌تر و نوآورتر هستند.

در سازمان‌های برتر افراد احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود و رابطه خوبی با روسا دارند. افرادی که از کارشان راضی هستند، احساس خوبی نسبت به خود دارند، بیشتر تولید می‌کنند و از دیگرانی که این احساس را به خود ندارند، بهتر کار می‌کنند.

اساس عملکرد برتر، عزت‌نفس زیاد است. عزت‌نفس «میزانی است که خود را دوست دارید». هرچه فرد خودش را بیشتر دوست داشته باشد و



## مدیریت - فصل ۹

به خود احترام بگذارید، عملکرد بهتری دارد، با دیگران بهتر کار می‌کند و اعتماد به نفس و قابلیت بیشتری دارد.

### توان افراد را آزاد کنید

روانشناسان هفت رفتار یا شرایط مدیریتی کلیدی را مشخص کرده‌اند که می‌توانید برای انگیزه دادن به افراد زیردست و افزایش عزت نفس و بهبود عملکردشان از آن‌ها استفاده کنید.

### تیم را به چالش بکشید

نخستین انگیزاننده، چالش است. انگیزه شماره یک کارمندان، کاری است که جالب و مفید باشد و نهایت استعداد آن‌ها را به کار گیرد. افراد دوست دارند به چالش کشیده شوند و کاملاً در جریان کارشان باشند. برای تامین این نیاز باید کارهایی را به افراد بسپارید که فراتر از قابلیت‌های آن‌ها باشد، در نتیجه مجبور می‌شوند رشد کنند و سرمایه‌گذاری زمانی و تلاش بیشتری انجام دهند تا کارشان به خوبی انجام شود. فقط زمانی که افراد برای بهبود خود و کارشان رشد می‌کنند، احساس سرزندگی و برنده بودن دارند.

### آزادی بدهید

دومین انگیزاننده، آزادی است (که در فصل هفتم به آن اشاره کردیم). افراد از داشتن نهایت آزادی برای انجام کار لذت می‌برند. تمرین کنید که برای دستیابی به اهداف توافق شده تا حد ممکن به افراد آزادی دهید. کلید اعطای این آزادی، مهارت شما در مدیریت هدف‌محور و استثنام‌محور و توانایی واگذاری صحیح است.

## مدیریت - فصل ۹

### به آنها احترام بگذارید

سومین انگیزاننده در تشکیل یک تیم برتر، احترام است. افراد نیاز شدیدی دارند که مورد احترام سایرین به خصوص روسایی قرار گیرند که برای نظراتشان ارزش قائل هستند. کارمندان نیاز دارند که افکار، احساسات و نگرانی‌های خود را با رئیس در میان بگذارند و احساس کنند که او واقعا به نظراتشان احترام می‌گذارد، گرچه ممکن است آنها را نپذیرد یا با آنها موافق نباشد. هرچه کارمندان بیشتر احساس کنند که به آنها احترام می‌گذارید، آنها هم به شما بیشتر احترام می‌گذارند و تمایل دارند کار خوبی برایتان انجام دهند.

### عامل دوستی

چهارمین انگیزاننده در دنیای کار مهربانی است. یکی از مهم‌ترین عناصر در محیط کاری امروز، «عامل دوستی» است. افراد دوست دارند برای کسی کار کنند که فکر می‌کنند به عنوان فرد برایشان ارزش قائل است. وقتی نظر یا قضاوت افراد را می‌پرسید، مهربانیتان را نشان می‌دهید. وقتی با کارمندان صحبت می‌کنید و سوالاتی درباره مسائل غیرکاری مثل ورزش و سرگرمی‌هایشان می‌پرسید، این مهربانی را به آنها انتقال می‌دهید. می‌توانید درباره خانواده، زندگی و کارهای شخصی و فرزندان‌شان سوال کنید. ابراز علاقه واقعی به این موارد، حامل این پیام است که به آن شخص به عنوان یک انسان اهمیت می‌دهید، نه تنها کارمندی که در شرکت مشغول کار است.

### در تماس باشید

پنجمین انگیزاننده، کنترل است. واگذاری کار به فرد و سپس فراموش

## مدیریت - فصل ۹

کردن آن بیشتر عامل دلسردی است تا وقتی کار را واگذار کرده و کارمند را مرتب کنترل می‌کنید. هرچه عملکرد شخص در جریان انجام کار را بیشتر کنترل کنید، بیشتر احساس می‌کند که کارش و خودش نیز مهم است. مجموعه منظمی از «بررسی عملکرد غیرقضوتی» ترتیب دهید، سولاتی مانند این پرسید «چطور پیش می‌رود؟»، پرسید آیا کمکی از دستتان برمی‌آید یا می‌توانید منابعی را در اختیار او قرار دهید. این کار باعث می‌شود کارمند احساس کند که کارش را مهم می‌دانید و هم به کار و هم به شخصی که آن را انجام می‌دهد، اهمیت می‌دهید.

### بگذارید برنده شوند

ششمین انگیزاننده ایجاد تجربه‌های موفق است. هرگاه کاری را واگذار می‌کنید که کارمندان به خوبی از عهده آن برمی‌آیند، با اتمام کار تجربه موفق به دست می‌آورند و احساس بُرد می‌کنند. هر عمل یا گفته شما که باعث شود کارمندان احساس برنده بودن کنند، باعث افزایش عزت‌نفس، بهبود عملکرد کلی و افزایش ارزش همکاری‌شان برای سازمان می‌شود.

### انتظار بهترین را داشته باشید

هفتمین انگیزاننده، انتظارات مثبت است. این یکی از قویترین ابزارهای افزایش عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس در دیگران است. وقتی نشان می‌دهید که به کارمندان اعتماد دارید، هر کاری انجام می‌دهند تا تایید کنند که حق با شما است. مدام به کارمندان بگویید که به توانایی آن‌ها برای انجام کار عالی اعتماد دارید.

چند سال پیش، مرد جوانی را استخدام کردم تا مدیریت بخش لوازم جانبی یک شرکت بزرگ واردات و توزیع اتومبیل که در حال راه‌اندازی‌اش بودم را

## مدیریت - فصل ۹

بر عهده بگیرد. دلیل استخدامش این بود که تجربه لازم برای این کار را از شرکت قبلی داشت. متأسفانه، به خاطر برخورد شدید با رئیس به شکل بدی از آنجا اخراج شده بود. این تجربه اعتماد به نفسش را به شدت متزلزل کرده بود. در نتیجه خجالتی و نامطمئن به نظر می‌رسید. او مدام توانایی‌اش را دست‌کم می‌گرفت و سعی می‌کرد مرا قانع کند که تجربه کمی دارد و مدام تکرار می‌کرد «همانطور که می‌دانید، از کار قبلی‌ام اخراج شدم».

با این وجود، من مرتب به او می‌گفتم که چقدر خوب است. مدام به او می‌گفتم که به توانایی‌اش برای تبدیل شدن به یک مدیر عالی در بخش لوازم جانبی اعتقاد دارم. در نهایت، از میان همه افرادی که برای راه‌اندازی آن کسب‌وکار استخدام کردم، او بهترین عملکرد را ارائه داد.

به وضوح نشان دهید که به افراد خود ایمان دارید. بگویید آن‌ها را باور دارید. حتی اگر کاملاً مطمئن نیستید، کمی وانمود کنید. انتظارات مثبتی که از افراد دارید، بعید است باعث ناامیدی شما شود.

## چند برابر کردن بهره‌وری

یکی از اهداف شما به عنوان مدیر افزایش کیفیت و کمیت خروجی نسبت به ورودی است. روش‌های زیادی برای افزایش یا حتی چند برابر کردن بهره‌وری‌تان به عنوان مدیر وجود دارد.

نخست اینکه سخت‌تر کار کنید. وقتی سر کار می‌روید، تصمیم بگیرید که «در تمام ساعات کاری کار کنید». وقت را هدر ندهید. با همکاران گفتگو نکنید. قهوه ننوشید، در اینترنت پرسه نزنید یا روزنامه نخوانید. در عوض، از ساعات کاری برای کار کردن استفاده کنید.

حقیقت تاسف‌بار این است که اغلب افراد تنبل هستند. گفتنش کار درستی نیست ولی تقریباً همه این موضوع را می‌دانند. اغلب افراد در هر کاری به دنبال راهی با کمترین موانع هستند و مدام تلاش می‌کنند تا در طول روز کمترین کار ممکن را انجام دهند. در حقیقت، ۵۰ درصد «زمان کاری» صرف گفتگو با همکاران، جستجو در اینترنت، خواندن روزنامه، رسیدگی به کارهای

## مدیریت - فصل ۱۰

شخصی، رفتن به خرید، دیرتر رسیدن و زودتر رفتن و غیره می‌شود. اغلب افراد تنبل هستند و بهره‌وری چندانی ندارند. شما می‌توانید با ایجاد عادت «کار کردن در تمام ساعات کاری» خود را از همکاران متمایز کنید. سخت‌تر و سخت‌تر کار کنید. به عنوان سخت‌کوش‌ترین فرد شرکت شناخته شوید. هیچ چیز به اندازه «شهرت در سخت‌کوشی» شما را در مسیر سریع تماس با روسا قرار نمی‌دهد.

### سرعت بگیرید

دوم، سریع‌تر کار کنید. سرعت بگیرید. روند سریعی در کارتان ایجاد کنید. سریع‌تر حرکت کنید، انگار باید کار زیادی را در زمان کمی انجام دهید. سخت‌تر و سریع‌تر کار کردن عاداتی است که می‌توانید با تمرین و تکرار در خود پرورش دهید. پر مشغله باشید، پیش بروید. شروع کنید و ادامه دهید. وقت را هدر ندهید.

### ساعات بیشتری کار کنید

سومین راه افزایش بهره‌وری، کار طولانی است. یک فرد معمولی در هفته ۳۲ تا ۴۰ ساعت کار می‌کند و معمولاً نصف این زمان صرف فعالیت‌های غیرکاری در محل کار می‌شود. کاهش درآمدها نشانگر این حقیقت است که اغلب افراد بهره‌ور نیستند. وقتی کار می‌کنند، معمولاً به جای کارهای بزرگ، ارزشمند و مهم، کارهای مفرح و ساده را انجام می‌دهند. با استفاده از یک فرمول ساده که مورد استفاده افراد برتر در همه حوزه‌ها است می‌توانید یک‌شبه بهره‌وری خود را دو برابر کنید: زودتر شروع کنید، سخت‌تر کار کنید و بیشتر در محل کار بمانید. اگر ساعت معمول کار ۹ تا ۱۷ است، عادت کنید که کار را ۷:۳۰ یا ۸ صبح

## مدیریت - فصل ۱۰

شروع کرده و ۶ بعد از ظهر به پایان ببرید. وقت ناهار هم کار کنید. این تعریف جدید از ساختار روز، سه ساعت زمان مفید را به فعالیت‌هایتان اضافه کرده و بهره‌وری‌تان را یک‌شبه دو برابر می‌کند.

