

# چرا مدادم رنگ نداره؟

۳۰۰ نکته مدیریتی

مؤلف: محمد علی سیفی کاشانی



**300 Managment Notes**

Mohammad Ali Seifi Kashani

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# چرا همدام رنگ نداره؟

۳۰۰ نکته مدیریتی رنگی

مؤلف:

محمد علی سیفی کاشانی

|                     |   |                                                                 |
|---------------------|---|-----------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | سیفی کاشانی، محمدعلی، ۱۳۵۶                                      |
| عنوان و نام پدیدآور | : | چرا مدام رنگ نداره؟ ۳۰۰ نکته مدیریتی/ تالیف محمدعلی سیفی کاشانی |
| مشخصات نشر          | : | طلوع باران، ۱۳۹۷                                                |
| مشخصات ظاهری        | : | ۲۰۶ص ص.: مصور. جدول                                             |
| شابک                | : | ۳۵۰۰۰ ریال 978-600-95826-2-4                                    |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیپا                                                            |
| یادداشت             | : | کتابنامه: ص. ۱۹۱-۱۹۲                                            |
| عنوان دیگر          | : | ۳۰۰ نکته مدیریتی رنگی                                           |
| موضوع               | : | مدیریت                                                          |
| موضوع               | : | Management                                                      |
| رده بندی کنگره      | : | HD ۳۷/ ف ۲ س ۹ ۱۳۹۷                                             |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۵۸                                                             |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۵۵۸۳۴۴۲                                                         |

## تقدیم نامہ

ایسے کتب و ابا کمال و افتخار تقدیم می نمایم بہ بہترین نعمت الہی کہ خداوند در زندگی ام بہ بندہ عطا فرمودہ است؛

بہ ہمسرمہربانم "مریم" کہ بادل سوز سرملیش دنیا را بر لایم زیاتر و مسیر را ہموارتر می سازد،

بہ پسر عزیزم "ایلیا" کہ با ہر لہجہ اش پرتوی از امید را بہ سویم روانہ می سازد و با خلایق ہا سر

خارق العادہ اش، ہموارہ افتخار است بر لای زندگی ام،

و بہ دختر زیبایم "علنا" کہ بانفس ملیش، بخط بہ خط، ہموار تازہ را بر لای ہستی ام بہ ارمغان،

می آورد و با الفاظ کودکانہ اش نامی بزرگ و تاثیر گذار را بر لای کتابم رقم زد.

## سخن مولف

سال هاست این توفیق را دارم که با کتاب، دوستی عمیق پیدا کرده‌ام و هیچ گاه از الطاف این رابطه بی‌بهره نبودم. در طول این سال‌ها که در دریای بی‌کران علم مدیریت، گشت و گذارهای فراوان داشتم، توانستم نکات ارزنده‌ای از زوایای پنهان این دنیای بی‌انتها بیاموزم و هر کدام را همچون توشه‌ای ارزشمند، همیشه در ذهن خود نگاه دارم. همیشه یادگیری و آزمون و خطا در حوزه‌ی مدیریت برایم جذاب و چالش برانگیز بوده است و از همان ابتدا دوست داشتم که ردپا و اثری قابل قبول و ماندگار از خود به جای بگذارم. پس از تجربه‌ی موفق در نگارش کتاب فنون مذاکره، تصمیم گرفتم تا با نوشتن این کتاب، آموخته‌ها و دستاوردهایم را در زمینه‌ی مدیریت با علاقه‌مندان به علم مدیریت به اشتراک بگذارم. در نتیجه، از مدت‌ها پیش نگارش کتابی با موضوع مدیریت و ارائه نکاتی کاربردی و ارزشمند برای مدیران و پرسنل سازمان‌ها را آغاز کردم.

پس از کسب تجارب مختلف و خواندن مقالات، کتب و نوشته‌های گوناگون، بزرگترین دستاورد من این است که ارزش فوق‌العاده زمان را حس و یا حتی لمس کردم. این متغیر بسیار مهم، یکی از بزرگترین عواملی است که می‌تواند موجب خوشبختی شود و به ما کمک می‌کند که این افراد کاردان و موفق را از انسان‌های جامانده و ناکام تشخیص دهیم. زمان طلاست و این جمله عین واقعیت است، طلایی که هر روز بر ارزش آن افزوده می‌شود. چرا که معتقد هستم شاید زمان از طلا هم ارزشمندتر باشد. به راستی زمان کیمیایی است که می‌تواند عنصری جادویی برای ساختن عصاره خوشبختی و موفقیت باشد. ما باید همیشه قدر ثانیه به ثانیه عمر را بدانیم، از این جهت تلاش کردم تا در زمان‌هایی که شاید برای دیگر افراد اوقات بی‌بهره و تلف شده باشد به خواندن و نوشتن بپردازم. بسیاری از نکات ذکر شده در این کتاب را در سفرهای دور هوایی با هواپیما و یا در اوقات انتظار در سفرهای کاری مختلف به رشته تحریر در آورده‌ام. نکاتی ارزشمند که برای یافتن هر کدام هزینه‌های مادی و معنوی فراوانی پرداخت کرده‌ام. در این بین تلاش کردم تا نکات فراوانی را به رشته تحریر درآورم که هر کدام می‌تواند برای مدیران نسبت به رقبا در داخل و بیرون سازمان یک مزیت رقابتی ایجاد کند. نکاتی که در این کتاب ذکر شده است در عین سادگی حاوی معانی عمیقی است که اگر به صورت تمام و کمال اجرا شود، می‌تواند یک مدیر معمولی را به یک شگفتی و پدیده تبدیل کند.

در ابتدا بسیاری از افراد توصیه داشتند که کتابی ثقیل با ادبیاتی پرزرق و برق و توضیحات و تفسیرهای طولانی را نگارش کنم، اما سعی کردم تا با ارائه نکات فراوان، کوتاه و در عین حال کاربردی و تاثیر گذار، به همه خوانندگان کتاب، این نوید را بدهم که حتی با خواندن یک صفحه از این گزارش، می توانند پندهای ارزشمندی را برداشت کنند. این نکات نه تنها برای مدیران سطوح بالا با مسئولیت های خطیر، بلکه برای مدیران و حتی کارکنان سطوح میانی و عملیاتی سازمان ها مورد نیاز و بسیار مفید خواهد بود، زیرا می توانند با استفاده از این نکات عملکرد فردی و سازمانی خود را بهبود ببخشند. هر شخصی در هر سمت سازمانی و یا حتی غیر سازمانی این کتاب را ورق بزند، می تواند در هر صفحه نکته ای موثر و حیاتی را پیدا کند که او را در رسیدن به اهدافش کمک کند.

در پایان برای تمامی خوانندگان عزیز این کتاب آرزوی موفقیت روزافزون دارم و امیدوارم توانسته باشم قدمی رو به جلو هرچند کوچک، در راستای پیشرفت و ارتقای علم مدیریت در کشور عزیزمان برداشته باشم. اینجانب آماده دریافت هرگونه نقطه نظر و پیشنهاد شما خوانندگان محترم از طریق [Seifi.azarakhsh@gmail.com](mailto:Seifi.azarakhsh@gmail.com) مستقیم می باشم.

**محمد علی سیفی کاشانی**

به نام خدا

مدیریت یک دانش میان رشته ای است و یک مدیر موفق علاوه بر قواعد و قنون مدیریت باید با اصول اقتصادی، ریزه کاری های روانشناسی و جامعه شناسی، فرهنگ، هنر و بسیاری از علوم دیگر نیز، آشنا باشد. علاوه بر این مدیر توانمند نیاز به قدرت رهبری هم دارد که معمولاً ارزشی ذاتی و خدادادی است و اکتسابی نمی باشد چرا که رهبری، هنر است. مدیر کارآمد با بهره گیری از دانش مدیریت و قدرت رهبری معجزه می آفریند اما در کنار این دو، تجربه نیز به فرموده بزرگان دینی مادر علم است و پداست که مادر، موفقیت فرزندش را دوچندان می سازد. مدیران ما غالباً یا فقط مدیرند و یا تنها رهبری می کنند و یا از نظر تجربه یتیم هستند. اما نویسنده کتاب آقای مهندس محمد علی سیفی کاشانی مدیر نادی است که هر سه ویژگی را دارد و از همه مهمتر به پژوهش و تحقیق نیز ایمان راسخ دارد که تدوین کتاب حاضر دلیل این مدعاست. ایشان یکی از کارآفرینان موفق است که در کنار صنعت، توجه خاصی به دانشگاه دارد و به موازات پژهشگران و اساتید دانشگاه کاشان بوده و هست. این ارتباط میمون پل مستحکم را میان صنعت و دانشگاه برقرار کرده است و تدوین کتاب حاضر هم، حاصل چنین ارتباطی است.

اینجانب با خرسندی کامل، نگارش کتاب حاضر را به نویسنده ی فرهیخته آن و جامعه دانشگاهی و ارباب صنعت تبریک می گویم. امتثال دانش و تجربیات گران سنگ مولف محترم به جوانان و به ویژه دانشجویان عزیز، کمک زیادی می کند تا در بهره گیری بیشتر از آموخته هایشان موفق تر باشند. برای جناب آقای مهندس سیفی آرزوی توفیقات بیشتر دارم.

پروفور عباس زراعت

ریاست دانشگاه کاشان

بسم تعالی

این توفیق را یافتن کتاب را به دقت توروغ نمایم، مجموعه ای بدیع و جذاب از دانستنی ها، تجربیات، و روش هایی که هر کس در هر سطح مدیریتی باید بداند. مطالبی که امروزه به ویژه برای کسانی که در حوزه کارآفرینی فعالیت می کنند از اصول اولیه نه تنها بیشتافت، بلکه مانده کاری است. این کتاب از این نظر کتابی جامع و مفید در حوزه کارآفرینی محسوب می شود که هم اصول انگیزاسیون را از علوم رفتاری و هم مبانی تنوریک را از علوم مدیریتی و اقتصاد که دو بال کارآفرینی هستند بصورت تلصیقی برخوردار است. فلذا انتشار و توزیع این نوشته را بین دانشجویان، اساتید، مدیران و کارآفرینان پیشنهاد می کنم.

دکتر حسینیان

مدیر مرکز رشد واحدهای فناوری و مرکز کارآفرینی

بخش اول: یک مدیر باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ۱- ثروتمند باشید، نه پولدار .....                                                                    | ۲۳ |
| ۲- در زندان ذهنتان محبوس نمانید .....                                                                | ۲۴ |
| ۳- مراقب دشمن درونتان باشید و افکار منفی را از خود دور کنید .....                                    | ۲۴ |
| ۴- بجای عیب‌های دیگران، عیب‌های خود را ببینید .....                                                  | ۲۵ |
| ۵- مثبت فکر کنید و ثروتمند شوید .....                                                                | ۲۶ |
| ۶- مدیری که خشمش را کنترل نکند، دوران مدیریت کوتاهی خواهد داشت .....                                 | ۲۹ |
| ۷- فنون نامه نگاری و کاغذ بازی‌های اداری را یاد بگیرید .....                                         | ۳۱ |
| ۸- وقت شناس باشید و روی زمانتان تعصب داشته باشید .....                                               | ۳۱ |
| ۹- تک بعدی نباشید .....                                                                              | ۳۳ |
| ۱۰- مدیران باید آراسته و خوش پوش باشند .....                                                         | ۳۳ |
| ۱۱- اجازه ندهید افکار منفی مغز شما را کنترل کنند .....                                               | ۳۳ |
| ۱۲- از لحظه اول بیداری به ماموریت خود فکر کنید .....                                                 | ۳۳ |
| ۱۳- قلم و کاغذ داشته باشید و یادداشت کنید؛ این یک نکته ساده اما طلایی است .....                      | ۳۴ |
| ۱۴- ایرادها و خطاهای خود را مکتوب و آن‌ها را اصلاح کنید .....                                        | ۳۴ |
| ۱۵- شجاع باشید و از شنا در جهت مخالف جریان آب نترسید .....                                           | ۳۵ |
| ۱۶- ظاهر زندگی دیگران را با باطن زندگی خود مقایسه نکنید، چرا که زندگی زیبای شما نابود خواهد شد ..... | ۳۷ |
| ۱۷- بحث‌های بیهوده را رها کنید و از دست احمق‌ها بگریزید .....                                        | ۳۹ |
| ۱۸- خبرهای بد اصلاً بد نیستند .....                                                                  | ۳۹ |
| ۱۹- در باد پیروزی‌ها خوابید و همیشه هوشیار بمانید .....                                              | ۴۰ |
| ۲۰- مقیاسی برای اندازه گیری پیشرفتتان مشخص کنید .....                                                | ۴۱ |
| ۲۱- دوستان باهوش، شما را باهوش‌تر خواهند کرد .....                                                   | ۴۱ |
| ۲۲- درست ببینید، درست بفهمید تا بتوانید درست یاد بدهید .....                                         | ۴۱ |
| ۲۳- آموخته‌ها را مرور کنید؛ این از آموختن مهم‌تر است .....                                           | ۴۲ |
| ۲۴- سه اتفاق خوشایند هر روزتان را یادداشت کنید .....                                                 | ۴۲ |
| ۲۵- دقیق باشید تا معتبر بمانید .....                                                                 | ۴۲ |