### اولویت‌هایی تعیین کنید

ابتدا کارهای مهم‌تر را انجام دهید. قبل از شروع کار فهرستی تهیه کرده و آن را اولویت‌بندی کنید. قانون ۲۰/۸۰ را به یاد داشته باشید که می‌گوید ۸۰ درصد ارزش کاری شما در ۲۰ درصد کارهایتان نهفته است. همچنین بر اساس قانون عدد سه، ۹۰ درصد ارزش همکاری شما در سه کار یا وظیفه نهفته است. آیا می‌دانید این کارها کدامند؟ اگر در طول روز بتوانید فقط سه کار را انجام دهید، آن سه کار کدامند؟ پاسخ‌های شما پاسخ به این سوال است که: «چرا حقوق می‌گیرم؟»

### خود را تحت فشار بگذارید

سوال فوق‌العاده‌ای وجود دارد که باید در ابتدای روز از خود پرسید و به آن پاسخ دهید. «اگر قبل از رفتن به ماموریت یک‌ماهه خارج از شهر فقط بتوانم یک کار انجام دهم، آن کار چیست؟» پاسخ هرچه باشد، پیش از هر اقدام دیگری اول آن را انجام دهید. ایملتان را چک نکنید، یک فنجان قهوه دیگر ننوشید یا عناوین خبرها را نخوانید. با دوستانتان گفتگو نکنید، سرتان را پایین بیندازید و خود را در مهم‌ترین کارتان غرق کنید. سپس تصمیم بگیرید تا اتمام کامل کار از آن دست نکشید. اگر هر روز را با تکمیل یک کار مهم آغاز کنید، بهره‌وری‌تان به شدت افزایش می‌یابد. همچنین احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود خواهید داشت. احساس فردی برنده و برتر را دارید، زیرا همینطور هم هست.

## مدیریت - فصل ۱۰

### از کار تیمی بهره ببرید

یک تیم سازمان یافته شامل افراد معدودی است که با همکاری هم می توانند کارهایی بیش از کارهای فردی افراد متعدد انجام دهند. پس، کار را بین چند نفر تقسیم کنید و سپس هماهنگ با هم کار کنید. هرگاه ممکن است، کارها را واگذار کنید، کم کنید، برون سپاری کنید و حذف کنید تا بتوانید کارهای مهم بیشتری را در زمان کوتاه تری انجام دهید. همه کارهایی را که شخص دیگری می تواند حداقل تا ۷۰ درصد به خوبی شما انجام دهد، واگذار کنید. با افراد تیم خود هماهنگ کار کنید تا بهره‌وری کلی تان افزایش یابد.

### کارهایتان را دسته بندی کنید

وقتی چند کار مشابه را همزمان انجام می دهید، فوراً در بخش سرایشی چرخه یادگیری قرار می گیرید. انجام هر کار تکراری به زمانی کمتر از کار قبلی نیاز دارد. وقتی ۷ تا ۱۰ کار مشابه مثل چک کردن ایمیل، نوشتن نامه، نوشتن گزارش‌ها، یا هر کار تکراری دیگری انجام می دهید، انجام هر یک به اندازه ۲۰ درصد زمان نخستین کار طول می کشد. از طرف دیگر، شروع یک کار و سپس انجام کار دیگر، برگشتن به کار اول، متوقف کردن آن و باز انجام یک کار دیگر می تواند زمان انجام هر کار را تا ۵۰۰ درصد افزایش دهد. توجه و تمرکز دقیق برای بهره‌وری بالا بسیار حیاتی است.

خود را کارخانه‌ای بدانید که ورودی‌ها، فرایندهای کاری و خروجی‌هایی دارد. به دقت بر مهم‌ترین خروجی‌ها تمرکز کنید و وقتی کار را شروع کردید، تصمیم بگیرید همه زمان کاریتان را کار کنید.



## استخدام افراد مناسب

استخدام افراد مناسب برای کمک به انجام کار به اندازه هر عامل دیگری تعیین کننده موفقیت شما است. اگر نتوانید افراد مناسبی را با مهارت‌ها، دانش و خلق و خوی مناسب برای کمک به خود استخدام کنید، مجبور می‌شوید بخش اعظم کار را به تنهایی انجام دهید. مدیرانی که نمی‌توانند بازده خود را از طریق سایر افراد چند برابر کنند، هرگز به جایگاه و مسئولیت‌های بالاتر نمی‌رسند.

دانیل کانمن در کتاب پرفروش خود با نام «تفکر سریع و آهسته» فعالیت‌هایی را توضیح می‌دهد که نیازمند «تفکر سریع» است؛ فعالیت‌هایی که به استدلال سریع، ناگهانی، غریزی و شهودی نیاز دارند و می‌توانید به سرعت در مورد آن‌ها تصمیم بگیرید: مثل عوض کردن خط حرکت در اتوبان. از طرف دیگر، فعالیت‌هایی وجود دارند که به «تفکر آهسته» نیاز دارند. در این نوع تفکر باید آرام حرکت کنید، اطلاعاتی گرد آورید، به دقت فکر کنید و

## مدیریت - فصل ۱۱

آهسته تصمیم بگیرید. به همین دلیل پیتر دراگر معتقد است که «تصمیمات سریع همیشه تصمیماتی اشتباه هستند».

### افکار را روی کاغذ بیاورید

استخدام افراد مناسب را با تفکر روی کاغذ شروع کنید. مشخصات یک فرد عالی برای شغلی خاص را بنویسید. هر ویژگی، قابلیت، تجربه، مهارت یا استعدادی که داوطلب ایده‌آل باید داشته باشد را به شکلی بنویسید انگار سفارشی را برای تولید یک محصول اختصاصی به کارخانه می‌فرستید.

سپس، شرح وظایف آن فرد را بنویسید. نتایج یا خروجی‌های مورد انتظار را توضیح دهید و آن‌ها را قابل سنجش کنید. استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز فرد برای دستیابی به آن نتایج را بنویسید. سپس خلق‌و‌خو و شخصیت فرد ایده‌آلی که می‌خواهید استخدام کنید را توصیف کنید.

در این روند بسیار خودخواه باشید. تصمیم بگیرید فقط شخصی را استخدام کنید که از او خوشتان می‌آید، به او احترام می‌گذارید و از مصاحبت با او لذت می‌برید. «دوست‌داشتنی بودن» عاملی حیاتی در همه روابط انسانی است و باید آن را به عنوان یکی از معیارهای استخدام افراد در نظر بگیرید.

### فرمول سوآن

فرمول سوآن دستورالعملی در اختیارتان می‌گذارد که می‌توانید برای انتخاب بهترین افراد از آن استفاده کنید.

اولین ویژگی «هوش» است. به دنبال افراد باهوش، زیرک و کنجکاو باشید. افرادی که مثبت، هوشمند و علاقه‌مند به شما و کارتان به نظر می‌رسند.

دومین ویژگی «سخت‌کوشی» است. به یاد داشته باشید که اغلب افراد

## مدیریت - فصل ۱۱

تنبل هستند و فقط به دنبال مکانی می‌گردند که بتوانند به خرج دیگران تنبلی کنند و حقوق بگیرند. به دنبال افرادی باشید که به سخت‌کوشی معروفند.

روش خوبی برای آزمایش سخت‌کوشی افراد در طول مصاحبه وجود دارد. بگویید «ما معمولاً مجبوریم بعدازظهرها و آخر هفته‌ها هم کار کنیم تا کارهای مهم مشتریان را به اتمام برسانیم. نظرتان در این باره چیست؟» بهترین داوطلبان بلافاصله می‌گویند «اگر این شغل به من واگذار شود، هر کار لازم برای موفق شدن در آن را انجام خواهم داد». اگر داوطلب تعلل کرد و گفت که برای زندگی شخصی یا اجتماعی خود به مرخصی نیاز دارد، همه آنچه باید بدانید را می‌فهمید. اگر این شخص را استخدام کنید، چندان بهره‌ور نخواهد بود. او می‌خواهد به خرج شما تعطیلاتش را بگذراند.

سومین ویژگی «بلندپروازی» است. بهترین کارمندان پیشنهاد شغلی شما را سکوی پرشی به سوی رویدادهای بهتر در آینده می‌دانند. آن‌ها متقاعد شده‌اند که پذیرش پیشنهاد شغلی شما و انجام آن به بهترین نحو درهایی را در مسیر شغلی به رویشان می‌گشاید.

آخرین ویژگی فرمول سوآن «خوش‌مشرب» بودن است. همیشه افراد خوش‌مشرب را استخدام کنید. همیشه افرادی را استخدام کنید که شخصا از آن‌ها خوششان می‌آید. این موضوع نباید تنها معیار تصمیم‌گیری باشد، اما موضوع بسیار مهمی است. به نظر می‌رسد افراد خوش‌مشرب بهتر با دیگران کنار می‌آیند، عملکرد بهتری در تیم دارند، با خوشرویی با فراز و نشیب‌های کسب‌وکار مدارا می‌کنند و معاشرت با آن‌ها بسیار خوشایندتر از معاشرت با افراد منفی و مردد است.

## مدیریت - فصل ۱۱

### قانون سه

قانون سه فرمولی است که در طول سال‌ها به آن دست یافته‌ام. بسیاری از مدیران برتر عمیقا باور دارند که این قانون فرآیند استخدام کسب و کارشان را متحول می‌کند. همچنین این قانون احتمال انتخاب مناسب در ۹۰ درصد استخدام‌ها را افزایش می‌دهد.

اولین اصل این فرمول می‌گوید که برای هر شغل حداقل با سه داوطلب یا شاید بیشتر مصاحبه کنید. بعد از مصاحبه با سه داوطلب فرصت مقایسه استخدامی‌های احتمالی را دارید. هرگز اولین و تنها شخصی که با او مصاحبه کرده‌اید را استخدام نکنید. شبکه گسترده‌ای راه بیندازید و برای هر شغل با افراد مختلفی مصاحبه کنید.

دومین اصل، مصاحبه با داوطلب مورد نظر در سه زمان مختلف است. می‌توانید مصاحبه‌های بعدی را به فردا، هفته آینده یا سه روز متوالی موکول کنید. آهسته پیش روید و عجله نکنید. شاید کسی که در مصاحبه اول عالی به نظر می‌آید، در مصاحبه دوم متوسط و در مصاحبه سوم بسیار بد باشد. این موضوع زیاد پیش می‌آید.

سومین اصل، مصاحبه با داوطلب مورد نظر در سه مکان مختلف است. می‌توانید مصاحبه اول را در دفتر خود، مصاحبه دوم را در اتاق جلسات و مصاحبه سوم را در کافی‌شاپ ترتیب دهید.

وقتی افراد را به محیط‌های مختلف می‌برید، جنبه‌های مختلفی از شخصیت خود را نشان می‌دهند. به یاد داشته باشید که داوطلبان هرگز به خوبی مصاحبه اول نیستند. شاید داوطلبان جذاب در مصاحبه اول، در مصاحبه‌های دوم و سوم یا در مکان‌های دوم و سوم بدتر و بدتر به نظر آیند. بنابراین، به دقت فکر کنید و آهسته تصمیم بگیرید.

## مدیریت - فصل ۱۱

### سه فرد دیگر

چهارمین اصل فرمول استخدام این است که سه نفر دیگر هم با داوطلب مصاحبه کنند. هرگز برای انتخاب کارمند فقط به قضاوت خود اکتفا نکنید. همیشه قبل از تصمیم‌گیری از دیگران بخواهید مشارکت کرده و نظراتشان را مطرح کنند.

یک‌بار برای تصدی یک شغل مدیریتی در شرکت‌م با فردی مصاحبه کردم. خیلی تحت تاثیر او قرار گرفتم و در آستانه استخدامش بودم که قانونم را به یاد آوردم. بنابراین او را به گوشه‌وکنار شرکت بردم و کاری کردم که با همه اعضای کلیدی تیم گفتگو کند تا آن‌ها نیز سوالاتی بپرسند و درباره‌اش قضاوت کنند.