- ۲۶- معیارهای دیگران را برای مقایسه بفهمید و تغییر دهید ..... ۴۲
- ۲۷- چند پیام مدیریتی از مولا علی (ع) ..... ۴۳
- ۲۸- از دیگران یاد بگیرید؛ حتی اگر این افراد کارمندان شما هستند ..... ۴۳
- ۲۹- بزرگترین رقیب هر شخص، خود اوست ..... ۴۴
- ۳۰- تند صحبت کردن در شأن یک مدیر نیست ..... ۴۶
- ۳۱- مختصر و مفید صحبت کنید ..... ۴۷
- ۳۲- مشورت کنید اما تقلید نکنید ..... ۴۷
- ۳۳- مثبت اندیشی نیاز به تمرین دارد ..... ۴۷
- ۳۴- فرهنگ‌های مختلف را بشناسید ..... ۴۸
- ۳۵- مفید بودن بجای مشغول بودن ..... ۴۹
- ۳۶- انگیزه‌های بزرگی و خوبی ندارید؟ پس آن‌ها را بسازید ..... ۴۹
- ۳۷- روی اهداف تمرکز کنید نه جزئیات ..... ۵۰
- ۳۸- یک مدیر نالایق و ضعیف چه ویژگی‌هایی دارد؟ ..... ۵۰
- ۳۹- برای خود و عملکردتان تحلیل بنویسید ..... ۵۱
- ۴۰- سعی کنید کارها را به طور متفاوت انجام دهید ..... ۵۳
- ۴۱- یک مدیر باید شنونده خوبی باشد ..... ۵۴
- ۴۲- بهانه‌ها همیشه هستند؛ مشکل را حل کنید ..... ۵۶
- ۴۳- برخی از مهارت‌های ضروری برای مدیران ..... ۵۷
- ۴۴- مدیر موفق بودن نیازمند رعایت نکات زیادی است ..... ۵۸
- ۴۵- اول باید انسان نمونه‌ای باشید تا مدیر نمونه‌ای شوید ..... ۵۹
- ۴۶- عقل سالم در بدن سالم است ..... ۵۹
- ۴۷- بهتر و بهتر و بهتر شوید ..... ۵۹
- ۴۸- چند پند ارزشمند ..... ۶۱
- ۴۹- گذشته را رها کنید؛ اما فراموشش نکنید ..... ۶۲
- ۵۰- معجزه یادداشت کردن را تحت هیچ شرایطی نادیده نگیرید ..... ۶۲
- ۵۱- حال، زمان دیگری ست ..... ۶۳
- ۵۲- دنیا در حال تغییر است. شما چطور؟ ..... ۶۳
- ۵۳- اهمیت وجود یک مربی را فراموش نکنید ..... ۶۳
- ۵۴- قدردانی، قدرت شما را افزایش خواهد داد ..... ۶۴

- ۵۶- بهانه‌ها در دسترس همه مردم هستند؛ به آن‌ها دل نبندید. .... ۶۴
- ۵۷- لطفا حسود نباشید. .... ۶۵
- ۵۸- آرامش را تمرین کنید؛ گاهی روح شما نیز به تجدید قوا نیاز دارد. .... ۶۵
- ۵۹- ورزش مهم است، ورزش مهم است و باز هم ورزش مهم است. .... ۶۵
- ۶۰- ابتدا مقصد را بشناسید. سپس حرکت کنید و متوقف نشوید. .... ۶۵
- ۶۱- افراد موفق یا پیروز می‌شوند یا یاد می‌گیرند. .... ۶۶
- ۶۲- علت بوجود آمدن مشکلات مهم است اما باید به دنبال راه حل بود. .... ۶۶
- ۶۳- این جمله کلیشه نیست؛ پول نمی‌تواند معیار خوشبختی باشد. .... ۶۶
- ۶۴- ۳۶۵ روز و ۳۶۵ برنامه در سال داشته باشید. .... ۶۶
- ۶۵- رشد باعث تولد تجربه می‌شود. .... ۶۷
- ۶۶- آدم‌های منفی دوست‌های خوبی نخواهند بود. .... ۶۷
- ۶۷- شاید سخت است اما باید بتوانید "نه" بگویید. .... ۶۷
- ۶۸- تفاوت‌های زیادی بین مدیران ضعیف و مدیران قوی وجود دارد. .... ۶۸
- ۶۹- متفاوت باشید؛ این کار آنقدرها هم سخت نیست. .... ۶۸
- ۷۰- کفشی که برای پای تو مناسب است، ممکن است پای دیگری را زخم کند. .... ۶۹
- ۷۱- تصور مدیریت بلند مدت بدون یادگیری یک شوخی ست. .... ۶۹
- ۷۲- امروز انجامش دهید. .... ۶۹
- ۷۳- هیچ پایانویی، پیاپیست نساخته است. .... ۶۹
- ۷۴- تولد دیگری در کار نیست؛ تغییر را امروز شروع کنید. .... ۷۰
- ۷۵- سخت‌ها را به بالای لیست بیاورید. .... ۷۰
- ۷۶- پل‌های پشت سر را خراب نکنید. .... ۷۰
- ۷۷- ریسک کنید و اعتماد به نفس تحویل بگیرید. .... ۷۱
- ۷۸- نشانه‌گیری مهم‌تر از شلیک است. .... ۷۱
- ۷۹- با حساب و کتاب خرج کنید. .... ۷۱
- ۸۰- باید خوب زندگی کنید. .... ۷۱
- ۸۱- سوال کنید تا بیاموزید. .... ۷۲
- ۸۲- تفکیک مسائل موجب موفقیت است. .... ۷۲
- ۸۳- تمرکز بر رفع مشکل، به جای پیدا کردن مقصر. .... ۷۲
- ۸۴- همیشه برنامه را بخاطر داشته باشید. .... ۷۲

- ۸۵- افتادن در آب شما را غرق نمی‌کند؛ شنا بلد نبودن باعث غرق شدن شماست ..... ۷۳
- ۸۶- فرار کردن راه حل نیست ..... ۷۳
- ۸۷- به خودتان خیانت نکنید ..... ۷۳
- ۸۸- هر کلامی که از دهانتان بیرون می‌آید، باور شما را می‌سازد ..... ۷۳
- ۸۹- هیچ راهی به بن بست ختم نمی‌شود ..... ۷۴
- ۹۰- در مدتی که در این دنیا هستید به معنای واقعی کلمه، زندگی کنید ..... ۷۴
- ۹۱- ثروت‌های زیادی هستند که نمی‌توان آن‌ها را با پول خرید. این ثروت‌ها را روی کاغذ بیاورید و از آن‌ها لیستی بسازید ..... ۷۴
- ۹۲- مقصد ثابت است، مسیر را عوض کن ..... ۷۵
- ۹۳- باور کنید که می‌توانید ..... ۷۵
- ۹۴- دائماً به رشد فکر کنید ..... ۷۵
- ۹۵- اصل قورباغه‌ای را جدی بگیرید ..... ۷۶
- ۹۶- بازی زندگی بازی بومرنگ هاست ..... ۷۶
- ۹۷- چرا می‌کوشیم آدم‌ها را تغییر بدهیم؟ ..... ۷۷
- ۹۸- از اثبات خودتان پرهیزید ..... ۷۷
- ۹۹- چه کنیم که حالمان خوب بشود؟ ..... ۷۷
- ۱۰۰- بیشعورها را نادیده بگیرید ..... ۷۷
- ۱۰۱- هیچ کس نمی‌تواند شما را اذیت کند ..... ۷۸
- ۱۰۲- یک مدیر خوب همیشه دنبال نقشه خود است ..... ۷۸
- ۱۰۳- یک مدیر خوب با کسانی که مانع پیشرفت او می‌شوند زمان کم‌تری را سپری می‌کند ..... ۷۸
- ۱۰۴- شکست را شکست دهید ..... ۷۹
- ۱۰۵- جادوی ارتباطات ..... ۷۹
- ۱۰۶- برای متفاوت بودن، کفایت کمی بیشتر تلاش کنید ..... ۷۹
- ۱۰۷- چند موضوعی که در پیری حتماً به آن غبطه خواهید خورد ..... ۷۹
- ۱۰۸- مشتری محور باشید ..... ۸۱
- ۱۰۹- گروه خوب تشکیل دهید ..... ۸۱
- ۱۱۰- توانایی‌های خود را بشناسیم ..... ۸۱
- ۱۱۱- اکثر تصمیمات بد ناشی از تعامل شش حس است! ..... ۸۱
- ۱۱۲- در هر شرایطی می‌توانم از مشکلات و خطرات نجات پیداکنیم ..... ۸۲

- ۱۱۳- عادت‌ها را تغییر دهید و دچار روزمرگی نشوید ..... ۸۲
- ۱۱۴- خیلی‌ها همیشگی نیستند ..... ۸۲
- ۱۱۵- اوقات فراغت یک فرصت است ..... ۸۲
- ۱۱۶- مغز خود را با بحث با افراد بی فایده پر نکنید ..... ۸۲
- ۱۱۷- شکیبایی بیاموزید ..... ۸۳
- ۱۱۸- با افراد متعصب وارد گفت و گو نشوید ..... ۸۳
- ۱۱۹- با افراد مختلف هم نشین شوید ..... ۸۳
- ۱۲۰- مراقب پیام هایتان باشید ..... ۸۳
- ۱۲۱- ساختن واژه‌ای به نام «فردا» بزرگترین اشتباه انسان بود ..... ۸۴
- ۱۲۲- انرژی‌هایی که صرف افکار منفی می‌کنید، برای پرورش افکار مثبت به کار ببندید ..... ۸۴
- ۱۲۳- ثروت که فقط پول نیست ..... ۸۴
- ۱۲۴- هیچ چیز به اندازه ذهن تغییر یافته قدرتمند نیست ..... ۸۵
- ۱۲۵- همه انسان‌ها قدرت انتقاد دارند ولی جرأت اصلاح نه ..... ۸۵
- ۱۲۶- مرتب باشید ..... ۸۶
- ۱۲۷- ارزش شما آن چیزی است خودتان از خودتان می‌سازید ..... ۸۶
- ۱۲۸- "نتایجی که بدست آورده‌ام حاصل خوش شانسی است یا پشتکار؟" این سوال اصلا مهم نیست ..... ۸۶
- ۱۲۹- بگذارید چشمانتان به زیبا دیدن عادت کند ..... ۸۶
- ۱۳۰- اگر نتوانید احساسات خود را کنترل کنید، نمی‌توانید پولتان را کنترل کنید ..... ۸۷
- ۱۳۱- تداوم به شما شخصیت می‌دهد ..... ۸۷
- ۱۳۲- وقتی که راه نمی‌روید، زمین هم نمی‌خورد ..... ۸۷
- ۱۳۳- راجع به موضوعاتی که اطلاعاتی ندارید کمتر صحبت کنید ..... ۸۸
- ۱۳۴- خودتان باشید ..... ۸۸
- ۱۳۵- شهروند خوبی باشید ..... ۸۸
- ۱۳۶- به بالاتر از خود نگاه کنید ..... ۸۸
- ۱۳۷- زندگی شخصی شما، فقط متعلق به شماست ..... ۸۹
- ۱۳۸- به قانون سه ثانیه عمل کنید ..... ۸۹
- ۱۳۹- گوش کردن را تمرین کنید ..... ۸۹
- ۱۴۰- پیگیر حق خود باشید اما با آرامش ..... ۸۹
- ۱۴۱- از تکرار نترسید ..... ۹۰