در انتهای روز، همه با هم نزد من آمدند و گفتند که به هیچ‌وجه نباید این فرد را استخدام کنم. او کاملاً برای شرکت ما نامناسب بود. نواقص و ضعف‌هایی داشت که من متوجه نشده بودم، اما همکارانم در گفتگو با او به این موارد پی برده بودند. فوراً او را از فهرست داوطلبان خط زدم.

مدیران برتر توانایی استخدام بهترین افرادی که با آن‌ها و برای آن‌ها کار کنند را در طول زمان پیدا کرده و در این کار به شهرت رسیده‌اند. این یکی از عناصر مهم تبدیل شدن به مدیری عالی و بهره‌برداری از توان بالقوه‌تان است.

مهم این است که آهسته حرکت کنید زیرا احتمال اشتباه وجود دارد.

## اخراج افراد بی کفایت

پر اضطراب‌ترین کار مدیر، اخراج کارمند است. دومین مورد پراضطراب برای مدیر این است که خودش اخراج شود. اگر تجربه مورد اول را ندارید، مورد دوم را حتما تجربه خواهید کرد!

مدیری که شخص بی‌کفایتی را استخدام می‌کند، خودش هم بی‌کفایت است. مدیری که شخص بی‌کفایتی را در جایگاهش حفظ می‌کند، حتی بی‌کفایت‌تر است. هر چه فرد نامناسب را مدت بیشتری در شغلش نگه‌دارید، در نظر اطرافیان، روسا، همکاران و زیردستان بی‌کفایت‌تر خواهید بود. حفظ فرد نامناسب در شغلش کارمندان را دلسرد می‌کند و به این نتیجه می‌رسند که وقتی حقوق و مزایای آن شخص هم به اندازه خودشان است، چرا باید برای انجام کار خوب تلاش کنند؟

البته همه می‌فهمند چه کسی شایسته و چه کسی ناشایست است. خیلی سریع هم می‌فهمند. در هر اداره‌ای، همه کارمندان میزان شایستگی هر

## مدیریت - فصل ۱۲

فرد دیگر را می‌دانند. هیچ جایی برای فرار کردن و پنهان شدن وجود ندارد.

### ظالم نباشید

ظالمانه‌ترین کاری که می‌توانید در حق کسی انجام دهید این است که وقتی دریافتید به درد کارتان نمی‌خورد، او را در آن شغل نگه دارید. مهربانانه‌ترین کار در حق کارمندان نامناسب این است که آن‌ها را رها کنید. بگذارید بروند تا شغلی را بیابند که در آن آینده و امکانات بهتری خواهند داشت.

چرا بسیاری از مدیران از کار دشوار اخراج افراد نامناسب اجتناب کرده و کسب و کار و همینطور آرامش ذهنی خود را قربانی می‌کنند؟ پاسخ این سوال در اغلب موارد خودفریبی است. مدیر فکر می‌کند با نگه داشتن فرد بی‌کفایت به او لطف می‌کند. حتی گاهی فکر می‌کند که فرد ناشایست به ناگهان تغییر خواهد کرد و دگرگون شده و به کارمندی شایسته تبدیل خواهد شد.

دلیل واقعی عدم اخراج کارمند ناشایست، ترس است. چنین مدیری مهربان و صمیمی نیست، بلکه ظالم و بی‌عاطفه است و با اجتناب از انجام کار صحیح به شخص مقابل لطمه می‌زند.

مصاحبه‌های پس از اخراج نشان می‌دهد ۷۰ درصد افرادی که اخراج شدند می‌دانستند چنین اتفاقی پیش خواهد آمد. تنها سوالشان این بود که چرا مدیر اینقدر دیر آن‌ها را مرخص کرده است. برای هر کسی سخت است که خودش را اخراج کند. حتی اگر فرد شغل نامناسبی داشته باشد، کارش را دوست نداشته باشد، عملکرد ضعیفی داشته باشد و با هیچ‌کس کنار نیاید، نیاز دارد که مدیر شجاعت لازم برای نجات او از این فلاکت را داشته باشد.

### حرفه‌ای اخراج کنید

شخصی که برای شغلش نامناسب است را چگونه اخراج می‌کنید؟ فرایند

## مدیریت - فصل ۱۲

ساده‌ای وجود دارد که اثربخشی آن تضمین شده و در اغلب موارد شما را از مخمصه نجات می‌دهد.

اول تصمیم بگیرید آن فرد را در زمانی مشخص و روزی معین اخراج کنید و دیگر به او حقوق ندهید. به خودتان بگویید «جمعه ساعت ۱۰ صبح به او زنگ می‌زنم و اخراجش می‌کنم».

دوم اینکه وقتی با آن شخص تماس گرفتید، در را ببندید و بنشینید. حتی بهتر است به دفترش بروید تا بتوانید بعد از اتمام حرف بلند شوید و بیرون بیاوید. سپس از کلماتی که با دقت انتخاب شده‌اند استفاده کنید: «من خیلی درباره این شرایط فکر کردم و به این نتیجه رسیدم که این شغل اصلاً برای شما مناسب نیست و شما نیز فرد مناسبی برای این شغل نیستید. بنابراین فکر می‌کنم که با تغییر شغل خوشحال‌تر خواهید شد».

وقتی فرایند اخراج را آغاز کردید، درباره عملکرد گذشته کارمند یا هر چیزی که باید یا نباید در کارش انجام می‌داده، صحبت نکنید. دیگر خیلی دیر است. همه چیز تمام شده، کار پایان یافته و او اخراج شده است.

### از روش نوار شکسته استفاده کنید

در این حالت کارمند معمولاً با شما بحث می‌کند. اغلب متعجب، شوکه، ناراحت، گریان و عصبانی می‌شود، توهین می‌کند یا اعمال دیگری انجام می‌دهد. این تجربه‌ای پراسترس برای او است.

اما هرچه گفت، شما مانند یک مجسمه کاملاً آرام بمانید. صبورانه و محترمانه سر تکان دهید و صبر کنید تا حرفش تمام شود و سکوت کند. سپس، جمله قبل را تکرار کنید: «حقیقت این است که این شغل برای شما مناسب نیست و شما نیز برای این شغل مناسب نیستید. فکر می‌کنم با تغییر شغل خوشحال‌تر خواهید شد».



## مدیریت - فصل ۱۲

در آموزش جسارت و جرات، این کار را «نوار شکسته» می‌نامند. شما همان پیام را با همان کلمات و با لحن صدای آرام بارها و بارها تکرار می‌کنید تا سرانجام فرد تسلیم شود و اخراجش را بپذیرد.

### برنامه داشته باشید

حال باید توضیح دهید که از این به بعد چه اتفاقی روی خواهد داد. اگر این اخراج ناخوشایند باشد، از فرد می‌خواهید وسایلش را جمع کند و فوراً از اداره برود. هنگامی که فرد اخراج شده مشغول جمع کردن وسایلش است، از فرد دیگری می‌خواهید کنار او بنشینید، او را کنترل کند و مطمئن شود که به چیزی آسیب نمی‌رساند.

پرداخت غرامت نیز موضوعی بسیار احساسی است. اغلب افراد هیچ پس‌اندازی ندارند. وقتی از کاری اخراج می‌شوند، اولین احساسشان اضطراب است و به این فکر می‌کنند که «چطور غذا بخورم یا اجاره‌خانه‌ام را بپردازم؟» آماده باشید. غرامت اخراج را از قبل آماده کنید. اگر قرارداد مکتوبی با آن فرد ندارید، هیچ الزام قانونی برای پرداخت غرامت وجود ندارد. اما قانون این است که به ازای هر سال خدمت یک هفته غرامت بدهید. هر چیز کمتر یا بیشتر از آن کاملاً به صلاحدید شما و نوع رفتار افراد پس از اخراجشان بستگی دارد.

### شاهد داشته باشید

نکته نهایی اینک: اگر مرد هستی و زنی را اخراج می‌کنید، از زن دیگری بخواهید که در جلسه اخراج حضور داشته باشد. اگر زن هستی و مردی را اخراج می‌کنید، از مرد دیگری بخواهید که شما را همراهی کند. اگر کوچکترین شکی دارید که این فرد به شما اتهامات دروغین نسبت خواهد داد، همیشه از

## مدیریت - فصل ۱۲

---

یک شاهد جنس مخالف بخواهید که هنگام اخراج در اتاق حضور داشته باشد. به این ترتیب، می‌توانید خود را از احتمال شکایت حفظ کنید. نکات و تکنیک‌های بسیار دیگری وجود دارد که می‌توانید در اخراج موثر از آن‌ها استفاده کنید. این مهارتی است که باید به عنوان بخشی از مجموعه مهارت‌های کاری خود بیاموزید. این اصول اولیه به شما کمک می‌کند تا افراد ناشایست نیروی کارتان را که ممکن است باعث اُفت و عدم رشد شوند، اخراج کنید. این سخن حکیمانه را به یاد داشته باشید که «بهترین زمان اخراج فرد، نخستین باری است که این فکر به ذهنتان خطور می‌کند».

## برگزاری جلسات موثر

۲۵ تا ۵۰ درصد زمان مدیر در جلسات می‌گذرد. جلسات بخشی غیرقابل اجتناب و لازم از زندگی کاری است. نمی‌توان از آن‌ها اجتناب کرد، بنابراین باید به شکلی موثرتر برگزار شوند.

سه نوع از رایج‌ترین جلسات عبارتند از

۱. جلسات تبادل اطلاعات
۲. جلسات حل مشکل
۳. جلسات معرفی محصولات، خدمات یا افراد جدید

همیشه اول از خود پرسید که اصلاً چرا این جلسه را برگزار می‌کنید. شفافیت بسیار مهم است. اگر امکان برگزار نکردن جلسه وجود دارد، اصلاً آن را برگزار نکنید. جلسات یکی از عوامل اصلی هدر دادن زمان هستند، مگر

## مدیریت - فصل ۱۳

اینکه به شکلی مناسب مورد استفاده قرار گیرند. جلسات گران هستند. یکی از بهترین روش‌های تعیین هزینه آن، ضرب کردن دستمزد ساعتی افراد حاضر و به دست آوردن هزینه کلی خارج کردن چند ساعته آن‌ها از کارشان است. اغلب برگزاری یک جلسه برای شرکت صدها و حتی هزاران دلار هزینه دارد. اگر کسی نزدتان بیاید و درخواست مقداری پول نقد برای پرداخت هزینه‌ها کند، در بررسی هزینه و تایید پرداخت مبلغ، نهایت دقت را به خرج می‌دهید. در مورد جلسات هم چنین کنید.

### دستور جلسه تهیه کنید

اگر باید جلسه‌ای برگزار کنید، همیشه دستور جلسه‌ای بنویسید. وقتی دستور جلسه را نوشتید، بسیاری از مواردی که برای طرف مقابل مهم است را می‌فهمید. در نتیجه می‌توانید فوراً به او زنگ بزنید یا ایمیل بفرستید. هنگام نوشتن دستور جلسه از قانون ۸۰/۲۰ استفاده کنید. ۲۰ درصد مواردی که مورد بحث قرار می‌گیرند، تعیین‌کننده ۸۰ درصد ارزش کسب‌وکار هستند. ابتدا در مورد مهم‌ترین موارد بحث کنید، زیرا شاید با کمبود وقت مواجه شوید. برای برگزاری جلسات موثر همیشه آن را به موقع شروع کرده و به موقع به پایان ببرید. بر اساس قانون پارکینسون «کارها به اندازه زمان اختصاص یافته به آن‌ها طول می‌کشند». اگر زمان دقیقی برای اتمام جلسه مشخص نکنید، گفتگوها به چرخه بیهوده‌ای کشیده می‌شوند و جلسه بدون کمترین نتیجه‌ای ادامه می‌یابد. با این حال، وقتی زمان اتمام دقیقی برای جلسه مشخص کنید، از حجم مطالبی که می‌توانید پوشش دهید، شگفت‌زده خواهید شد.

## مدیریت - فصل ۱۳

### وقت‌شناس باشید

اگر گفته‌اید جلسه را راس ساعت ۱۰ شروع می‌کنید، دقیقاً راس همان ساعت شروع کنید. به افراد بگویید اگر در آن زمان حاضر نباشند، جلسه را از دست خواهند داد. بعضی مدیران راس ساعت شروع جلسه، در اتاق را قفل می‌کنند تا کسی وارد نشود.

یک قانون خوب این است که فرض کنید افرادی که دیر می‌کنند، اصلاً نخواهند آمد و جلسه را بدون آن‌ها آغاز کنید. اگر کسی که دیر کرده رئیس شما است، مسئولیت جلسه را به عهده بگیرید و کار را شروع کنید. فقط افرادی را دعوت کنید که حضورشان در جلسه مهم است. گاهی به اشتباه افرادی را دعوت می‌کنیم و باعث می‌شویم خود را جزو تیم بدانند. دیگر نیازی به این کار نیست. افراد آن قدر پرمشغله هستند که اگر آن‌ها را از حضور در جلسه‌ای معاف کنید که نمی‌توانند کمک ارزشمندی به آن بکنند، سپاسگزار می‌شوند.

### بگذارید بروند

وقتی دیگر به حضور افراد نیازی ندارید، اجازه دهید جلسه را ترک کنند. گاهی فقط یکی از موضوعات دستور جلسه به یک شخص خاص مربوط است. اگر چنین بود، در صورت امکان فوراً آن موضوع را مطرح کنید و سپس اجازه دهید آن شخص برود و به کارش برسد. این بهترین نوع استفاده از زمان هر فرد است.

وقتی درباره هر یک از موضوعات دستور جلسه بحث و تبادل نظر می‌کنید، راه‌حلی را مشخص کنید. یک تصمیم اجرایی بگیرید و مسئولیت هر کار را با تعیین سررسید آن واگذار کنید. قبل از پرداختن به موضوع جدید، موضوع قبل را جمع‌بندی کنید.

## مدیریت - فصل ۱۳

در طول سال‌ها در جلسات بیشماری شرکت کردم که در آن‌ها بحث‌هایی صورت می‌گرفت و تصمیماتی اتخاذ می‌شد. دو هفته بعد جلسه دیگری تشکیل می‌دادیم و می‌فهمیدیم که هیچ کاری انجام نشده است. دلیلش چه بود؟ دلیلش این بود که به هیچ راه‌حلی نمی‌رسیدیم و برای هیچ کاری برنامه‌ریزی نمی‌کردیم. هیچ وظیفه خاصی را با سررسید زمانی به کسی واگذار نکرده بودیم تا در مورد یک کار خاص اقدام کند.

### عمل‌گرا باشید

همیشه سوال مورد علاقه‌ام این است، «اقدام بعدی چیست؟» وقتی همه حضار جلسه مشغول بحث درباره موضوع خاصی هستند، می‌توانید پرسید «اقدام بعدی چیست؟» حتی می‌توانید آن سوال را روی تخته بنویسید تا همه بتوانند ببینند. بنابراین تا یافتن راه‌حل و توافق برای اقدام درباره آن، از این موضوع نمی‌گذرند.

در انتهای جلسه، نتایج آن را خلاصه کنید. تکرار کنید که چه کسی باید چه کاری را تا چه موعدی انجام دهد و روش ارزیابی نتیجه کار چیست. سپس از همه برای حضورشان تشکر کنید. هر چه جلسات کوتاه‌تر، درباره اصل موضوع و موثرتر باشد، اشتیاق افراد برای حضور و کمک بیشتر می‌شود. وقتی جلسات هفتگی با کارمندانم را برگزار می‌کنم، نام همه افراد حاضر را در دستور جلسه می‌نویسم. ما دور میز می‌نشینیم و از افراد می‌خواهیم درباره کارشان، چالش‌هایی که با آن مواجه‌اند و برنامه‌هایشان برای هفته آینده گزارش دهند. وقتی یک نفر گزارش می‌دهد، از سایرین می‌خواهم برای شفاف شدن موضوع سوالاتی از او بپرسند. در انتهای جلسه، نه تنها همکاری زیاد و روحیه مثبتی میان افراد به وجود آمده است، بلکه همه می‌دانند دیگران چه کاری انجام می‌دهند.

## مدیریت - فصل ۱۳

---

### ریاست نکنید

اینطور رایج است که رهبر جلسه یا مدیر ارشد، ریاست بحث را در دست بگیرد. برای جلوگیری از این اتفاق می‌توانید ریاست جلسه را به یکی از کارمندان بسپارید و هر هفته این شخص را عوض کنید. از هوشمندی و آمادگی افراد برای پذیرفتن مسئولیت جلسه شگفت‌زده خواهید شد. آن وقت، به جای ریاست بر بحث، مانند همه افراد دیگر فقط در آن شرکت می‌کنید. تفاوت این دو روش شگفت‌آور است. به یاد داشته باشید که هدایت موثر جلسات یک مهارت مدیریتی بسیار مهم است. جلسات وقت زیادی از مدیر می‌گیرند، بنابراین کسب بیشترین ارزش از هر دقیقه آن را به خود و شرکستان بدهکارید.

## ایجاد روحیه تیمی

تشکیل تیم، یکی از مهارت‌های مهم مدیران اثرگذار است. توانایی ایجاد یک گروه موثر و کار کردن با آن یکی از الزامات کلیدی پیشرفت و همچنین یکی از ویژگی‌های برتری است که شرکت‌ها هنگام جستجوی مدیران توانمند، به دنبال آن هستند. توانایی ایجاد تیمی با عملکرد عالی برای موفقیت حیاتی است.

مدرسه عالی کسب‌وکار استنفورد در یک پروژه تحقیقاتی ۳۰ ساله ویژگی‌های لازم برای تبدیل شدن به مدیر ارشد یک سازمان‌های بزرگ را بررسی کرد. محققان دریافتند که مدیران ارشد شرکت‌های برتر مجله فورچون ۵۰۰، دو ویژگی مشترک دارند.

نخستین ویژگی توانایی اقدام صحیح در شرایط بحران بود. «وقتی کارها سخت می‌شوند، سرسخت‌ها پیش می‌روند». این استعداد که در ابتدای دوران کاریشان نمایان می‌شد، به آن‌ها اجازه می‌داد تا از مشکلات و موانع دور



## مدیریت - فصل ۱۴

شوند، به شکلی موثر با آنها کنار بیایند و در راستای دستیابی به اهداف شرکت حرکت کنند.

### بازیکن تیم باشید

دومین ویژگی مشترک مدیران برتر توانایی ساخت تیم و کار کردن به عنوان بخشی از آن بود. وقتی این افراد کارشان را شروع کردند، هم تیمی‌های فوق العاده‌ای بودند و برای هر کاری داوطلب می‌شدند. آنها به سرعت جزو ۲۰ درصد اعضای برتر تیم قرار می‌گرفتند که ۸۰ درصد کارها را انجام می‌دادند.

در نتیجه ارتقاء می‌گرفتند و نظارت و مدیریت سایر اعضای تیم به آنها سپرده می‌شد. وقتی به دلیل همکاری موثر با سایر اعضای تیم به نتایج بیشتری دست می‌یافتند، تعداد افراد تیم‌شان افزایش می‌یافت. در مراحل بعدی شغلی و به عنوان مدیران ارشد شرکت‌های برتر فورچون ۵۰۰، خود را در جایگاهی می‌یافتند که ده‌ها هزار نفر با توانایی‌های مختلف زیردستانشان کار می‌کردند.

اما از این مطالعات نتیجه دیگری هم حاصل شد: توانایی عملکرد صحیح در شرایط بحران آموختنی نبود و باید از درون فرد می‌جوشید. اما توانایی تبدیل شدن به بازیکن برتر تیم و ایجاد تیم‌هایی برای دستیابی به نتایج بزرگ، مهارتی آموختنی بود.

### مهارت آموختنی

با انجام چند کار متوالی می‌توانید به رهبری عالی در تیم تبدیل شوید و روحیه تیمی ایجاد کنید.

نخست، دقیقاً دریابید چه کسی هستید و چه می‌خواهید. نقاط قوت و ضعف

## مدیریت - فصل ۱۴

خود را مشخص کنید. اهداف کلی و جزئی شفافی برای خود و مسیر شغلی تان و سپس اهداف کلی و جزئی شفافی برای حوزه مسئولیت خود مشخص کنید. دوم، زمانی را اختصاص دهید و کاری که افراد باید در قالب تیم انجام دهند و دلیل آن را برایشان مشخص کنید. به خصوص اهداف و ماموریت تیم را از منظر کمک به بهبود زندگی دیگران تشریح کنید. این موضوع را به مفهومی الهام بخش تبدیل کنید تا افراد تمایل پیدا کنند عضوی از تیمی باشند که این نتایج را به ثمر می‌رساند.

پس از اتمام سخنرانی مدیر وال مارت در همایش سالانه این شرکت در سنت لوئیس با حضور ۲۵ هزار نفر از مدیران و کارمندان، با او ملاقات کردم. او ارزش‌ها، چشم‌انداز، ماموریت و دلیل وجودی سازمانش را به دقت می‌شناخت. او گفت «ما در فروشگاه‌های وال مارت دقیقاً می‌دانیم چه می‌کنیم. هدف ما ارائه بهترین مجموعه محصولات و خدمات با کمترین قیمت ممکن به مشتریان است تا پول بیشتری برای خرج کردن برای خانواده‌ها و فرزندان‌شان داشته باشند».

همه افراد از جای برخاستند و او را تشویق کردند. اشتیاق آن‌ها برای کمک به بهبود زندگی مشتریان و خانواده‌های آن‌ها نیروی محرک همه سازمان است.

### بحث درباره ایده‌ها و به اشتراک گذاری آن‌ها

ارتباط مستقیمی بین ارتباطات منظم و روحیه تیمی وجود دارد. هر هفته جلسات موثری با کارمندان خود برگزار کنید تا ایده‌هایتان را به اشتراک بگذارید و بفهمید هر کس مشغول انجام چه کاری است.

هر شرکت موفق‌تری که می‌شناسم، مدام به دنبال بهانه‌ای برای دور هم جمع کردن افراد و ایجاد روحیه تیمی، انگیزه و ایثارگری در آن‌ها است. برای

## مدیریت - فصل ۱۴

مثال، بانک «ولز فارگو» به این مشهور است که هر شعبه را تشویق می‌کند تا خیریه‌ای انتخاب کند و همه اعضای شعبه کمکی هرچند کوچک به این خیریه کرده و از آن حمایت می‌کنند. این ایده در ایجاد روحیه تیمی بالا در شعب، بسیار موثر بوده تا حدی که اکنون ولز فارگو در شعبه مرکزی خود ۱۰۰ کارمند تمام‌وقت برای حمایت از این ابتکار دارد.