- ۱۴۲- افراد مستعد را دور خود جمع کنید ..... ۹۰
- ۱۴۳- برای هر کار مشخص، انرژی معینی نیاز است ..... ۹۰
- ۱۴۴- مراقب ویروس خود بزرگ بینی باشید ..... ۹۱
- ۱۴۵- استفاده از اصل «اثر مرکب» ..... ۹۱
- ۱۴۶- مطمئن شوید که شرایط کاری مناسب است ..... ۹۱
- ۱۴۷- حاشیه‌ها را رها کنید ..... ۹۲
- ۱۴۸- نه همه چیزدان باشید و نه صرفاً یک ماشین اداری ..... ۹۲
- ۱۴۹- کار ارزش ذاتی دارد ..... ۹۲
- ۱۵۰- تنوع و استقلال رای، کلید برتری ست ..... ۹۲
- ۱۵۱- از زندگی انتقام بگیرید؛ اما عاقلانه ..... ۹۴
- ۱۵۲- اصول بیست هشتاد ..... ۹۴
- ۱۵۳- شاد زندگی کنید و از لحظه لحظه‌ی عمرتان لذت ببرید ..... ۹۴
- ۱۵۴- لطفاً کتاب بخوانید ..... ۹۶
- ۱۵۵- مواظب باشید غرق نشوید ..... ۹۷
- ۱۵۶- اگر از روحتان مراقبت نکنید، به مرور نابود می‌شود ..... ۹۷
- ۱۵۷- چند اشتباه مهلک در مصاحبه شغلی ..... ۹۷
- ۱۵۸- ذهنتان را از تنش‌ها خالی کنید ..... ۹۸
- ۱۵۹- مراقب وعده‌هایتان باشید ..... ۹۹
- ۱۶۰- از محول کردن کارها به دیگران نهراسید و تفویض اختیار کنید ..... ۹۹
- ۱۶۱- در برنامه روزانه زمان بندی و اولویت بندی کنید ..... ۱۰۰
- ۱۶۲- زمانی را برای کارهای غیر قابل پیش بینی در برنامه منظور کنید ..... ۱۰۰
- ۱۶۳- در کارتان حرفه‌ای باشید ..... ۱۰۰
- ۱۶۴- تنش‌های ذهنی را بروز دهید ..... ۱۰۲
- ۱۶۵- تغییرات و آئین نامه‌های جدید را با جان و دل پذیرا باشید ..... ۱۰۲
- ۱۶۶- انجام وظایف محوله را در اولویت قرار دهید ..... ۱۰۲
- ۱۶۷- خوب خوابیدن را جدی بگیرید ..... ۱۰۳
- ۱۶۸- سوگواری را رها کنید ..... ۱۰۳
- ۱۶۹- آنچه را که دوست دارید از کائنات بخواهید ..... ۱۰۳
- ۱۷۰- منتخب گوش کنید ..... ۱۰۴

- ۱۷۱- برای دیگران انگیزه ایجاد کنید تا علاقمند به ادامه کار شوند ..... ۱۰۴
- ۱۷۲- شکل ظاهر تان را پر کار نشان ندهید ..... ۱۰۴
- ۱۷۳- بی مانند باشید ..... ۱۰۵

### بخش دوم: چگونه با پرسنل خود رفتار کنیم؟

- ۱۷۴- تمامی انسان ها اشتباه خواهند کرد ..... ۱۰۸
- ۱۷۵- عیب جویی از دیگران سم است ..... ۱۱۰
- ۱۷۶- بهترین راهنما و الگو برای کارمندان باشید ..... ۱۱۱
- ۱۷۷- با کارکنان و همکاران آرام و شمرده صحبت کنید ..... ۱۱۴
- ۱۷۸- هیچکس را دست کم نگیرید ..... ۱۱۵
- ۱۷۹- عدالت را در سازمان خود پیاده کنید ..... ۱۱۵
- ۱۸۰- خواسته های شما باید منطقی باشد ..... ۱۱۶
- ۱۸۱- چاپلوس ها نباید جایی در سازمان شما داشته باشند ..... ۱۱۶
- ۱۸۲- هر دستوری را راحت قبول نکنید ..... ۱۱۶
- ۱۸۳- برخی اشتباهات، کارمندان شایسته را فراری می دهد ..... ۱۱۶
- ۱۸۴- کمک و پاداش لازم است اما به مقدار مناسب ..... ۱۱۸
- ۱۸۵- همیشه آگهی استخدام نداشته باشید ..... ۱۱۹
- ۱۸۶- کارکنان را رتبه بندی کنید ..... ۱۱۹
- ۱۸۷- چرخش شغلی (Job Rotation) را مد نظر داشته باشید ..... ۱۲۰
- ۱۸۸- خوب بودن کافی نیست، باید عالی باشید ..... ۱۲۰
- ۱۸۹- سندروم سکوت سازمانی بیماری خطرناکی ست ..... ۱۲۱
- ۱۹۰- بر شغل خود مسلط شوید ..... ۱۲۲
- ۱۹۱- مهارت هایی برای ارتقای دیگران ..... ۱۲۳
- ۱۹۲- در بدو ورود به هر سازمانی باید این چند نکته را به خاطر داشته باشید و رعایت نمایید .. ۱۲۴
- ۱۹۳- عملکردهای ضعیف را تحمل نکنید ..... ۱۲۵
- ۱۹۴- جمله " من همینم که هستم " را فراموش کنید ..... ۱۲۷
- ۱۹۵- راهکارهایی برای برقراری ارتباطات مناسب با اطرافیان (هم در محیط کسب و کار و هم در جامعه و زندگی) ..... ۱۲۸
- ۱۹۶- افراد را برای تفکر، به چالش بکشید ..... ۱۳۱
- ۱۹۷- مچ گیری مثبت ..... ۱۳۱

- ۱۹۸- موفقیت سازمان در گرو موفقیت کارمندان است..... ۱۳۱
- ۱۹۹- برای پیشرفت کارمندان برنامه ریزی کنید..... ۱۳۲
- ۲۰۰- قرار نیست همه مثل شما باشند..... ۱۳۳
- ۲۰۱- اهداف سازمانی را ترجمه کنید..... ۱۳۳
- ۲۰۲- پیشنهادات و انتقادات کارکنان را جدی بگیرید..... ۱۳۴
- ۲۰۳- خطاکاران را با برنامه جریمه کنید..... ۱۳۵
- ۲۰۴- پیشگیری کنید تا مجبور به درمان نشوید..... ۱۳۵
- ۲۰۵- در محیط کار آمپر نجسبانی..... ۱۳۵
- ۲۰۶- به دو نکته زیر توجه کنید..... ۱۳۵
- ۲۰۷- به همکاران احترام بگذارید، حتی اگر با آنها مشکل دارید..... ۱۳۶
- ۲۰۸- از کارمندان خود تعریف کنید..... ۱۳۶
- ۲۰۹- مغرور و یا خجالتی نباشید؛ از دیگران کمک بخواهید..... ۱۳۶
- ۲۱۰- عزت نفس خود را نفروشید..... ۱۳۷
- ۲۱۱- رئیس خود را بشناسید..... ۱۳۷
- ۲۱۲- محبوب باشید..... ۱۳۸
- ۲۱۳- برای خودتان ارزش قائل باشید..... ۱۳۸
- ۲۱۴- از خودتان تصویرسازی کنید..... ۱۳۸
- ۲۱۵- زیبا و دلنشین صحبت کنید..... ۱۳۸
- ۲۱۶- انعطاف پذیری برای مدیران از اهم واجبات است..... ۱۳۹
- ۲۱۷- هیچ فرمول جادویی برای فرهنگ موفق شرکت وجود ندارد..... ۱۴۰
- ۲۱۸- تنبل ها دلیل می آورند و موفق ها انجام می دهند..... ۱۴۰
- ۲۱۹- رفتارهای اجتماعی خوبی داشته باشید..... ۱۴۱
- ۲۲۰- حتما این موارد را در محیط کار رعایت کنید..... ۱۴۱
- ۲۲۱- ادب مرد به ز دولت اوست..... ۱۴۱
- ۲۲۲- تکبر و غرور را همان اول کار دور بریزید..... ۱۴۱
- ۲۲۳- منزوی نباشید..... ۱۴۲
- ۲۲۴- گاهی صبر بهترین واکنش است..... ۱۴۳
- ۲۲۵- زبان بدن را بیاموزید، هر حرکت پیام خاصی دارد..... ۱۴۳
- ۲۲۶- روی صدای خود کنترل داشته باشید..... ۱۴۴

- ۲۲۷- کلمات بی دلیل به وجود نمی‌آیند ..... ۱۴۴
- ۲۲۸- شخصیت‌های متفاوت ویژگی‌های متفاوت دارند ..... ۱۴۴
- ۲۲۹- ارتباطات شما یکی از ابزارهای شناخت شماست. .... ۱۴۵
- ۲۳۰- صادق باشید و از کارکنان خود هم صداقت بخواهید ..... ۱۴۶
- ۲۳۱- به ابعاد مختلف ارتباطات غیر کلامی توجه داشته باشید ..... ۱۴۷

### بخش سوم: وظایف یک مدیر در قبال سازمان چیست؟

- ۲۳۲- نقش مهم مدیران میانی و سرپرستان ..... ۱۵۰
- ۲۳۳- خلاقیت را جدی بگیرید ..... ۱۵۱
- ۲۳۴- همیشه کنترل زمان پرداختی‌ها را در دست داشته باشید ..... ۱۵۱
- ۲۳۵- لازمه رشد تغییر است ..... ۱۵۱
- ۲۳۶- اهداف مهم هستند، اما نه بیش از افراد ..... ۱۵۲
- ۲۳۷- بدون داشتن نظم سازمانی، منتظر موفقیت نباشید ..... ۱۵۳
- ۲۳۸- بار معنایی کلمه "ما" را فراموش نکنید ..... ۱۵۳
- ۲۳۹- همه چیز، قیمت محصول نیست ..... ۱۵۵
- ۲۴۰- آرامش را فدای سرعت حرکتان نکنید ..... ۱۵۵
- ۲۴۱- مدیران بزرگ تغییر را می‌پذیرند و قدرت آن را مهار می‌کنند ..... ۱۵۶
- ۲۴۲- در سخت‌ترین شرایط هم حرفه‌ای رفتار کنید ..... ۱۵۶
- ۲۴۳- رضایت مشتری یک کلید طلایی است ..... ۱۵۷
- ۲۴۴- اعداد و ارقام سازمان خودتان را بدانید ..... ۱۵۸
- ۲۴۵- روند جذب نیرو باید هدفمند باشد ..... ۱۵۸
- ۲۴۶- روحیه همکاری از اوجب واجبات است ..... ۱۵۹
- ۲۴۷- هنر همکار خوب بودن! ..... ۱۵۹
- ۲۴۸- حس تعلق در کارمندان به وجود آورید ..... ۱۶۰
- ۲۴۹- برای جذب نیرو برنامه مدون داشته باشید ..... ۱۶۰
- ۲۵۰- اعتماد راسخ به مدیران، معجزه می‌کند ..... ۱۶۳
- ۲۵۱- مدیر منابع انسانی، قلب سازمان شماست ..... ۱۶۵
- ۲۵۲- هنر گپ زدن را بیاموزید ..... ۱۶۶
- ۲۵۳- ابتکار عمل و مسئولیت‌پذیری را تمرین کنید ..... ۱۶۶
- ۲۵۴- همیشه حرفه‌ای باشید، حتی در مهمانی‌های کاری ..... ۱۶۶

- ۲۵۵- با جلوگیری از بد بینی می‌توانید در محل کار خود یک همکار خوب باشید ..... ۱۶۷
- ۲۵۶- از غیبت کردن پرهیز کنید ..... ۱۶۷
- ۲۵۷- زمان کار، فقط کار کنید ..... ۱۶۷
- ۲۵۸- دانش خود را با کارمندان به اشتراک بگذارید ..... ۱۶۷
- ۲۵۹- به کار خود علاقمند باشید تا لذت ببرید ..... ۱۶۸