### رویدادهای مهم را جشن بگیرید

موفقیت‌ها و پیروزی‌ها را با هدایا و معرفی افراد جشن بگیرید. کاری کنید که افراد احساس مهم بودن کنند. وقتی افراد را مورد تقدیر و بزرگداشت قرار می‌دهید، احساس فوق‌العاده‌ای نسبت به خود و سایر اعضای تیم پیدا می‌کنند. هماهنگی و سازگاری را ترویج دهید. دوستم کن بلانچارد که ۱۷۲ کارمند در سازمانش دارد خود را «مدیر ارشد روحیه» می‌نامد. او می‌گوید کارش حصول اطمینان از این است که هماهنگی و شادی زیادی میان همه کارمندان حکم‌فرما باشد. این یکی از مهم‌ترین کارهایی است که می‌توانید به عنوان رهبر تیم انجام دهید.

ما به کارمندان خود می‌گوییم که می‌خواهیم در کارشان شاد باشند. به آن‌ها می‌گوییم «اگر نگرانی یا مشکلی دارید، نزد من یا یکی دیگر از مدیران بیایید تا آن را حل کنیم». اما اگر ببینیم شخصی منفی یا ناراحت است و نمی‌توانیم او را راضی کنیم، تشویقش می‌کنیم که برود و جای دیگری کار کند. یک شخص ناراحت یا منفی در محیط کار می‌تواند رفتار دیگران را هم مسموم کند.

### افراد را در جریان قرار دهید

افراد را در جریان همه مسائل روز شرکت که بر کارشان تاثیر می‌گذارد،

## مدیریت - فصل ۱۴

قرار دهید. بگویید اقتصاد متغیر چطور بر میزان فروش و شغل آن‌ها اثر می‌گذارد. بگویید تغییر کارمندان و پرسنل چطور بر شغل و فعالیت‌های آن‌ها اثر می‌گذارد. هرچه افراد بیشتر در جریان رویدادهای محیط کاری خود باشند، به عنوان اعضای تیم مثبت‌تر و فداکارتر عمل می‌کنند.

### سه سطح پیشرفت

سه سطح پیشرفت در زندگی کاری وجود دارد. نخستین سطح، «وابستگی» است؛ یعنی وقتی افراد از گفته‌های دیگران پیروی می‌کنند، تا محل کارشان و حقوق و مزایا تامین شود.

سطح دوم و بالاتر، «استقلال» است. فردی که در این سطح قرار دارد، به توانایی خود برای انجام کار و شناخته شدن به واسطه آن ایمان دارد. سومین سطح پیشرفت، «وابستگی متقابل» است که از همه سطوح بالاتر است. در این سطح، هر شخص برای انجام کاری که به تنهایی از عهده یک نفر ساخته نیست، با دیگران همکاری می‌کند.

یکی از راه‌های ترویج ویژگی مثبت استقلال در نظر گرفتن جوایزی برای موفقیت‌های فردی است.

روش ترویج وابستگی متقابل نیز در نظر گرفتن جوایز گروهی یا پاداش‌هایی است که بر مبنایی خاص میان اعضای تیم تقسیم شود. این جوایز می‌تواند شامل تقسیم سود کار، پرداخت اضافه حقوق و حتی برگزاری جشن‌ها، مهمانی‌ها، دادن مرخصی، گردش با افراد شرکت و مواردی از این دست باشد. هرچه افراد تیم را بیشتر دور هم جمع کنید تا با روحیه‌ای هماهنگ با هم گفتگو و کار کنند، مثبت‌تر و با انگیزه‌تر می‌شوند و تعهد بیشتری به شرکت و دستیابی به اهداف آن خواهند داشت.

## اتخاذ تصمیمات خوب

قطعیت یکی از ویژگی‌های کلیدی مدیران موثر است. تا زمانی که شخص توانایی حل مشکل و اتخاذ تصمیمات خوب را نداشته باشد، هیچ ارتقاء یا پیشرفتی ممکن نیست.

گاهی به مدیرانی که مخاطبم هستند می‌گویم که حافظه‌ای عالی دارم و یاد گرفته‌ام که چگونه عنوان شغلی هر یک از حضار را حفظ کنم. از آنجا که چند صد نفر در این جلسات حضور دارند، همه با شک و تردید به من نگاه می‌کنند تا زمانی که منظورم را برایشان روشن می‌کنم. می‌گویم «مهم نیست چه عنوان یا مقامی روی کارت ویزیتان نوشته شده است، اما عنوان واقعی شما، حل کننده مشکلات است».

از صبح که کارتان را شروع می‌کنید تا شب هنگام که به خانه می‌روید، بی‌وقفه و یکی پس از دیگری مشغول حل مشکلات بزرگ و کوچک هستید. اگر مشکلی برای حل کردن وجود نداشته باشد، یک ماشین یا

## مدیریت - فصل ۱۵

کارمند تازه کار هم می‌تواند کار شما را انجام دهد.

### راه‌حل محور شوید

افراد معمولی مدام به مشکلاتی که پیش رو دارند و یافتن مقصر مشکلات، فکر می‌کنند. افراد برتر مدام به راه‌حل مشکلات و اقدامات سریع برای پیشرفت فکر می‌کنند. چاره این است که توانایی خود به عنوان حل‌کننده مشکل را افزایش دهید.

هرگاه ناامیدی، مانع یا هر نوع توقف را تجربه کردید، از خود پرسید  
«مشکل دقیقا چیست؟»

مشکل را به همه روش‌های ممکن تعریف کنید. حتی می‌توانید به این سوال فکر کنید که «آیا این موضوع واقعا مشکل است؟ آیا این شرایط می‌تواند سود یا مزیت به حساب آید؟ آیا در پشت آن موهبتی نهفته است؟» گاهی مشکلی که با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنید، اصلا مشکل نیست.

از مشکلی برحذر باشید که فقط یک تعریف دارد. هرچه راه‌های بیشتری برای تعریف مشکل وجود داشته باشد، احتمال رسیدن به راه‌حل یا تصمیم نتیجه‌بخش بیشتر است.

وقتی مشکل را تعریف کردید، از خود پرسید «تمام راه‌حل‌های ممکن کدامند؟» مراقب مشکلی باشید که فقط یک راه‌حل دارد. هرچه راه‌حل‌های بیشتری را در نظر بگیرید، احتمال دستیابی به راه‌حل ایده‌آل و کسب بهترین نتیجه بیشتر می‌شود.

### تصمیم بگیرید

در نهایت، تصمیمی اتخاذ کنید. ببینید برای حل مشکل، غلبه بر موانع یا دستیابی به هدف دقیقا باید چه کنید. پس از تصمیم‌گیری، مسئولیت

## مدیریت - فصل ۱۵

اختصاصی اجرای آن را به یکی از کارمندان یا به خودتان بسپارید. سررسیدی مقرر کنید. تصمیم بدون سررسید، گفتگویی بی نتیجه است. در یکی از فصل‌های قبل درباره تفاوت بین تفکر سریع و تفکر آهسته از نظر دانیل کانمن صحبت کردم. ۸۰ درصد تصمیمات کاری را می‌توان با تفکر سریع اتخاذ کرد. مطمئناً اکثر حقایق و اطلاعات لازم را در اختیار دارید. تصمیم‌گیری مستلزم انتخاب میان دو کار است. یک کار را انتخاب کنید و به آن مشغول شوید. معمولاً هر اقدامی بهتر از اقدام نکردن است.

### از تفکر آهسته استفاده کنید

فقط ۲۰ درصد تصمیمات به تفکر آهسته نیاز دارند. در مواردی که ممکن است عواقب احتمالی تصمیم نادرست بسیار زیاد باشد، آهسته‌تر حرکت کنید، اطلاعات بیشتری را جمع‌آوری کرده و عجله نکنید.

قانون این است که اگر نیازی به تصمیم‌گیری نیست، نباید تصمیم بگیرید یا حداقل فعلاً تصمیم نگیرید. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که هر چه فاصله میان مرحله جمع‌آوری اطلاعات و مرحله تصمیم‌گیری بیشتر باشد، در مجموع تصمیم بهتری اتخاذ می‌شود. همیشه اتخاذ هر تصمیم مهمی را تا جایی که ممکن است به تاخیر بیندازید. در نهایت تصمیم شما همیشه برتر از تصمیمی است که بدون تفکر کافی اتخاذ شده است.

وقتی تصمیم گرفتید، مسئولیت را واگذار کنید، سررسیدی مقرر کنید و پیگیری کنید. اکنون در مسیر صحیح هستید و کارتان هم همین است. شما برای تصمیم‌گیری حقوق می‌گیرید.

### ضررها را متوقف کنید

نکته آخر در مورد حل مشکل و تصمیم‌گیری این است: در هر شرایطی، بر

## مدیریت - فصل ۱۵

اساس اطلاعاتی که در آن لحظه دارید، بهترین تصمیم ممکن را اتخاذ کنید. اگر اطلاعات جدیدی دریافت کردید که شرایط را تغییر داد، آمادگی متوقف کردن ضررها و اتخاذ تصمیم جدید را داشته باشید. یک ضرب‌المثل ترکی می‌گوید: «مهم نیست چقدر در جاده اشتباه پیش رفته‌ای، دور بزن!».

وقتی این اصول را تمرین کنید، به حلال مشکل و تصمیم‌گیرنده بهتری تبدیل می‌شوید. به گفته هنری کیسینجر «تنها پاداشی که در ازای حل مشکل دریافت می‌کنید، مشکلاتی بزرگتر برای حل کردن است». موفق‌ترین افراد که بیشترین دستمزدها را می‌گیرند و به سرعت به بالاترین جایگاه‌ها در سازمان ارتقاء می‌یابند، توانایی قطعی حل هر مشکل در رده خود را دارند و از آن به عنوان پله‌های ترقی به مدارج بالاتر استفاده می‌کنند. شما هم می‌توانید همین کار را انجام دهید.



## از بین بردن موانع عملکرد

همیشه بین شما و هر کاری که می‌خواهید در کسب و کار یا زندگی شخصی انجام دهید، موانعی وجود دارد که باید بر آنها غلبه کنید و دست‌اندرهایی که باید از آنها بگذرید یا دورشان بزنید. کنار آمدن با موانع غیرقابل اجتناب موفقیت در زندگی، مهارتی آموختنی است. شاید این مهارت بیش از هر مهارت دیگری در دستیابی به اهداف مفید باشد.

در برنامه‌های هدف‌گذاری همیشه این سوال را می‌پرسم «وقتی هدفتان را مشخص کردید، همه موانعی که در حال حاضر میان شما و هدفتان وجود دارند، کدامند؟»

روش دیگری هم برای پرسیدن این سوال وجود دارد «چرا قبلاً به هدفتان نرسیدید؟ چه چیزی شما را از دستیابی به هدف بازداشته است؟» مردم اغلب هدف را با کار اشتباه می‌گیرند و می‌گویند «من فهرستی از اهداف روزانه دارم». اما این فهرست اهداف نیست؛ فهرست کارها است. هدف موضوعی

## مدیریت - فصل ۱۶

بزرگتر است و نیازمند غلبه بر سختی‌ها، حل مشکلات، شجاعت، پایداری و داشتن عزم پیروزی است. هدف صرفاً یک فعالیت یا کار نیست.

### اهدافتان را مشخص کنید

کار را با تعیین مهم‌ترین اهداف کاری آغاز کنید. چرا حقوق می‌گیرید؟ برای دستیابی به چه اهدافی استخدام شده‌اید؟ از میان همه اهدافی که می‌توانید به آن‌ها دست یابید، کدام یک بیشترین اهمیت را در تعیین ارزش شما و کارتان دارد؟

سپس از خود بپرسید، «چرا قبلاً به این هدف نرسیدم؟ چه چیزی مرا از دستیابی به هدف باز می‌دارد؟»

### اصل محدودیت‌ها

نخستین بار الی‌یاهو گلدرت، مشاور مدیریت، اصل محدودیت‌ها را در کتاب خود با نام «هدف» مطرح کرد. شاید این مفهوم یکی از بزرگترین پیشرفت‌ها در مدیریت باشد. ایده او ساده است و می‌تواند انقلابی در کارتان ایجاد کند. گلدرت معتقد است بین جایی که هستید و جایی که می‌خواهید به آن برسید، راهی وجود دارد که باید از آن عبور کنید. اما در طول این مسیر گلوگاه یا مانعی وجود دارد که سرعت دستیابی به هدف را مشخص می‌کند.

سوال کلیدی این است که «کدام عامل سرعت دستیابی به این هدف خاص را مشخص می‌کند؟»

وقتی با نهادهای فروش کار می‌کنیم، می‌بینیم که تقریباً هدف شماره یک هر شرکتی فروش بالا است. سپس مشکل یا مانع را با گفتن «فروشان به اندازه کافی بالا نیست» توضیح می‌دهیم.

اما چه مشکل دیگری وجود دارد؟ ما دریافته‌ایم که ۲۱ دلیل مختلف برای

## مدیریت - فصل ۱۶

بالا نبودن فروش شرکت وجود دارد و در اغلب موارد، شرکت‌ها به سختی برای حل مشکلات اشتباه تلاش می‌کنند. آن‌ها اصلا به مانع یا تنگنای واقعی نمی‌پردازند.

### استفاده مجدد از قانون ۸۰/۲۰

با توجه به موانع یا عواملی که شما را از دستیابی به اهداف بازمی‌دارد، به این نتیجه رسیدیم که قانون ۸۰/۲۰ در این مورد هم کاربرد دارد. در این حالت، می‌بینیم که ۸۰ درصد دلایل عدم موفقیت در دستیابی به یک هدف خاص درون شما یا کسب‌وکارتان نهفته است. فقط ۲۰ درصد محدودیت‌ها ناشی از دنیای بیرون، بازار، رقبا یا عوامل دیگر است.

نقطه شروع تعیین موانع و از بین بردن آن‌ها پرسیدن این سوال است «چه چیزی در درونم مرا از دستیابی به اهداف باز می‌دارد؟»

وقتی در جستجوی دلایل به درون خود یا درون کسب‌وکارتان نگاهی بیندازید، اغلب دلیل عدم دستیابی به اهدافی که برای خود تعیین کرده‌اید را می‌فهمید.

### تعیین محدودیت‌های فردی

یکی از وظایف مهم مدیر کمک به کارمندان در تعیین موانع کلیدی بازدارنده آن‌ها از دستیابی به مهم‌ترین نتایج است. این محدودیت یا مانع می‌تواند عدم وجود دستورالعمل، منابع، امکانات، پول، زمان یا هر چیز دیگری باشد. وظیفه شما است که در صورت امکان به کارمندان کمک کنید تا آن را از بین ببرند و بهترین عملکرد را داشته باشند.

وقتی محدودیت‌های کلیدی را مشخص کردید، همه زمان و توجهتان را بر از بین بردن آن موانع یا عوامل محدودکننده موفقیت، متمرکز کنید. به دقت

## مدیریت - فصل ۱۶

---

بر آن یک عامل و محدودیت تمرکز کنید و هر کار دیگری را کنار بگذارید. پیشرفتی که با از بین بردن بزرگترین محدودیت یا مانع حاصل می‌شود بسیار سریع‌تر از پیشرفت حاصل از انجام کارهای دیگر است.

## الگو باشید

یکی از مهم‌ترین کمک‌هایی که می‌توانید به کسب‌وکار خود بکنید این است که الگوی کارمندانان باشید. تلاش کنید فردی باشید که افراد از او سرمشق می‌گیرند، تحسینش می‌کنند و می‌خواهند شبیه او باشند. مدیران برتر می‌دانند که کارمندان همیشه چشم به آن‌ها دوخته‌اند و رفتارشان معیار همه است. به یاد داشته باشید افرادتان همانطور کار می‌کنند که شما کار می‌کنید. اگر می‌خواهید آن‌ها صبح زود سر کار بیایند، خودتان زود بیایید. اگر می‌خواهید وقت‌شناس باشند، به وقت‌شناسی عادت کنید. اگر می‌خواهید کارهایشان را اولویت‌بندی کنند، کارهای خودتان را اولویت‌بندی کنید. اگر می‌خواهید از زمانشان بهتر استفاده کنند، شما نیز باید بهترین بهره را از وقتتان ببرید.

## مدیریت - فصل ۱۷

### تعریف معیارها

سازمان یا بخش شما به تدریج نگرش‌ها، ارزش‌ها، عقاید، رفتارها و عادات شما را به خود می‌گیرد. به گفته رالف والدو امرسون «هر سازمانی سایه امتداد یافته یک نفر است». هرگز نمی‌توانید از افراد سازمان انتظار داشته باشید تا خیلی متفاوت‌تر و بهتر از شما باشند.

یکی از بهترین سوالاتی که باید پرسید این است که «اگر همه افراد شرکت مثل من بودند، شرکت چگونه می‌شد؟»

وقتی بارها و بارها این سوال را پرسید و به آن پاسخ دهید، همیشه حوزه‌هایی را می‌باید که می‌توانید در آن‌ها پیشرفت کرده و به مدیر بهتر و شخص بهتری تبدیل شوید.

وظیفه شما است که معیارهای بهتری برای خود در نظر بگیرید و مدام این معیارها را ارتقاء دهید.

### فرمانده تنها

وقتی یکی از کارمندان باشید می‌توانید «راحت باشید». می‌توانید با همکاران گپ بزنید، از شرکت یا دیگران گلایه کنید، ساعات ناهار طولانی داشته باشید و دیر سر کار بیایید و زود بروید.

اما وقتی مدیر و رهبر می‌شوید، همه چیز فرق می‌کند. دیگر یکی از اعضای گروه نیستید. دیگر اول نه به همکاران بلکه به روسا وفادار هستید و از شما انتظار می‌رود معیارهایی برای افراد زیردستان تعیین کنید.

**تمرین:** فهرستی از عادات و رفتارهای کاری یک کارمند ایده‌آل تهیه کنید. اگر همه کارمندان بی‌نقص بودند، چگونه کار می‌کردند، راه می‌رفتند، حرف می‌زدند و با یکدیگر تعامل می‌کردند؟

## مدیریت - فصل ۱۷

سپس فهرستی از همه رفتارهایی تهیه کنید که می‌توانید شخصا انجام دهید تا الگوی رفتار دیگران باشد. این رفتارها را به طور منظم بازبینی کرده و از هر فرصتی برای تمرین آن‌ها در تعامل با دیگران استفاده کنید.

### به حرفتان عمل کنید

مثلا اگر می‌خواهید کارمندان با مهربانی، ادب و ملاحظه با یکدیگر رفتار کنند، باید همان سه ویژگی را در تعامل خود با هر کارمند به کار گیرید. طوری رفتار کنید انگار همه به شما چشم دوخته‌اند، زیرا همینطور هم هست.

هرگز پشت سر کارمندی حرف نزنید زیرا در عرض چند دقیقه به گوش او و سایر افراد بخش می‌رسد. در محیط کار هیچ رازی پنهان نمی‌ماند. همه همه‌چیز را سریع‌تر از آنچه فکر می‌کنید، می‌دانند.

اگر می‌خواهید افرادتان عادات کاری خوبی داشته باشند، عادات کاری خوبی برای خود ایجاد کنید. اگر می‌خواهید افراد برای جلسات آمادگی کامل داشته باشند، در جلسات کاملا آماده حاضر شوید. فرض کنید معلمی هستید و دانش‌آموزان با تمرین هرروزه به تدریج همان کاری را انجام می‌دهند که شما انجام می‌دهید.

تبدیل شدن به الگویی که همه تحسینش کنند و به او نگاه کنند، یکی از مهم‌ترین کمک‌هایی است که می‌توانید به کسب‌وکار خود کنید. معیارهای برتری تعیین کنید تا افراد اشتیاق دستیابی به آن‌ها را داشته باشند.

## طوفان فکری برای یافتن راه حل

امروزه خلاقیت و نوآوری برای بقای هر سازمان در هر کسب و کاری حیاتی است. یکی از مسئولیت‌های شما تشویق هر کارمند برای کار کردن با بالاترین حد ممکن خلاقیت است. اغلب، ایده فردی که به تفکر خلاق تشویق شده است، هزاران دلار سود برای شرکت ایجاد کرده یا باعث صدها ساعت صرفه‌جویی در کار می‌شود. هرگز نمی‌توانید آن یک ایده را بفهمید، بنابراین باید افراد را تشویق به طرح ایده‌های مختلف کنید. به نظر می‌رسد رابطه مستقیمی بین تعداد ایده‌های ارائه‌شده و کیفیت آن‌ها وجود دارد. شاید قدرتمندترین راه برانگیختن خلاقیت اعضای تیم، برگزاری مرتب جلسات طوفان فکری است. مفهوم طوفان فکری توسط یک مدیر تبلیغات به نام الکس آزبورن در ۱۹۴۶ مطرح شد. سپس دنیا را درنوردید و مورد استفاده موفق‌ترین افراد و سازمان‌ها در هر حوزه‌ای قرار گرفت. کارکرد آن به این ترتیب است: نخست، تصمیم بگیرید افرادتان را هفته‌ای



## مدیریت - فصل ۱۸

یک بار یا حتی بیشتر دور هم جمع کنید تا در مورد مشکلات شرکت مثل افزایش فروش، کاهش هزینه، افزایش درآمد، کاهش مصرف و بهبود بهره‌وری، طوفان فکری انجام دهند. هیچ محدودیتی برای طرح مشکلات در این جلسه وجود ندارد.

دوم، یک گروه طوفان فکری ایجاد کنید. اندازه ایده‌آل برای این گروه ۴ تا ۷ نفر است. اگر کمتر از ۴ نفر باشید، ایده کافی به دست نمی‌آورد. اگر بیش از ۷ نفر در گروه باشند، اکثر آن‌ها فرصت همکاری کامل را پیدا نمی‌کنند. سوم، محدوده زمانی مشخص کنید. ایده‌آل‌ترین زمان برای یک جلسه طوفان فکری ۱۵ تا ۴۵ دقیقه است. یک ایده خوب این است که از کرونومتر یا ساعتی استفاده کنید و جلسه طوفان فکری را مانند یک مسابقه شروع کنید؛ سپس راس زمان مقرر جلسه را به پایان ببرید. زمان شروع و پایان ثابت، باعث خلاقیت بالاتر و فوران بیشتر ایده‌ها می‌شود.

چهارم، مشکل یا هدف را به وضوح تعریف کنید. آن را روی تخته یا تکه کاغذی بنویسید تا همه بتوانند ببینند، بخوانند و سوال یا مشکلی که روی آن کار می‌کنید را به وضوح دریابند. اگر لازم است، قبل از آن گفتگویی ترتیب دهید تا همه بپذیرند که مشکلی وجود دارد و همچنین قبل از ارائه ایده‌ها یا راه‌حل‌ها درباره تعریف مشکل یا مانع به توافق برسید.