#### بخش چهارم: نکاتی که باید در مورد کسب و کار جدید بدانیم...

- ۲۶۰- جملات زیر بر اساس واقعیت است ..... ۱۷۰
- ۲۶۱- هوش پول‌ساز چیست؟ ..... ۱۷۰
- ۲۶۲- تفاوت میان مدیران فروش و رهبران فروش در چیست؟ ..... ۱۷۲
- ۲۶۳- چند عامل کلیدی و موثر برای موفقیت مدیران پروژه‌ها در قبول و موفقیت در پروژه‌های پیشنهادی آن‌ها ..... ۱۷۳
- ۲۶۴- دیجیتال مارکتینگ را جدی بگیرید ..... ۱۷۴
- ۲۶۵- بیست سوال که قبل از تصمیم به راه اندازی کسب و کار باید جواب دهید. .... ۱۷۴
- ۲۶۶- چند اصل برای ارتقاء برند ..... ۱۷۵
- ۲۶۷- بریان تریسی می‌گوید: «شرکت‌های موفق امروزی شرکت‌هایی هستند که از رقبایان بیشتر می‌دانند» ..... ۱۸۱
- ۲۶۸- چگونه کاریز ماتیک باشیم؟ ..... ۱۸۴
- ۲۶۹- هشت ضرب المثل مدیریتی عجیب از سراسر دنیا: ..... ۱۸۴
- ۲۷۰- ۹ اشتباهی که هر روز انجام می‌دهیم ..... ۱۸۵
- ۲۷۱- یادتان باشد سواد هیچ وقت شعور نمی‌آورد ..... ۱۸۵
- ۲۷۲- بیشترین انتظار را از دیگران داشته باشید ..... ۱۸۶
- ۲۷۳- برخی از مدیران از کارمندان خود انتظار کامل بودن دارند ..... ۱۸۶
- ۲۷۴- یکی از ناشناخته‌ترین رموز موفقیت در مدیریت، گوش دادن فعال است ..... ۱۸۶
- ۲۷۵- سخت گیری نسبت به دیگران ..... ۱۸۷
- ۲۷۶- به دنبال علایق و استعدادها باشید ..... ۱۸۷
- ۲۷۷- میزان یادگیری در حالت های متفاوت ..... ۱۸۷
- ۲۷۸- چگونه با مشتری صحبت کنیم ..... ۱۸۸
- ۲۷۹- مهمترین رازهای فروشندگی از زبان بزرگترین مدیران فروش دنیا ..... ۱۸۹
- ۲۸۰- برای موفقیت در فروش باید تمرین کنید ..... ۱۹۰

- ۲۸۱- چند نکته برای موفقیت در کار ..... ۱۹۰
- ۲۸۲- برای کاری که انجام می‌دهید تمام تلاش خود را به کار گیرید. .... ۱۹۰
- ۲۸۳- شفافیت در اهداف و مسیر بسیار ضروری ست. .... ۱۹۰
- ۲۸۴- به تاخیر انداختن انتقام، یک قانون مهم در کسب و کار و مذاکره است. .... ۱۹۱
- ۲۸۵- فروپاشی چگونه رخ می‌دهد؟ ..... ۱۹۱
- ۲۸۷- چرا بسیاری از تصمیمات مدیران منطقی بنظر نمی‌رسد؟ ..... ۱۹۳
- ۲۸۸- چند ترفند جذب مشتری ..... ۱۹۳
- ۲۸۹- گاهی از دنیای کار فاصله بگیرید ..... ۱۹۴
- ۲۹۰- به واکنش‌های مشتری دقت ویژه‌ای داشته باشید ..... ۱۹۴
- ۲۹۱- موقعیت را برد- برد نگه‌دارید ..... ۱۹۴
- ۲۹۲- چند قانون در حوزه‌ی بازاریابی ..... ۱۹۵
- ۲۹۳- اصول مذاکره ..... ۱۹۶
- ۲۹۴- جستجوگر باشید ..... ۱۹۶
- ۲۹۵- ذهن محاسباتی داشته باشید ..... ۱۹۶
- ۲۹۷- بیل گیتس راهکارهای تبدیل شدن به مدیر موفق را به صورت زیر بیان می‌کند ..... ۱۹۷
- ۲۹۸- رهبری کنید ..... ۲۰۰
- ۳۰۰- نگرش شما به بازار باید بر اساس اصول بازاریابی باشد ..... ۲۰۲
- ۳۰۱- مدیریت استارت آپ ها ..... ۲۰۲
- منابع و مآخذ ..... ۲۰۵

## بخش اول:

### یک مدیر باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

قرن بیست و یکم قرن شکوفایی علم مدیریت است. گرچه مبانی این علم از سال‌ها پیش تدوین شده است و بزرگانی همچون «تیلور»<sup>۱</sup> و «پورتر»<sup>۲</sup> تحقیقات و مطالعات فراوانی را برای توسعه و پیشرفت علم مدیریت انجام داده‌اند، اما مدیریت نوین در قرن بیست و یکم دچار تحولات عجیبی شد و شاخ و برگ‌های زیادی به آن اضافه شد. مدیریت حالا یک حرفه‌ی بسیار تخصصی است که نوابغ جهان را جذب خود می‌کند. بیشترین درآمدها و بیشترین توجه‌ها در کشورهای توسعه یافته برای مدیران است. مدیرانی که می‌توانند شرکت‌های بسیار کوچک را در عرض چند سال به غول‌های جهانی تبدیل کنند و برعکس، گاه دیده شده است که مدیران ناکارآمد بزرگان صنعت را به سراشی سقوط هدایت کرده‌اند. در این کشورها مدیران از سلبریتی‌ها و ورزشکاران مهم ترند و نظام آموزشی آن‌ها تلاش می‌کند کودکان مستعد را برای پیمودن مسیر آموزشی جهت علم مدیریت هدایت کند.

امروزه همه شرکت‌ها و سازمان‌ها به مدیران توانمند نیاز دارند. مدیران مهم‌ترین افراد تشکیل دهنده هر سازمان هستند و نمی‌توان نقش آن‌ها را نادیده گرفت. چطور می‌توان بدون داشتن مدیر یک تیم و گروه یکدست ساخت و چطور امکان دارد که تصمیمات درستی گرفت که

---

1-Micheal Porter (1947)

2-Fredrick Wislow Taylor (1856)

مورد قبول همه اعضای سازمان باشد؟ اهمیت مدیر بر هیچ کسی در هیچ جای دنیا پوشیده نیست و حتی کوچکترین سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز حداقل یک مدیر دارند. سازمانی که مدیر نداشته باشد اصلاً مهم نیست چه مقدار منابع مالی در اختیار دارد؛ چرا که این سازمان سرنوشتی جز نابودی نخواهد داشت.

زمانی که از مدیرها صحبت می‌شود صرفاً از مدیران عامل و یا مالکان اصلی شرکت‌ها و یا مؤسسان صحبت نمی‌کنیم. چون هر سازمانی مدیران زیادی در خود جای می‌دهد که هر کدام محدوده‌ی اختیارات مشخصی دارند. در نگاه کلی مدیران به سه سطح عالی، میانی و عملیاتی تقسیم می‌شوند.

مدیران عالی همان تصمیم‌گیرندگان اصلی هستند که بیشترین مسئولیت را دارا می‌باشند. آن‌ها تصمیمات کلی را می‌گیرند و برنامه‌های کلان را تدوین می‌کنند. تعیین خط مشی استراتژی و اهداف و آرمان‌ها بر عهده آن‌هاست و باید پاسخگوی همه‌ی اتفاقات در سازمان مربوطه باشند.

مدیران میانی وظیفه انتقال پیام‌ها و دستورها را از سطح بالاتر به سطح پایین‌تر دارند. آن‌ها نیز محدوده خاصی برای تصمیم‌گیری دارند و نمی‌توانند در تصمیمات مهم و اساسی سازمان سهیم باشند. تنها می‌توانند از طریق ارائه پیشنهادات و انتقادات، نظر خود را به مدیران سطوح بالاتر برسانند. مهمترین وظیفه مدیران میانی ایجاد ارتباط سالم و کارآمد میان بخش‌های عملیاتی و واحدهای تصمیم‌گیرنده و مدیریتی سازمان می‌باشد. مدیران بخش‌های عملیاتی همان سرپرست‌ها هستند که بر نحوه‌ی کار کارمندان در رده‌های پایین نظارت می‌کنند و گاهی خودشان نیز مسئولیت‌های اجرایی دارند. آن‌ها صرفاً با مدیران میانی در ارتباطند و ملاقات‌های کمی با مدیران عالی دارند. وظیفه‌ی آن‌ها نظارت بر اجرای درست دستورات و بخشنامه، ابلاغیه‌ها و برنامه‌ها و ارائه بازخورد به مدیران میانی می‌باشد. تبدیل استراتژی‌ها و اهداف به برنامه‌ها و ارائه آن به مدیران عملیاتی جزو وظایف اصلی مدیران می‌باشد.

با وجود تفاوت‌های زیاد در نقش‌های مختلف مدیران در سطوح سه گانه، اما اشتراکات زیادی میان وظایف و ویژگی‌های این افراد وجود دارد. شخصی که مسئولیت مدیریت بر واحد و یا افرادی را دارد باید ویژگی‌هایی نیز داشته باشد که لازم و ضروری است که این ویژگی‌ها می‌تواند به او کمک کند تا مدیر بهتری باشد و مسیر پیشرفت را سریع‌تر از رقبای خود در سازمان طی کند. توصیه‌ها و پند و اندرزهای زیادی وجود دارد که کارشناسان علوم مختلف

از جمله متخصصان روان شناسی، علوم اجتماعی، جامعه شناسی، حقوق، روانکاوها، علوم تغذیه، آمار و .. هر کدام بر حسب اطلاعات و تجربیات خود و بنا بر مطالعات و آزمایشات صورت گرفته توصیه‌های مهمی را برای مدیران داشته‌اند که در این بخش به بیان مواردی از این توصیه‌ها که در طول ۲۲ سال مدیریت در تولید و بازرگانی با آن‌ها روبه رو شده و به کار بسته ام می‌پردازیم.

### ۱- ثروتمند باشید، نه پولدار

تفاوت بزرگی میان ثروت و پول وجود دارد. علم، شهرت، تجربه و ... نیز می‌توانند ثروت شما محسوب شوند. برای ارزیابی میزان ثروت خود به هیچ وجه به حساب‌های بانکی و یا سرمایه‌های مالی اکتفا نکنید. گاهی یک هنر کوچک و یک ایده به ظاهر ساده می‌تواند ثروت عظیمی باشد. ثروتهایی که هر فرد می‌تواند داشته باشد عبارتند از:

- ۱- نگرش مثبت
- ۲- ارتباط موثر
- ۳- ادب
- ۴- یادگیری مادام العمر
- ۵- انضباط شخصی
- ۶- تندرستی واقعی
- ۷- آرامش خاطر
- ۸- خلاقیت
- ۹- عشق ورزیدن به کار
- ۱۰- داشتن برنامه و هدف
- ۱۱- داشتن قلب و زبان شاکر
- ۱۲- درک دیگران
- ۱۳- استفاده موثر از زمان
- ۱۴- بخشندگی
- ۱۵- اعتماد به نفس

ثروتمند شدن و یا ثروتمند بودن کار سختی نیست. زمانی که ثروت‌های ۱۵ گانه‌ی فوق را بشناسید و بتوانید به خوبی از آنها استفاده کنید مشاهده خواهید کرد که منابع مالی نیز خواهند آمد.

## ۲- در زندان ذهن‌تان محبوس نمانید

در زندگی تمام انسان‌ها، زندانی وجود دارد که وسعت و خوف آن زندان بستگی به تفکرات خود شخص دارد و آن ترس از تفکر و قضاوت دیگران است. در زندگی سعی کنید زندانی تفکر و قضاوت دیگران نشوید. هر کس هر چه دوست دارد در مورد شما فکر کند آزاد است، نباید بر تفکرات شما تأثیر بگذارد و آن زندان را مخوف و ترسناک سازد. شما نیازی به تأیید و تشویق دیگران ندارید. تفکر و نظرات دیگران شاید راهنمای خوبی برای شما باشد اما به هیچ وجه معیاری برای عملکرد شما نیست. به راه خود و توانایی‌های خود ایمان داشته باشید و فقط به مسیر مستقیم رو و به جلو نگاه کنید.

## ۳- مراقب دشمن درونتان باشید و افکار منفی را از خود دور کنید

دشمن درون، همان "افکار منفی" است. همان افکاری که سعی می‌کنند شما را به سوی یأس و ناامیدی سوق دهند و فقط موانع را برای شما بزرگتر نشان دهند. به عنوان یک مدیر همواره بایستی مراقب شکل‌گیری افکار منفی در ذهن خود و علاوه بر آن نگرش‌های منفی سیستم تحت نظارت خود باشید. مهم نیست که ریشه‌ی نگرش‌های منفی از پرسنل به مدیریت یا از مدیریت به پرسنل تزیق می‌شود. مهم این است که یک مدیر مهارت توانایی مقابله با آن را داشته باشد. علت اهمیت این موضوع این است که:

- نگرش منفی مانعی برای تغییرات مثبت است.
- نگرش منفی در تضاد با بهره‌وری عمل می‌کند.
- نگرش منفی سبب تأثیر سوء بر روحیه و انگیزه‌ی اعضای گروه و در نتیجه کاهش ثمر بخشی می‌شود.
- نگرش‌های منفی بسیار واگیر دارند و به راحتی از فردی به فرد دیگر و از رده‌ای به رده‌ی دیگر انتقال می‌یابد و می‌تواند که سیستم را تحت شعاع قرار دهند.
- نگرش منفی می‌تواند مدیر را در مدیریت ارزیابی عملکرد پرسنل سازمان خود، دچار خطاهای ارزیابی نماید.

در ادامه برخی از نشانه‌های رایج نگرش‌های منفی که می‌تواند مشکل ساز باشد و بایستی سریعاً برای مقابله با آنها راهکاری اندیشید، آورده شده است.

- افزایش گلایه و شکایت
- تمرکز بر روی عدم انجام کارها

- عدم امید به بهبود مسائل سیستماتیک و محیط کار
- پدید آمدن رفتارهای منفی از جانب افرادی که دارای مقبولیت عمومی مثبتی هستند
- کمال طلبی مفرط
- انکار و نادیده گرفتن واقعیت ها
- ناتوانی در مقابله با مشکلات مسائل کاری
- نیاز بیش از حد به کنترل
- تمایل به سرزنش به جای حل مسأله
- عدم تعامل با رویکردهای حل مشکل
- عدم تمایل به تغییر، حتی اگر دارای شرایط بهتری باشد
- عدم اطمینان از اقدامات جدید
- ابراز نارضایتی
- داشتن نگرش مبتنی بر پوچ بودن اقدامات سازمان
- احساسات ضد مدیریتی
- ترس از دست دادن شغل
- بدبینی نسبت به مرزبندی رده‌های سازمانی و خودکامگی مدیریت
- درگیر شایعات شدن
- نگرش متعصبانه به همکاران و ...

#### ۴- بجای عیب‌های دیگران، عیب‌های خود را ببینید

برخی از افراد به عیب جویی دیگران می‌پردازند. این افراد نمی‌دانند در حال از دست دادن چه فرصتهایی هستند. آن‌ها به راحتی یکی از بزرگترین ثروت هایشان یعنی زمان را هدر می‌دهند. اگر همین زمان‌های هرچند اندک را صرف اندیشیدن به عیب‌های خود نماییم فایده‌های زیادیتری می‌بریم. گاهی هم عیب‌هایی در خود می‌بینیم و یا بیش از یک نفر عیبی را به ما نسبت می‌دهد. بهتر است آن را یادداشت کنیم و با اقتدار نسبت به اصلاح آن اقدام کنیم. گرچه بسیار دشوار است اما در واقع این کار همان خودشناسی و خودسازی است.

## ۵- مثبت فکر کنید و ثروتمند شوید

همواره مثبت فکر کنید. این ذهن و اندیشه ماست که ما را خوشبخت و یا بدبخت، ثروتمند و یا فقیر، مدیر و مدبر و یا بی‌کفایت می‌کند. به آنچه در اندیشه خود دارید خواهید رسید. پس سعی کنید توجه کائنات را بر روی افکار مثبت خود متمرکز کنید. این قانون طبیعت است. کائنات به افکار شما پاسخ خواهند داد و این پاسخ بازتاب فکر شما خواهد بود.

یکی از وظایف مدیران القای انرژی مثبت و عادت مثبت اندیشی به سیستم تحت کنترل است. ما می‌توانیم علاوه بر انتقال انرژی‌های مثبت، به نوعی عامل تولید آنها نیز باشیم؛ حتی با یک سری مکالمات روزمره و کلمات انرژی‌بخش. جملاتی ساده مانند احوالپرسی‌های روزانه و یا عباراتی همچون "روز خوبی را برایتان آرزومندم"، "متشکرم"، "سپاسگزارم بابت همکاری هایتان" و... به عنوان یک ایده‌ی مشابه می‌توان نظر اندیشمند اهل چک، تُمیو اُکامورا<sup>۱</sup> را در نظر گرفت که اذعان می‌کند: جامعه خیلی بهتری می‌توانستیم داشته باشیم اگر با یکدیگر بهتر برخورد می‌کردیم و همه چیز از همین برخوردهای مثبت ساده شروع می‌شود.

افراد مثبت اندیش نشانه‌های همدلی و احترام به دیگران را از خود بروز می‌دهند. برای استفاده بهتر از افکار و علائم مثبت، باید این علائم را به دقت مورد توجه قرار دهیم و آنها را در رفتار خویش اعمال کنیم. خوش بینی و انرژی مثبت می‌تواند به نتایج درخشانی منجر شود. در اینجا به تأثیر این عامل بر چند فاکتور اصلی پیشرفت سازمان‌ها می‌پردازیم.

### • تأثیر خوش بینی و انرژی مثبت بر خلاقیت

نگرش مثبت در ایجاد خلاقیت و حفظ آن بسیار مهم می‌باشد. توصیه‌ی جان ادیر<sup>۲</sup> در کتاب "هنر تفکر خلاق"<sup>۳</sup> این است که ما باید همیشه یک دفترچه یادداشت یا یک قطعه کاغذ همراه داشته باشیم؛ زیرا ما هرگز نمی‌دانیم که یک ایده مهم ممکن است چه زمانی در ذهن ما شکل بگیرد و ممکن است ایده‌ی خوبی به ذهنمان خطور کند، ما این ایده را نمی‌نویسیم و بعد از مدتی از جدی نگرفتن آن پشیمان خواهیم شد. مهم نیست که ایده‌ی ما غلط یا درست باشد. بسیاری از مواقع، ایده‌ای که به ذهنمان میرسد کم اهمیت است اما پس از مدتی که آن را مرور می‌کنیم و پرو بال بیشتری به آن می‌دهیم و

<sup>۱</sup> Tomio Okamura

<sup>۲</sup> John Adair

<sup>۳</sup> The Art of Creative Thinking

تکامل می‌یابد. پس بایستی با ذهن باز به استقبال تمامی مسائل برویم، در غیر این صورت هیچگاه هنر خلاقیت در ذهن ما شکل نخواهد گرفت.

جنبه دیگری که خلاقیت را از بین می‌برد تفکر بیش از حد به نقدهای احتمالی است. نباید از انتقادات و انرژی‌های منفی بترسیم. این موضوع دارای اهمیت زیادی است و نباید به آن بیشتر از یک نقطه نظر احتمالی نگریست. هیچ چیزی نباید مانع از انجام کاری که به آن ایمان داریم شود. بسیاری از اندیشمندان، دانشمندان، تئوریسین‌ها و مدیران خلاق شاید در ابتدا با انتقادهای زیادی در قبال ایده‌های خود روبرو شدند؛ ولی از انجام کاری که به آن ایمان داشته‌اند سرباز نزدند و بعدها به عنوان انسانی فرهیخته و موفق از آنها یاد می‌شود. اِمیلی دیکینسون<sup>۱</sup>، شاعر موفق امریکایی، که در ابتدا به شعر هایش و سبک به کار گرفته‌ی او نقدهای بسیار وارد شد ولی این نقدها باعث نشد وی از کار خود دست بکشد و به راه خود ادامه داد و پس از مدتی به شهرت رسید و شعله انتقادات همه‌ی منتقدانش را خاموش کرد و به خاطر سبک نوین و منحصر به فرد خود شهره‌ی خاص و عام شد.

• تأثیر خوش بینی و انرژی مثبت در انتظار موفقیت

یک تکنیک خوب وجود دارد که وقتی شروع به کاری می‌کنیم خودمان را در انتهای مسیری ببینیم که در آن گام بر می‌داریم. یک تصویر از انسانی راضی و موفق با رضایت قلبی در انتهای مسیر از کاری که انجام داده است. این تکنیک و تصویر ذهنی می‌تواند در دنیای کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد؛ هیچ کسب و کاری بدون داشتن تصویری مثبت در ذهن و قلبمان به موفقیت نخواهد رسید. اگر بدون آن که انتظار موفقیت داشته باشیم و یا رویایی از پیروزی را در ذهن ببافیم، وارد کسب و کار شویم، در اصل شکست خورده ایم. وقتی به عنوان یک مدیر چشم اندازی به انتهای کار خود نداریم کارمان هیچ نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت.

• تأثیر خوش بینی و انرژی مثبت بر امیدواری به آینده

خوش بینی ممکن است به عنوان مترادف تفکر مثبت شناخته شود. زمانی که دارای نگرش مثبت هستیم در اصل خوش بینی را می‌آموزیم. مشکلی که بسیاری از مردم با آن روبرو هستند این است که آن‌ها برای ایجاد کسب و کار خود و نتیجه گرفتن در آینده به اندازه کافی خوشبین نیستند. رابرت کیوساکی<sup>۲</sup> چنین وضعیتی را در کتاب خود توضیح می‌دهد؛

<sup>۱</sup> Emily Dickinson

<sup>۲</sup> Robert T. Kiyosaki

وقتی که می‌گویند ما همه رویاهایی در سر داریم، اما فقط تعدادی از ما واقعاً برای تحقق آن‌ها به آب و آتش می‌زنیم. رویکرد خوش‌بینانه این ذهنیت را در ما القا می‌کند که به دنبال تحقق رویاها و اهداف بزرگ در ذهنمان برویم. شاید به قلّه‌ی اهداف خود نرسیم ولی می‌توانیم به آن نزدیک و نزدیک‌تر شویم. یک مثال عالی، موقعیتی است که ما کالایی را می‌خواهیم بخریم و از پس خرید آن بر نمی‌آییم زیرا توانایی پرداخت هزینه‌ی آن را نداریم. به جای این که در ذهن خود با یأس و ناامیدی این جمله را بازگو کنیم: "من از پس خرید آن بر نمی‌آیم"، بهتر است این سوال را امتحان کنیم: "چه کنم تا بتوانم آن را بخرم؟". این دو جمله تأثیر بسیار متفاوتی را در مواجهه با یک موقعیت برابر در ذهن انسان ایجاد می‌کند. اولی شما را ناامید و مأیوس کرده و دومی شما را به تفکر وامی‌دارد. تفکری که می‌تواند منجر به یافتن راه حلی شگفت‌انگیز ختم شود و شما را به مبارزه بطلبد برای آنچه که می‌خواهید بدست آورید.

توماس ادیسون<sup>۱</sup> فردی است که در سراسر جهان شناخته شده است. قبل از اختراع لامپ، او چندین بار شکست خورده بود. آیا می‌دانستید؟ هیچ چیز سد راه او نشد. آنقدر تلاش کرد و جنگید تا در نهایت به آن نتیجه‌ای که مد نظر خود بود دست یافت. او یک رؤیا و یک هدف بزرگ را برای خود متصور شد و هر بار به آن نزدیک و نزدیک‌تر شد و با پشتکار و اراده‌ی خود به آن رسید. بدون خوشبینی او نمی‌توانست به مرحله آخر برسد. چه بسا خیلی از افراد اندیشمند در میانه‌ی راه خود پس از شکست‌های متوالی ناامید شدند اما این خصوصیت در ادیسون وجود نداشت.

#### • تأثیر خوش‌بینی و انرژی مثبت بر انگیزش

هنگامی که یک کارمند به سطح خاصی از موقعیت اجتماعی می‌رسد، دیگر پول برای افزایش انگیزه‌ی او کافی نیست. ما باید از تکنیک‌های مختلف استفاده کنیم. مدیر باید نشان دهد که پرسنل برای او ارزش دارند.