پنجم، سوال خاصی را مطرح کنید که نیازمند پاسخ‌های دقیق است. برای مثال: چگونه می‌توانیم فروشمان را در ۹۰ روز آینده بیش از ۲۰ درصد افزایش دهیم؟ چگونه می‌توانیم هزینه‌های خود را در ۹۰ روز آینده تا ۲۰ درصد کاهش دهیم؟ بهترین سوالات به دنبال ایده‌های عملی هستند. آن‌ها افراد را مجبور می‌کنند که تفکری دقیق داشته باشند و راه‌حلی عملی ارائه کنند که فوراً قابل اجرا است.

ششم، توافق کنید که همه افراد نظراتشان را در طول جلسه محفوظ نگه‌دارند.

## مدیریت - فصل ۱۸

هیچ کس نظر مثبت یا منفی نمی‌دهد و تا بعد از اتمام جلسه هیچ‌گونه بحث یا ارزیابی ایده‌ها انجام نمی‌شود. توافق درباره محفوظ نگاه داشتن نظرات، باعث پاسخ‌های طنز، خنده و رویکردهای نامعقول به حل مشکل می‌شود.

### موفقیت طوفان فکری

در سال‌های نخست فضاوردی و برنامه سفر به ماه در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، حادثه‌ترین مشکل پیش روی دانشمندان ناسا، وزن بود. چطور می‌توانستند موشکی را به ماه بفرستند، آن را بر سطح ماه بنشانند و سپس از سطح ماه بلند کنند و به زمین برگردانند؟ مشکل این بود که اگرچه موشک سوخت کافی برای غلبه بر جاذبه زمین و نشستن بر سطح ماه را داشت، اما سوخت کافی برای غلبه بر جاذبه ماه و بازگشت به زمین را نداشت.

دانشمندان پس از برگزاری طوفان فکری به نتیجه‌ای رسیدند که ۵۰ سال آینده مسافرت‌های فضایی را متحول کرد. آن‌ها گفتند «چرا باید همه موشک را بر سطح ماه بنشانیم؟ چطور است یک سفینه کوچک از سفینه بزرگتر که می‌تواند در مدار ماه بچرخد، جدا شود و سپس بتواند به پرواز درآید، دوباره به سفینه بزرگتر بچسبد و به زمین برگردد؟»

شاید این ایده خیلی ساده به نظر آید، اما یکی از بزرگترین موفقیت‌های علمی در تاریخ معاصر و نتیجه ارائه ایده‌های مختلف و تفکر خلاق برای یافتن راه‌حل‌های متفاوت برای یک مشکل بزرگ بود.

### سازمان یافته باشید

در جلسه طوفان فکری، به یک رهبر و یک نگارنده نیاز است. رهبر کسی است که همه را به ارائه ایده تشویق می‌کند و با پرسیدن نظرات افراد، جلسه را پیش می‌برد. هیچ کس حق سلطه‌جویی در بحث را ندارد.

## مدیریت - فصل ۱۸

---

نگارنده شخصی است که ایده‌های ارائه‌شده را می‌نویسد و وقتی جلسه طوفان فکری تمام شد، ایده‌های نوشته شده را به مدیر می‌دهد تا بعداً آن‌ها را ارزیابی کند.

وقتی جلسات طوفان فکری را در وقت اداری برگزار می‌کنید، به افراد نشان می‌دهید که شرکت به ظرفیت تفکر و خلاقیتشان نیاز دارد و احترام می‌گذارد. وقتی از افراد می‌خواهید خلاقانه فکر کنند، شما را با ایده‌هایشان متحیر می‌کنند. اگر به افراد فرصت بدهید و از آن‌ها درخواست همکاری کنید، از میزان خلاقیت افراد معمولی شگفت‌زده خواهید شد.

پس از جلسه طوفان فکری، افراد مدام نزدتان می‌آیند و ایده‌های جدیدی را که هنگام کار به ذهنشان خطور کرده مطرح می‌کنند. وقتی به تشویق کارمندان به خلاقیت عادت کردید، در تمام طول روز خلاقانه فکر می‌کنند. گاهی یک ایده خوب می‌تواند آینده کسب‌وکارتان را متحول کند.

## مذاکره حرفه‌ای

همه مدیران خوب مذاکره‌کنندگانی عالی هستند. یکی از کارهای اصلی مدیر مذاکره سرعلائق و دیدگاه‌های متضاد است. در زندگی کاری «افراد مختلف با سلايق مختلف» وجود دارند.

وقتی از طرف خود یا شرکت مذاکره می‌کنید، فرآیندی وجود دارد که با پیروی از آن می‌توانید بهترین معامله را برای خود و کسب‌وکارتان رقم بزنید.

### فرآیند را دنبال کنید

نخست و قبل از ورود به مذاکره فکر کنید که در صورت پیشرفت مذاکره به بهترین شکل، چه نتیجه‌ای خواهید گرفت.

شخصی که به عوامل و تصمیمات احتمالی فکر کرده باشد، گزینه‌های جانشین دارد و به وضوح می‌داند اگر کارش را به شکلی ایده‌آل انجام دهد، مزیتی فوق‌العاده نسبت به فردی دارد که بدون تفکر لازم وارد مذاکره شده

## مدیریت - فصل ۱۹

است. حداقل ۸۰ درصد موفقیت در مذاکره به آمادگی بستگی دارد. در یک مذاکره مهم که شامل مبالغ هنگفت است یا عواقب احتمالی زیادی برای شرکت دارد، هیچ چیز به اندازه «آمادگی فراوان» مهم نیست. قبل از ملاقات با طرف مقابل روی کاغذ فکر کنید و خواسته‌هایتان را دقیق و جزء به جزء بنویسید.

### اول مطالب طرف مقابل را آماده کنید

وقتی خروجی مطلوب و ایده‌آل را به وضوح مشخص کردید، از «روش آمادگی و کالا» استفاده کنید. فهرستی از همه خواسته‌های احتمالی طرف مقابل از این مذاکره تهیه کنید. همانطور که و کالا یاد می‌گیرند قبل از بررسی شرایط خود، شرایط طرف مقابل را بررسی کنند، شما نیز هنگام آماده شدن برای مذاکره، چنین کنید. خود را جای آن‌ها بگذارید و پیشاپیش به شرایط و خواسته‌هایشان فکر کنید.

### سخت‌گیر نباشید

سعی کنید طرف مذاکره‌ای عالی باشید. بهترین مذاکره‌کنندگان گرم، دوستانه، آرام، مودب و یاری‌رسان هستند. با طرف‌های دیگر با ادب و احترام برخورد می‌کنند. تلاش می‌کنند با تعارف یک فنجان قهوه یا یک لیوان آب و داشتن رفتار دوستانه در مذاکره، حس راحتی را به طرف مقابل القاء کنند. یکی از نیرومندترین عوامل اطمینان از انجام بهترین معامله «دوست‌داشتنی بودن» است. هرچه طرف مقابل شما را بیشتر دوست داشته باشد، راحت‌تر از شما تاثیر می‌پذیرد؛ در حدی که توافقاتی انجام می‌دهد تا شما از نتیجه مذاکره خوشحال شوید. هرچیزی که درباره مذاکره سرسختانه خوانده و شنیده‌اید را فراموش کنید.

## مدیریت - فصل ۱۹

این روش فقط در فیلم‌ها جواب می‌دهد. اگر در مذاکره سخت و پرتوقع باشید، احتمال بسیار زیادی وجود دارد که طرف مقابل بحث را تمام کند و برود. اگر کسی در مذاکره با شما سرسخت بود، آرام و خوشحال منتظر بمانید تا آرام شود.

### برای نتیجه بُرد-بُرد تلاش کنید

ایده‌آل‌ترین نتیجه برای مذاکره، بُرد-بُرد است، یعنی وقتی هر دو طرف احساس کنند نتیجه خوبی از مذاکره گرفته‌اند، معامله خوبی انجام داده‌اند و به نوعی برنده شده‌اند و هیچ یک از نتیجه ناراضی یا ناراحت نباشد. به یاد داشته باشید که هدف مذاکره در کسب‌وکار رسیدن به توافقی است که هر دو طرف به اندازه کافی از نتیجه خشنود باشند تا به تعهدات خود عمل کنند و علاقه‌مند به مذاکره مجدد در آینده باشند.

### بلندمدت فکر کنید

من شخصا روابطی کاری دارم که مذاکرات اولیه آن‌ها به بیش از ۲۵ سال پیش بازمی‌گردد. از آنجاکه همیشه آمادگی داشتم، عادل بودم و به نتیجه برد-برد فکر می‌کردم، در طول سال‌ها توانستم مذاکراتی چند میلیون دلاری را با همان طرفین انجام داده و بدون تنش یا استرس به همکاری با آن‌ها ادامه دهم. هدف شما هم باید همین باشد. وقتی مذاکره‌ای را آغاز می‌کنید، اولین وظیفه شما آگاهی دقیق از خواسته‌های طرف مقابل به ترتیب اهمیت است. سپس، خواسته‌های خود را به ترتیب اهمیت به او اعلام کنید.

## مدیریت - فصل ۱۹

### قانون چهار

در مذاکره، قانون چهار را به یاد داشته باشید. بر اساس این قانون، در هر مذاکره فقط چهار مسئله مهم وجود دارد که باید حل شوند. یک مسئله اصلی و سه مسئله فرعی وجود دارد. دلیل پیشرفت مذاکره این است که مسئله اصلی طرفین با هم تفاوت دارد. هر یک از طرفین تاکید بیشتری بر یک ماده یا شرط و تاکید کمتری بر سه مورد دیگر دارد و اهمیت مسائل در نظر آنها متفاوت است.

### برای مذاکره مجدد آماده باشید

برای مذاکره درباره مفاد و شرایطی که عواقب احتمالی طولانی مدت دارند، به تفکر آهسته نیاز دارید. همچنین به یاد داشته باشید که هیچ مذاکره‌ای هرگز تمام نمی‌شود. اگر بر اساس اطلاعات جدید یا شرایط متغیر بفهمید که معامله بدی انجام داده‌اید یا طرف مقابل به چنین نتیجه‌ای برسد، آمادگی شروع مجدد مذاکره و تصحیح مفاد و شرایط را داشته باشید تا هر دو طرف از توافق خشنود باشند. وقتی طرفین از توافق راضی و خوشحال باشند، با هم همکاری می‌کنند تا مذاکره را به نتیجه برسانند و در آینده نیز مذاکرات موفق داشته باشند.

## برقراری ارتباط شفاف

۸۵ درصد موفقیت مدیر در توانایی برقراری ارتباط موثر با دیگران نهفته است. تقریباً مشکل همه روابط، از جمله روابط کاری و شخصی، برقراری ارتباط است.

احتمالاً این تجربه را داشته‌اید که شخصی توضیحات مفصلی درباره محصول، خدمت، مشکل یا کاری می‌دهد و باز هم متوجه نمی‌شوید چه می‌گوید. به همین دلیل شفافیت در برقراری ارتباط بسیار مهم است. باید حرفتان را به وضوح بدانید و آن را به شکلی شفاف به طرف مقابل بگویید و انتقال دهید.

### فرآیند برقراری ارتباط

برقراری ارتباط، فرایندی دارد. برای شروع به موضوعی فکر می‌کنید، آن را در قالب واژگان می‌ریزید و به طرف مقابل می‌گویید. شخص مقابل کلمات



## مدیریت - فصل ۲۰

را می‌شنود، منظور شما را می‌فهمد و سپس پاسخ می‌دهد. کلمات آوایی هستند که مانند امواج رادیویی در فضا پخش می‌شوند، به مغز شما برخورد می‌کنند، مغز آن‌ها را جذب می‌کند، معنی‌شان را می‌فهمد و سپس پاسخ می‌دهد.