انگیزش در سازمان‌ها نقش به‌سزایی در میزان نیل به موفقیت و بدست آوردن مزیت رقابتی دارد. به گونه‌ای که با تغییرات در وضعیت موجود و سبک‌های کسب و کار و غیر قابل پیش‌بینی شدن فضای حاکم بر آن، اهمیت این موضوع دوچندان می‌شود. انگیزش از سه عامل اصلی نیازها، انگیزه‌های ناگهانی و مشوق‌ها تشکیل شده است که هر یک از نظریه پردازان و

<sup>1</sup> Thomas Alva Edison

بزرگان علم با تمرکز و بررسی این عوامل، نظریه‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند که از این نظریه‌ها روش‌هایی جهت افزایش انگیزه شکل گرفته است. البته با توجه به شرایط محیطی، سازمانی و فردی، برای هر یک از افراد در زمان‌ها و مکان‌های مختلف یکی یا چند مورد آن مناسب است و این وظیفه‌ی مدیریت است که روش مناسب را انتخاب کند. بدیهی است یکی از اصلی‌ترین مهارت‌های رهبر یا مدیر سازمان، ایجاد انگیزش و حفظ رضایت مندی و میل به ارتقا در میان افراد آن مجموعه می‌باشد؛ چرا که تعالی سازمان و ارضای اهداف استراتژیک آن در گروی نیروی انسانی فعال، پویا، با انگیزه و کوشا بوده و تمامی این مؤلفه‌ها مرهون مهارت مدیران ارشد و درک مقوله‌ی انگیزه و ایجاد آن در سازمان می‌باشد.

دو نوع انگیزش وجود دارد: مالی و غیر مالی. بسیاری از مدیران هنوز اعتقاد دارند که پول همه چیز است. تحقیقات، نشان می‌دهد که برای اغلب افراد پاداش‌های غیر مالی یا شناختی انگیزه‌ای بهتر از پول ایجاد می‌کند. پاداش، مالی یا غیر مالی، می‌تواند به طور مستقل یا بصورت گروهی (تیمی) ارائه شود.

#### ۶- مدیری که خشمش را کنترل نکند، دوران مدیریت کوتاهی خواهد داشت.

اگر نتوانید خشم خود را کنترل کنید، همچون شهری بدون در و دیوار هستید که باید هر لحظه منتظر حمله‌ای باشید.

خشم، نفرت، بدخواهی، حسد و کینه شادمانی را از انسان می‌گیرد و موجب بیماری، شکست و فقر می‌شود.

اگر حق با شماست به خشمگین شدن نیازی نیست و اگر حق با شما نیست، هیچ حقی برای عصبانی بودن ندارید. باید به این باور برسید که خشم هیچ گاه نمی‌تواند به شما کمک کند و فقط حل کردن مسائل را پیچیده‌تر می‌کند. خشم می‌تواند قدرت تفکر شما را به پایین‌ترین حد ممکن برساند و ذهن شما را خسته کند. در لحظاتی که ذهن شما با خشم آلوده شده است، توان تصمیم‌گیری درست ندارید و امکان وقوع اشتباهاتی جبران‌ناپذیر وجود دارد. پس سعی کنید که خشم خود را کنترل کنید؛ نه اینکه خشم شما را کنترل کند. استراتژی‌هایی وجود دارد که می‌توانند به ما در درک و کنترل خشم و عصبانیت کمک کنند:

- شناسایی و اجتناب از عوامل و موقعیت تنش‌زا

یکی از راه‌های مقابله با خشم، کشف عواملی است که باعث آن می‌شود و همچنین یافتن راهبردهایی که در کاهش این تنش‌ها می‌تواند مؤثر باشد، به ویژه هنگامی که خشم بیش از

حد، مکرر و شدید است. به عنوان مثال، اگر تقریباً هر روز در یک مسیر پرترافیک رانندگی می‌کنیم و این موضوع باعث ایجاد خشم و عصبانیت ما می‌شود، ممکن است بهترین راه تغییر مسیر رفت و آمد، رانندگی در ساعت‌های مختلف، استفاده از اتوبوس یا دوچرخه در آن ساعت از روز باشد.

• تلاش برای حل مسائل اساسی

خشم می‌تواند نوعی "احساسات ثانویه" باشد؛ به این معنی که خشم برگرفته از یک احساس دیگر (احساسات اولیه) ایجاد می‌شود. ولی عصبانی بودن این مشکلات را برای انسان حل نمی‌کند. همیشه باید دنبال ریشه‌ی مشکل اساسی بود و به کنترل و مدیریت آن پرداخت.

• یادگیری سبک‌های ارتباطی مؤثرتر و سالم‌تر

یک راه سالم برای ابراز خشم ما این است که آن را به شیوه‌ای قاطعانه و نه تهاجمی بیان کنیم. ما باید یاد بگیریم که چگونه نیازهای خود را بیان کنیم و اصلاح کنیم و در عین حال احترام به نیازهای دیگران را نادیده نگیریم. خشم غیرمنطقی یا سرکوب شده می‌تواند منجر به نوعی انفجار روانی در فرد شود؛ مانند پرخاشگری شدید یا زود از کوره در رفتن در مقابل کوچک‌ترین انفعالات روزمره.

• یادگیری و اجرای استراتژی‌های تمدد اعصاب

خشم و عصبانیت می‌تواند مانع تفکر منطقی و استدلال محور باشد. بسیار مفید خواهد بود اگر بدانیم چگونه خشم خود را کنترل کرده و بدون فکر تصمیمی نگرفته یا اقدامی نکنیم. این که چه روشی مؤثر خواهد بود به شخصیت متفاوت هر فرد بر می‌گردد. برخی ممکن است از روش‌های آرامش بخش (مثلاً روش‌های تنفس ویژه یا مدیتیشن) استفاده کنند، در حالی که برخی دیگر از رویکرد عملی‌تر مانند ورزش، گوش دادن به موسیقی آرامش بخش، صحبت کردن با یک دوست یا گریز محل تنش را بهره جویند.

• تغییر افکار و استدلال‌هایی که منجر به افکار خشم برانگیز می‌شوند

افکار خشم برانگیز می‌توانند فرضیه‌های غیر واقعی و غیرمنصفانه‌ای را در ذهن شما تثبیت کنند. نمونه‌هایی از انواع افکار خشم برانگیز عبارتند از:

- ✓ جهت دار اندیشیدن (طرف بد ماجرا را دیدن)
- ✓ برچسب زدن (توهین به افراد دیگر با استفاده از نام‌های تحقیر آمیز)
- ✓ بزرگ نمایی کردن (یک ناامیدی کوچک را به یک فاجعه مبدل ساختن)
- ✓ کمال گرایی (بالا بردن توقعات و آزرده‌گی حاصل از آن)

✓ خواندن ذهن (با نگاه منفی افکار و ذهنیت‌های دیگران را قضاوت کردن)

## ۷- فنون نامه نگاری و کاغذ بازی‌های اداری را یاد بگیرید.

مدیران باید مهارت و فنون نامه نگاری را بلد باشند. این یک اصل مهم است و از ملزومات افرادی است که می‌خواهند مسئولیتی را بر عهده بگیرند. بسیار خجالت آور خواهد بود اگر مدیری اشتباهاتی در نگارش، املاء و یا حتی برخی رسوم اداری داشته باشد. حتماً از نگارش واژه‌ای که از صحت املای آن اطمینان ندارید، پرهیز کنید و در این زمان یا از یک فرهنگ لغت استفاده کنید و یا کلمه‌ای مترادف برای آن استفاده کنید. سعی کنید همانقدر که خوب صحبت می‌کنید، خوب هم نگارش کنید. یک مدیر موفق باید بتواند متن‌های تاثیرگذار بنویسد. این متن‌ها گاه نامه‌های اداری است، گاه تبریک‌ها و اعلان‌ها و گاه یک پیام ساده برای شروع یک روز سخت کاری به کارکنان.

## ۸- وقت شناس باشید و روی زمانتان تعصب داشته باشید.

تصمیمات و برنامه‌های خود را در زمان دقیق خود اجرا کنید، چون ممکن است اجرای یک نقشه خوب، در زمان نامناسب با شکست روبه رو شود. زمان بندی اصل مهمی است. زمان یک ثروت است و باید نهایت استفاده از آن را برد. گاهی نیز تاخیرها باعث از بین رفتن اثر کارها می‌شود. زمان بندی یک شاخه مهم از نظم ساختاری و اداری است. پس آن را جدی بگیرید. هم برای زمان خود ارزش قائل شوید و هم برای زمان دیگران. هیچ گاه کسی را بدون دلیل پشت درب اتاقتان نگه ندارید، حتی اگر از نظر جایگاهی از شما خیلی پائین‌تر باشد. پس زمان را نمی‌توان نگه داشت. بنابراین برای شما به‌عنوان یک مدیر بسیار مهم است که بتوانید زمان خود را مدیریت کنید. شما باید در مورد چگونگی کار خود و آنچه که می‌توانید انجام دهید، آگاه باشید تا نسبت به گذشته خود کارآمدتر شوید. سعی کنید که عدم زمان بندی شما زمان بندی دیگران را نیز دچار اختلال نکند. هنگامی می‌توانید از زمان خود بصورت کارآمدتر بهره ببرید که:

- می‌دانید چه کارهایی باید انجام دهید.
- برای وظایف مستقل زمان مناسب و کافی را در نظر می‌گیرید.
- یک کار را با تمرکز، دقت و بدون تأخیر شروع کرده و به پایان می‌رسانید.
- شما باید تفاوت بین آنچه که باید فوراً انجام شود و حائز اهمیت است را روشن کنید.
- انجام وظایف مهم برای رسیدن به اهداف ضروری هستند.

- وظایف دارای فوریت، کارهایی هستند که نیاز به انجام آن در اسرع وقت دارید.
- **راهکارهایی برای انجام کارها سر موعده**
- به مدت یک هفته همه‌ی افکار، اندیشه‌ها و فعالیت‌های خود را روی کاغذ بیاورید. انجام این کار به شما کمک می‌کند تا درکی از آنچه می‌توانید در طول یک روز انجام دهید، داشته باشید. همچنین می‌توانید وقت‌های تلف شده خود در یک هفته را محاسبه کنید. به این ترتیب و با شناسایی اوقات مفید و تلف شده به زندگی خود سر و سامانی می‌دهید و بهتر می‌توانید کارها را سر موقع خودشان انجام دهید.
- برای اینکه از وقت خود بهتر استفاده کنید و مطمئن شوید که کارتان را سر وقت انجام خواهید داد، در برنامه ریزی‌های خود به جای اینکه به عنوان مثال دو ساعت برای انجام کاری وقت در نظر بگیرید، ساعت شروع و پایان آن را تعیین کنید.
- ۳۰ دقیقه ابتدایی روز را به برنامه ریزی اختصاص دهید و در طول این زمان کوتاه به هیچ چیز جز برنامه ریزی برای روز فکر نکنید. تا کار برنامه ریزی به پایان نرسیده، آن را رها نکنید. با این روش برنامه مدونی برای روز خواهید داشت.
- پیش از انجام هر کاری، ۵ دقیقه زمان بگذارید و به این فکر کنید که چه نتیجه‌ای قرار است از این کار بگیرید. به این ترتیب وقت اضافه‌ای را صرف کارهای گوناگون نمی‌کنید و هر کاری سر موقع خود انجام خواهد شد.
- روی یک کاغذ با خط خوانا عبارت "وقت را تلف نکن" را بنویسید و آن را جایی قرار دهید که دائم جلوی چشم تان باشد تا سرانجام ملکه ذهنتان شود. هرچه وقت تلف کردن در زندگی تان کمتر باشد، کارها بهتر پیش می‌رود.
- نسبت به تلفن، ایمیل، شبکه‌های اجتماعی و ... خویشتن داری بیشتری به خرج دهید. برای استفاده از این امکانات، به ویژه فناوری‌های نوین، زمان مشخصی تعیین کنید تا بتوانید به کارهای دیگر هم برسید، چون ممکن است از کار و زندگی بی‌افتید و به نحوی اعتیاد پیدا کند.
- در پایان به یاد داشته باشید که اگر به ۸۰ درصد از اهداف تان برسید، بدین معناست که روز مفیدی را سپری کردید و باید از این موضوع خوشحال باشید.

## ۹- تک بعدی نباشید

یک مدیر خوب باید در هر حوزه مقدار کمی اطلاعات مربوط به کار را داشته باشد. برای مثال اطلاعاتی در مباحث مالی، فنی، حقوقی و ... می‌تواند بسیار کارآمد باشد. مدیر نباید صرفاً متخصص در مدیریت باشد. مدیر برای نظارت بر بخش‌های دیگر نیاز به اطلاعات مختلف دارد. شما برای اینکه در جریان سیستم حسابداری سازمان و یا نحوه فروش خدمات و یا کالاها باشید، نیاز دارید تا اطلاعاتی در مورد امور مالی و حسابداری و همچنین علم بازاریابی داشته باشید.