در این فرآیند برقراری ارتباط، احتمال سوءبرداشت زیاد است. ممکن است از واژه‌ای استفاده کنید که عکس‌العملی متفاوت از آنچه انتظار داشتید را برانگیزد. شاید از واژه‌ای استفاده کنید که معنایی متفاوت برای شنونده داشته باشد. شاید واژه‌ای را اشتباه تلفظ کنید، در نتیجه تعبیرش عوض می‌شود. وقتی شخص مقابل پیامتان را می‌شنود، شاید آن را متفاوت از آنچه گفته‌اید، تعبیر کند. در عوض، شاید منظورش از پاسخی که به شما می‌دهد، متفاوت از آن چیزی باشد که شما می‌شنوید. شاید اتاق شلوغ و پر از عوامل حواس‌پرتی باشد، اشخاصی در رفت‌وآمد باشند یا ماشینی از خیابان عبور کند و همه این موارد جریان مذاکره را مختل کرده و حواس‌گوینده یا شنونده را پرت کند.

### رویدادهای قبلی مُخل ارتباط است

شاید دلیل اختلال در ارتباط این باشد که آن شخص به مسائل مختلفی فکر می‌کند از جمله اینکه صبح با همسرش مشاجره کرده، در مسیر آمدن سر کار جریمه شده، چند لحظه قبل رئیسش چیزی به او گفته یا اینکه برای جلسه پیش رو آمادگی ندارد. همه این «شلوغی‌ها» منجر به سوءبرداشت می‌شود.

اگر نخستین رمز برقراری ارتباط شفافیت باشد، دومین مورد صبوری است. آهسته ارتباط برقرار کنید و سپس دوباره حرف‌ها را بررسی کنید تا مطمئن شوید آنچه طرف مقابل شنیده، همان چیزی است که شما گفته‌اید و اینکه شما هم گفته‌های او را درست شنیده و درک کرده‌اید.

## مدیریت - فصل ۲۰

### سه ابزار ارتباطی

مدیران سه ابزار ارتباطی دارند: جملات مکتوب، ارتباط رودررو و سخنرانی مقابل چندین نفر.

باید در هر یک از این حوزه‌های ارتباطی استاد شوید.

نخست، خوب نوشتن را بیاموزید. کلاس‌های فوق‌العاده‌ای درباره هنر نوشتن در کسب‌وکار وجود دارد که می‌تواند در یک کارگاه یک تا دو روزه هر شخص هوشمندی را به نویسنده‌ای عالی تبدیل کند. ارتباط مکتوب نیازمند شفافیت، شجاعت، سادگی و دقت است. مهارت‌های نوشتاری شما با یادگیری و تمرین بهبود می‌یابد. توانایی نوشتن یک نامه یا طرح پیشنهادی خوب می‌تواند به روند کاری‌تان سرعت بخشیده و اثرگذاری‌تان را به شدت افزایش دهد.

دوم، ارتباط رودررو را یاد بگیرید. درست مانند مذاکره، آمادگی کلید موفقیت در ارتباط رودررو است. پیشاپیش پیام خود را کاملاً آماده کنید و همیشه به پاسخ این سوال فکر کنید «چه منفعتی برای شخص مقابل دارد؟»

افراد به خاطر دلایل شخصی کاری را انجام می‌دهند، نه به خاطر شما. اگر می‌خواهید بر افراد دیگر اثر بگذارید و آن‌ها را درباره اندیشه خود قانع کنید، باید چیزی ارائه دهید که می‌خواهند، به آن نیاز دارند و آماده فداکاری در راه دستیابی به آن هستند.

همه مدیران برتر، ایده‌های فروش خوبی دارند. همیشه ایده‌های خود را از منظر سودآوری مطرح کنید؛ یعنی از منظر بهبودی که در زندگی و کار طرف مقابل و در موفقیت بهتر، سریع‌تر و آسان‌تر او ایجاد می‌کند.

### صحبت مقتدرانه را بیاموزید

سوم، یاد بگیرید چگونه مقابل مخاطب بایستید و سخنانی موثر بگویید.

## مدیریت - فصل ۲۰

«مقتدرانه سخن گفتن» یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که می‌توانید به عنوان مدیر در خود پرورش دهید، حتی اگر در ابتدا از سخنرانی مقابل جمع وحشت داشته باشید. در کلاس‌ها یا همایش‌های سخنرانی حرفه‌ای شرکت کنید.

وقتی خوب سخن گفتن را یاد بگیرید و در جلسات داخل و خارج شرکت خوب سخنرانی کنید، از اثر این مهارت بر کسب و کارتان شگفت‌زده خواهید شد.

### ایده‌های جدید را به آرامی مطرح کنید

هرگاه ایده جدیدی را به دیگران معرفی می‌کنید، باید انتظار مخالفت داشته باشید. به جای اینکه عجله کنید و افراد را مجبور کنید فوراً کاری متفاوت انجام دهند، آهسته پیش روید و آن‌ها را بیشتر قانع کنید.

ایده جدید را با گفتن چیزی شبیه این مطرح کنید «داختم فکر می‌کردم که راهی برای بهبود روش انجام کارها وجود دارد. من به چند روش برای پس‌انداز پول و کاهش هزینه‌ها رسیده‌ام. نظرتان درباره این ایده چیست؟» وقتی ایده‌ای را به‌طور آزمایشی مطرح کنید، انگار همین الان به ذهنتان رسیده است و همچنین به ایده‌ها و نظرات دیگران علاقه نشان دهید، مخالفت افراد کاهش یافته و تمایلشان به اثرپذیری از شما افزایش می‌یابد.

### قانون ۷۲ ساعت

سال‌ها پیش، کتاب کوچکی به نام «مهلت گوارش ذهنی» خواندم. این کتاب توضیح می‌داد که تقریباً ۷۲ ساعت طول می‌کشد تا ذهن افراد یک ایده جدید را بپذیرد. اگر ایده جدیدی را مطرح کنید و انتظار پاسخ فوری داشته باشید، همیشه با مخالفت روبه‌رو می‌شوید. اما اگر ایده‌ای را مطرح کنید و سه

## مدیریت - فصل ۲۰

---

روز یا بیشتر مهلت فکر کردن دهید، اغلب افراد با ایده‌های بیشتری برای تقویت ایده اولیه نزد شما برمی‌گردند.

کلید ارتباط موثر این است که در انتقال پیام با سه روش ذکر شده مهارت کسب کنید: ارتباط مکتوب، ارتباط رودررو و سخنرانی مقابل دیگران. همه مهارت‌های ارتباطی آموختنی هستند. صرفنظر از اینکه کارتان را از کجا آغاز می‌کنید، می‌توانید در برقراری ارتباط موثر با دیگران و اثرگذاری بر آنها استاد شوید.

## دستیابی به برتری فردی

کسب برتری فردی در انجام مهم‌ترین کارها بر آینده شغلی‌تان تاثیر شگرفی می‌گذارد. در هر سازمان دو مسیر برای ارتقاء وجود دارد. یک مسیر، عملکرد و مسیر دیگر سیاست است. مطالعاتی که روی نظرات ماکیاولی و مدیریت انجام شده نشان می‌دهد که اگر سعی کنید با سیاست ارتقاء یابید، در جایی از مسیر شغلی‌تان خارج می‌شوید.

به گفته دن کندی «وقتی از نردبان موفقیت بالا می‌روید، مراقب باشید روی چه کسانی پا می‌گذارید، زیرا در مسیر سقوط با خنجرهایشان منتظران ایستاده‌اند».

### بر عملکرد تمرکز کنید

وقتی تصمیم می‌گیرید با عملکرد برتر به مدارج بالا دست یابید، تقریباً همه افراد سازمان از جمله افراد بالادست، روسا، هم‌رده‌ای‌ها و زیردستان به شما

## مدیریت - فصل ۲۱

کمک می‌کنند. همین امروز متعهد شوید بهترین مدیر ممکن باشید. عدم تعهد به برتری، پذیرش ناخودآگاه معمولی بودن است. به گفته پَت رایلی، مربی بسکتبال «اگر بهتر نشوید، بدتر می‌شوید».

عملکرد معمولی تقریباً «حالت پیش‌فرض» همه است. برای فراتر رفتن از این وضعیت پیش‌فرض، باید سعی کنید یکی از بهترین‌ها در کار خود باشید. به علاوه، باید معیارهای کسب برتری را برای کارمندان هم مشخص کنید. کارهای باکیفیت را تشویق کنید، پاداش دهید و تقدیر کنید. همیشه بر اساس کیفیت کار زیردستانی قضاوت می‌شوید که مدیریشان به شما محول شده است.

### موفقیت را جشن بگیرید

برای تشویق کیفیت بیشتر، موفقیت‌ها و پیشرفت‌ها را جشن بگیرید. پاداش و جایزه بدهید. افراد را هنگام انجام کارهای خوب غافلگیر کنید. وقتی کاری غیرمعمول انجام می‌دهند، از آن‌ها تقدیر کنید. «کارهای کوچک ارزش بزرگی دارند».

مهم‌تر از همه اینکه با الگو رهبری کنید. خود را معیار واحد، بخش یا شرکتتان بدانید. وقتی خود را الگو و نمونه دیگران بدانید، در مسیر عالی رهبری سازمان و زندگی خود قرار می‌گیرید.

خود را وقف بهبود مداوم و بی‌پایان کنید. هر روز مطالبی را در حوزه کاری خود بخوانید و بیاموزید. در کلاس‌ها و همایش‌های فوق‌برنامه شرکت کنید. برنامه‌های صوتی را در اتومبیل و گوشی هوشمند خود گوش کنید. هرگز یادگیری و رشد را متوقف نکنید تا به بهترین مدیر کسب و کارتان تبدیل شوید.

## نتیجه گیری

مدیران موفق ساخته می‌شوند، زاده نمی‌شوند. آن‌ها با کار مداوم و بی‌پایان بر خود، خودساخته می‌شوند. مدیران موفق کارشان را از مراحل پایین آغاز می‌کنند و سپس با تلاش بسیار سخت و طولانی، راهشان را به سوی مدارج بالاتر هموار می‌کنند.

وقتی رفتارها، روش‌ها و تکنیک‌های سایر مدیران موفق را تمرین کنید، شما هم می‌توانید به مدیری عالی تبدیل شوید. اگر کاری را انجام دهید که سایر افراد موفق انجام می‌دهند، به زودی به همان نتایجی می‌رسید که سایر افراد موفق می‌رسند.

ایده‌ها و استراتژی‌های این کتاب بر اساس بیش از سی سال تحقیق و تجربه در شرکت‌های بزرگ و کوچک نوشته شده است. اگر تشخیص دادید که زمینه ارتقای یکی از این ۲۱ حوزه را دارید، هم‌اکنون و همین امروز تصمیم بگیرید که کاری درباره‌اش انجام دهید. کتابی بخوانید، در همایشی

شرکت کنید، به برنامه‌ای صوتی گوش دهید یا از افرادی که سرمشق‌تان هستند و آن‌ها را تحسین می‌کنید، راهنمایی بخواهید. خود را موظف به بهبود مداوم فردی بدانید، زیرا آینده‌تان به آن بستگی دارد.