## ۱۰- مدیران باید آراسته و خوش پوش باشند

ظاهر شما اولین معرف و تبلیغ کننده برای شما است. زمانی که وارد جمعی می‌شوید لباس‌های شما اولین پیام‌ها را برای مخاطبان ارسال می‌کند. پاکیزگی و آراستگی شرطی لازم برای هر مدیر است. شما حتی در ذهن خود زمانی که بخواهید یک مدیر موفق را تجسم کنید قطعاً او را در یک لباس رسمی با سیمایی آراسته تصور می‌کنید.

## ۱۱- اجازه ندهید افکار منفی مغز شما را کنترل کنند

به یاد داشته باشید مثبت بودن صرفاً به این معنی نیست که هرگز افکار منفی نداشته باشید؛ بلکه به این معناست که اجازه ندهید افکار منفی زندگی شما را کنترل کند. قطعاً نقاط منفی در زندگی شما وجود دارد، اشتباهاتی پیرامون شما رخ می‌دهد و یا شما در انجام برخی امور دچار خطا می‌شود. اما باید بخاطر داشته باشید این رخداد منفی، پایان کار نیست و می‌توانید اوضاع را تحت کنترل خود قرار داده و به پیشرفت ادامه دهید.

## ۱۲- از لحظه اول بیداری به ماموریت خود فکر کنید

آیا هر روز صبح‌ها که از خواب بیدار می‌شوید می‌دانید برای چه بیدارید؟ می‌دانید برای چه امروز می‌خواهید از خانه بیرون بروید و چه دلیلی برای سپری کردن روز خود دارید؟ اگر می‌خواهید موفق شوید باید در زندگیتان یک هدف داشته باشید. این ماموریت یک پس زمینه برای تمام افکارتان خواهد بود و شما را در سخت‌ترین لحظات کمک می‌کند که شکست را قبول نکنید و برای رسیدن به موفقیت بجنگید. ماموریت شما می‌تواند این باشد که هر لحظه‌ات را طوری سپری کنید که ۱۰ سال بعد به خودتان افتخار کنید. ماموریت می‌تواند رسیدن به نقطه خاصی از سطح علمی یا مالی باشد. بیشتر به بهبود عملکرد و پیشرفت گام به گام ارج نهید.

باید با دقت به این فکر کنید که چه چیزی برای شما ارزش است؟ برخی می‌گویند بهتر است مأموریت را با خط درشت بنویسید و بر روی میز کارتان بچسبانید تا هر وقت خواستید کاری انجام دهید آن را در پس زمینه ذهن داشته باشید.

### ۱۳- قلم و کاغذ داشته باشید و یادداشت کنید؛ این یک نکته ساده اما

#### طلایی است

همیشه قبل از خواب قلم و کاغذ همراهتان باشد تا هیجان‌ها و افکار منفی و مثبت را که در طول روز در محل کار و زندگی روزمره تجربه کردید را بنویسید و مورد بررسی و ارزیابی قرار دهید. با این کار مغز به افکار و هیجان‌های خود سازمان می‌بخشد و تصمیم‌های منطقی‌تری را اتخاذ می‌کند.

همچنین هر شب به نوشتن سه اتفاق مثبت روزانه عادت کنید تا بفهمید که زندگی سراسر انرژی منفی نیست و جنبه‌های مثبتی دارد. با این کار از افسردگی جلوگیری می‌کنید و کسب و کار موفق‌تر و در نتیجه زندگی شادتری را تجربه خواهید کرد.

### ۱۴- ایرادها و خطاهای خود را مکتوب و آن‌ها را اصلاح کنید

این مورد را با نگاهی ویژه بررسی کنید؛ چرا که اثر معجزه آسایی از آن را می‌توانید تجربه کنید. جهت پیشرفت در کار و زندگی سعی کنید تمام ایرادهای خود را یادداشت کنید و در فواصل مشخص مثلاً یک هفته یا یک ماه یکبار به آن‌ها رسیدگی و آن‌ها را بر طرف کنید و در ماه بعد که به موارد جدیدی می‌رسید و شروع به اصلاح آن‌ها می‌کنید سری به موارد دوماه قبل بزنید. ببینید که با اصلاح آن ایرادها چه تغییری کرده اید و چه میزان در پیشرفت شما تاثیر داشته است. بسیاری از افراد موفق این اصل را سال‌های زیادی در زندگی خود پیاده کرده‌اند و نتایج مطلوبی گرفتند.

حال از کجا بدانیم که ایراد های ما چیست؟ اگر می‌دانستیم آن ایراد است که انجامش نمی‌دادیم.

جواب این است که اگر از یک برخورد و رفتار شما بیش از سه نفر انتقاد کردن بدانید آن رفتار شما قابل بررسی می‌باشد و آن را در لیست وارد کنید و به تجزیه و تحلیل آن بپردازید. چنانچه به این نتیجه رسیدید که واقعا این عیب را دارا می‌باشید، در صدد اصلاح گام بردارید. در ضمن، در مورد خود سخت گیر باشید و به خود ارفاق نکنید.

هر سازمانی با اشتباه مواجه است. خطاها ممکن است به عواقب منفی (مثلاً از دست دادن زمان، محصولات معیوب) و همچنین مثبت (مثلاً یادگیری، نوآوری) منجر شوند. در دراز مدت، سازمان‌هایی که رویکرد موثرتری به اشتباهات دارند، قطعاً سودآورتر هستند. زیرا این سازمان‌ها از اشتباهات درس می‌گیرند، بیشتر در معرض آزمایش هستند و بیشتر به نوآوری می‌پردازند.

در هر جایی که انسان‌ها هستند، خطا هم وجود دارد و اثرات آن بر زندگی بشر کاملاً مشهود است. در نگاه اول خطاها ایجادکننده استرس، حوادث و تعامل ناکارآمد انسان - ماشین می‌باشند و کیفیت محصولات خروجی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین بسیاری از مشکلات سازمان به نحوه نگرش و مواجهه با خطا یا به بیان دیگر به فرهنگ مدیریت خطا در سازمان برمی‌گردد.

## ۱۵- شجاع باشید و از شنا در جهت مخالف جریان آب نترسید

از مخالفت منطقی با سایرین هراس نداشته باشید چرا که بادبادک با باد مخالف بالا می‌رود. از مهمترین هزینه‌ها برای یک مدیر انتقاد پذیری در مدیریت می‌باشد. زیرا اگر این کار به درستی صورت نپذیرد نتایج زیان باری برای وی خواهد داشت. اگر به مسابقات رایج دو و میدانی دقت کنید، توجه همه افراد به دوندگاری جلب می‌شود که جلوتر از بقیه در حال دویدن هستند. هیچ کس به بازنده‌ها و دنباله روها توجهی ندارد. بنابراین اگر می‌خواهید یک مدیر موفق باشید باید پیشرو باشید و وقتی که شما به یک مدیر پیشرو و رهبر تبدیل می‌شوید زیر ذره بین قرار گرفته و سیل انتقادات به سمت شما جاری می‌شود. بسیاری از مدیران می‌خواهند که پیشرو باشند اما مورد انتقاد قرار نگیرند که این امکان پذیر نیست. باید بدانید که همه مردم با انتقاد یکسان برخورد نمی‌کنند، صرف نظر از اینکه شما چه روشی را به کار می‌برید. یک مدیر موفق باید بهترین روش برای برخورد با انتقاد را اتخاذ کند. روش‌های برخورد یکسان نیست. باید بدانیم که با هر انتقاد چگونه رفتار کنیم. برای رفتار مناسب باید چهار عامل را در نظر بگیریم. این چهار عامل عبارتند از:

### • شناخت خود

بسیاری از مدیران به دلیل اینکه شناختی از خود ندارند هنگامی که در معرض اظهار نظر منفی قرار می‌گیرند آن را به خود گرفته و واکنش نشان می‌دهند. اما اگر خود را بشناسید بسیاری از انتقادات را به خود نگرفته و به راحتی از کنار آن عبور خواهند کرد.

ارسطو می‌گوید: «انتقاد چیزی است که با حرف نزدن، اهمیت ندادن و اقدامی نکردن به راحتی قابل اجتناب است.»

• خود را تغییر دهید

اگر انتقاد در مورد من صحیح و دقیق است باید بتوانم به درک آن پرداخته و در برطرف کردن آن اقدام کنم. در ابتدای انتقاد فرد خشمگین و ناراحت می‌شود اما ویژگی مدیر این است که در مقابل انتقاد با آرامش برخورد کرده و خود را آرام کند. مدیر باید بتواند تشخیص بدهد که انتقاد سازنده است یا مخرب.

برای تشخیص نوع انتقاد سه سوال مطرح می‌شود:

چه کسی از من انتقاد کرد؟

چرا انتقاد صورت گرفت؟

چگونه انتقاد صورت گرفت؟

با بررسی این سه فاکتور می‌توانیم انتقاد سازنده را از مخرب تشخیص داده و اقدامات لازم را انجام دهیم.

• پذیرش خود

در ابتدای کاری که می‌خواهید شروع کنید سبلی از انتقادات و امواج منفی به سمت شما سرازیر می‌شود، مدیر موفق می‌تواند با پذیرش خود و باورهایش به راه خود ادامه داده و همه حرف‌های مخرب را نادیده بگیرد و اجازه ندهد که در وی تاثیری بگذارد. باید بدانیم که در پایان وقتی افراد به نتایج خوب کار ما پی ببرند خودشان شرمند خواهند شد. اگر شما نگران آن هستید که دیگران راجع به شما چه فکر می‌کنند، به این دلیل است که شما نسبت به طرز فکر دیگران اعتماد بیشتری دارید تا طرز فکر خودتان. اعتماد به نفس واقعی از دانستن و پذیرفتن نقاط قوت و ضعف سرچشمه می‌گیرد.

• فراموشی خود

بسیاری از مدیران بزرگ متأسفانه بیشتر وقت خود را صرف این می‌کنند که دیگران در مورد آنان چه فکر می‌کنند، اما آدم‌هایی که خود را می‌شناسند اصلاً به این موضوع اهمیت نمی‌دهند. آنها تمام سعی و تلاش خود را انجام می‌دهند تا بر دیگران مسلط شوند. اهداف سازمان را شناخته و دیگران را به سمت اهداف هدایت می‌کنند. بنابراین خود را در بین منتقدین قرار می‌دهند، با هر نوع انتقادی روبرو می‌شوند، و اگر افرادی مانع این کار شدند به آنها اعتنایی ندارند.

## ۱۶- ظاهر زندگی دیگران را با باطن زندگی خود مقایسه نکنید، چرا که زندگی زیبای شما نابود خواهد شد

اگر به اندازه‌ی کافی به خودتان اهمیت دهید و یک فرهنگ مثبت را ترویج دهید، کارمندان شما نیز با انرژی و انگیزه‌ی بیشتری کار خودشان را انجام خواهند داد. اگر شما هم رهبری یک شرکت یا یک تیم را بر عهده دارید و می‌خواهید آن‌ها را به سمت موفقیت هدایت کنید، باید ابتدا از خودتان شروع کنید. چون شما در مرکز توجه تیم خود هستید و در نتیجه دیگران به شما می‌نگرند و از شما الگوبرداری می‌کنند. اگر شما نتوانید خودتان و احساس را مدیریت کنید، آن‌ها متوجه این موضوع خواهند شد. در واقع اگر شما بتوانید شرایط آشفته‌ی محیط کار را با اعتماد به نفس مدیریت کنید، کارمندان نیز اعتماد به نفس بیشتری پیدا می‌کنند و در نتیجه به شما اعتماد خواهند کرد.

اگرچه اعتماد به نفس قویترین عامل پیش بینی عملکرد شغلی یا خوشبختی نیست، اما تاثیر گذاری ویژه‌ای دارد.

### • ژست قدرتمندانه بگیرید

دانشگاه هاروارد مطالعه‌ای در مورد حالت‌های بدن انجام داده و اعلام کرده است که وضعیت بدن روی تعادل شیمیایی آن تاثیر می‌گذارد. در طی این آزمایش از براق ۴۲ دانش‌آموز نمونه‌برداری و میزان تستوسترون و کورتیزول آن‌ها اندازه‌گیری شد. سپس از آن‌ها خواستند به مدت ۲ دقیقه، هم در ژست قدرتمندانه و هم در ژست ضعیف بنشینند. سپس دوباره از براق آن‌ها نمونه‌برداری کردند و میزان تستوسترون و کورتیزول آن‌ها را اندازه‌گیری کردند. نتیجه‌ی این تحقیق نشان داد که میزان تستوسترون یعنی عامل اعتماد به نفس، در ژست قدرتمندانه حدود ۲۰ درصد افزایش و میزان کورتیزول یعنی عامل افزایش اضطراب حدود ۲۵ درصد کاهش پیدا کرده است.

بنابراین هر روز صبح به مدت ۲ دقیقه صاف بایستید، سینه‌ی خود را بیرون دهید و دستتان را روی کمرتان بگذارید. در این مدت روی طرز تنفس خود نیز تمرکز کنید. به مدت ۳ ثانیه هوا را به داخل بکشید، ۱ ثانیه صبر کنید و سپس به مدت ۵ ثانیه نفس خود را بیرون دهید. این حرکت یک تمرین عالی برای ورزش، مدیتیشن و ژست قدرتمندانه است.

• خودتان را تأیید کنید

در مورد توانایی‌های خودتان با صدای بلند صحبت کنید. انجام این کار تمام سیستم عصبی بدن شما را درگیر می‌کند و با تحت تأثیر قرار دادن تمرکز و احساسات، باورهای جدیدی در بدن شما پرورش می‌دهد. چهار نکته برای انجام این کار در ادامه آورده شده است:

۱. درحالی‌که یک فعالیت فیزیکی انجام می‌دهید، توانایی‌ها و نقاط قوت خود را در ذهن مرور کنید. به عنوان مثال؛ به یک پیاده‌روی آهسته یا سریع بروید یا حرکات ساده‌ی ورزشی انجام دهید.

۲. این کار را با تمام احساس خود انجام دهید. با صدای بلند با خودتان حرف بزنید و اگر شخصی در اطرافتان نبود، جملات خود را فریاد بزنید. این کار را حداقل به مدت ۱۵ دقیقه انجام دهید و در این مدت چندین بار جملات خود را تکرار کنید.

۳. باید کاری کنید که این جملات تبدیل به باورهای شما شوند. نباید افکار و اعمال‌تان با هم تفاوت داشته باشند.

۴. با خودتان روراست باشید و مشخص کنید که آیا می‌خواهید اعتماد به نفس خود را بالا ببرید یا اینکه تأثیرگذار باشید؟ سپس جملات خود را در راستای هدف خود انتخاب کنید.

• اطمینان داشته باشید

یک تصمیم بگیرید و به آن پایبند باشید. آنتونی رابینز، نویسنده و سخنران آمریکایی گفته است: «اگر می‌خواهید جزیره را تصرف کنید باید قایق‌هایتان را آتش بزنید؛ زیرا در غیر این صورت و با سخت شدن شرایط، فرار کردن با قایق‌ها را به ماندن و جنگیدن ترجیح خواهید داد». ما نیز قایق‌ها یا طرز تفکری داریم که همواره ما را در نقطه‌ی امن قرار می‌دهند. قایق‌های خودتان را پیدا کنید و آن‌ها را آتش بزنید. اکنون زمان آن رسیده است که افکار و باورهای قدیمی خود را رها کنید و تنها به موفقیت بیاورید.

• عمل کنید

یکی از عواملی که مانع از شروع هر کاری می‌شود نگرانی از شکست خوردن است. دلیل کارنگی، نویسنده و سخنران آمریکایی گفته است: «اقدام کردن باعث افزایش اعتمادبه‌نفس می‌شود. اگر می‌خواهید ترس را از بین ببرید، باید از خانه بیرون بروید و خودتان را مشغول کنید». انجام دادن کارهای جدید باعث افزایش میزان اعتماد به نفس در شما می‌شود. برای عمل کردن به این نصیحت، ابتدا این ۳ سؤال را از خودتان بپرسید:

۱. امروز چه کاری می‌توانم انجام دهم تا از مرزهای خودم خارج شوم؟  
 ۲. چه چالشی من را از نقطه‌ی ایمنی و آسایشم خارج می‌کند؟  
 ۳. بزرگ‌ترین ترسی که باید آن را شکست دهم، چه چیزی است؟  
 شاید دفعات اول اشتباه کنید؛ اما به مرور زمان مسیر خودتان را پیدا خواهید کرد. تلاش مداوم باعث افزایش میزان اعتماد به نفس شما خواهد شد.  
 این حرف وینسنت پیل را به یاد داشته باشید: «اقدام کردن بهترین سازنده‌ی اعتمادبه‌نفس است. دست روی دست گذاشتن فقط باعث افزایش ترس‌های شما می‌شود. شاید تلاش شما منجر به موفقیت نشود؛ اما به هر حال بهتر است از اینکه آدم یک جا بنشیند و هیچ کاری انجام ندهد».

### ۱۷- بحث‌های بیهوده را رها کنید و از دست احمق‌ها بگریزید

بسیاری از افراد وقت خود را در بحث‌های بیهوده و کلنجار رفتن با آدم‌هایی که نمی‌توانند به آن‌ها کمکی کنند، هدر می‌دهند. روزهای زیادی را تجربه کرده اید که مشکلات عجیب و غیر قابل پیش بینی به وجود آمده است و در این میان افرادی در این قصه با شما سهیم بوده‌اند. گاه این افراد دارای منطق و قدرت گفت و گو هستند و می‌توان با آن‌ها مذاکره کرد. اما گاهی با انسان‌هایی رو به رو می‌شوید که بویی از منطق، انصاف، عقلانیت و حتی شعور نبرده‌اند. توصیه می‌شود با انسان نادان بحث نکنید و بگذارید در دنیای احمقانه خویش به اصطلاح خوشبخت زندگی کند. بحث کردن با این تیپ افراد صرفاً اتلاف وقت است و چیزی به داشته‌های شما اضافه نمی‌کند.

### ۱۸- خبرهای بد اصلاً بد نیستند

از خبرهای بد با آغوش باز استقبال کنید تا بدانید که دقیقاً در کجا نیازمند بهینه سازی و پیشرفت هستید. اگر چه هیچ کس دوست ندارد که دیگران به انتقاد از نحوه عملکرد وی بپردازند، اما در فقدان این موضوع، پیشرفت فردی بسیار کند خواهد شد. اشتباهات در کار معمولاً فرد را با زاویه‌های جدیدی از موضوع مواجه می‌سازد که پیش از آن پنهان بوده است. در این میان فرد باید از قوه قضاوت خود برای تشخیص انتقادات درست یا نادرست یاری بگیرد.

## ۱۹- در باد پیروزی‌ها نخواهید و همیشه هوشیار بمانید

موفقیت، یک معلم بد است که افراد باهوش را به گونه‌ای اغوا می‌کند تا به این باور می‌رسند که هیچ گاه شکست نخواهد خورد و یا فرد را دچار خود بزرگ بینی می‌کند. این بیماری پیش زمینه شکست است. امروز فکر کردن به یک محصول شکست ناپذیر منجر به از دست رفتن و منسوخ شدن ایده‌های فردا می‌شود. قطعاً افراد موفقیت را بیش از شکست می‌پسندند اما بعضاً شکست است که بیش از هر چیز دیگر منجر به یادگیری انسان می‌شود و بهترین فرصت‌ها را برای رشد در اختیار فرد قرار می‌دهد. پس اگر در کاری شکست خوردیم و یا در جایی تصمیمی درست نگرفتیم با جرات به آن اعتراف کنیم و آن را پله‌ای از موفقیت بدانیم. هیچ چیز در دنیا مطلقاً شکست ناپذیر نیست. همواره همه در تلاشیم که از شکست‌ها بگریزیم اما در مواجهه با آنها باید چه کرد؟ همه‌ی ما ممکن است در زمینه‌های کاری، تحصیلی و زندگی شخصی با شکست مواجه شویم. بایستی راهکاری بیاندیشیم که از شکست‌هایمان برای رفع نقاط ضعفمان درس بگیریم و از تکرار شکست‌ها جلوگیری کنیم. شکست یکی از دلهره آورترین مفاهیم در زندگی انسان است. در طرف مقابل موفقیت یک مفهوم جادویی برای اکثر انسان‌ها است. انسان‌ها دوست دارند که بر پیشانی‌شان برچسب "موفق" زده شود و همه برای رسیدن به این برچسب در تلاش‌اند و از برچسب "شکست" خورده "گریزان. زمانی که احساس می‌کنید شکست خورده اید نکات زیر را بخاطر بیاورید.

### • تعریف مجدد شکست

شکست بخشی طبیعی از زندگی است که می‌تواند ما را به طور مثبت یا منفی تحت تأثیر خود قرار دهد.

### • یادگیری از شکست

شکست فرصتی برای ادامه یادگیری و رشد را فراهم می‌کند در حالی که موفقیت می‌تواند منجر به آرامش و رکود شود.

### • شکست را به عنوان قدمی به سوی موفقیت بنگرید

موفقیت و شکست متناقض نیستند. بیشتر شکست‌ها به سادگی چالش‌هایی در حال پیشرفت‌اند که می‌توانند پله‌ای برای موفقیت ایجاد کنند.

- فرصت‌های شکست را پیدا کنید  
ناکامی‌ها یا شکست‌های کوتاه مدت می‌تواند در موفقیت‌های آینده نقش داشته باشد؛ اگر به جای موانع روی فرصت‌هایی که در اختیارمان می‌گذارند تمرکز کنیم.
- فراتر از خویشتن را بنگرید  
با نگاهی به فراتر از خود، یاد می‌گیرید کمک به دیگران را به موفقیت در مقابل دیگران ترجیح دهید و این اتفاق سبب می‌شود که شما کمتر آسیب پذیر شوید، زیرا شکست را امری کاملاً شخصی نمی‌دانید و متوجه می‌شوید که شکست بخشی از زندگی همه‌ی انسان‌ها است.

- اصرار ورزیدن  
به تلاش و تلاش مجدد ادامه دهید. تلاش مداوم علاوه بر یادآوری درس‌هایی که از شکست آموخته اید، یک فرمول قدرتمند برای موفقیت است.

## ۲۰- مقیاسی برای اندازه گیری پیشرفت‌تان مشخص کنید

چنانچه یک هدف مشخص را تعریف کنید و مقیاسی برای نشان دادن میزان پیشرفت در مسیر این هدف داشته باشید، به نتایج شگفت‌انگیزی خواهید رسید. البته یافتن یک هدف مشخص و صحیح برای برآورد پیشرفت، سخت و دشوار است. زیرا اگر این موضوع ساده بود، همه افراد دنیا تبدیل به شخصیت‌های موفق می‌شدند.

## ۲۱- دوستان باهوش، شما را باهوش‌تر خواهند کرد

اگر می‌خواهید باهوش‌تر شوید، باید دوستان باهوش داشته باشید. شاید در اوایل، این ارتباط‌ها اعتماد به نفس شما کمی خدشه دار شود اما یادتان باشد رفت و آمد با کسانی که باهوش‌تر از شما هستند، یکی از سریع‌ترین راه‌های یادگیری است. اطرافتان را پر کنید از آدم‌های باهوش و سعی کنید علاوه بر حفظ فروتنی خود، همیشه تشنه دانستن باشید و از آن‌ها یاد بگیرید.

## ۲۲- درست ببینید، درست بفهمید تا بتوانید درست یاد بدهید

اگر نمی‌توانید چیزی را برای دیگران به راحتی توضیح دهید، به این دلیل است که آن را به اندازه کافی درک نکرده اید. پس هر موضوعی را که یاد گرفتید، سعی کنید برای دیگران تعریف کنید و اطلاعات خود را در اختیار بقیه بگذارید تا با تکرار این مطالب، هم در ذهنتان ماندگار شوند و هم مطمئن شوید که مطلب را تمام و کمال یاد گرفته اید. سرعت یادگیری

مهم نیست؛ کافی است به هر طریقی که شده مطالعه کنید، فیلم ببینید، در کلاس‌های آموزشی شرکت کنید و کتاب صوتی گوش کنید. این کارها را شروع کنید. فقط سعی کنید کارتان را زودتر شروع و مداوم آن را دنبال کنید تا مغزتان فعال و پویا بماند.

### ۲۳- آموخته‌ها را مرور کنید؛ این از آموختن مهم‌تر است

آیا می‌دانید بیش از ۵۰ درصد از پزشکان جهان اضافه وزن دارند. آن‌ها خوب می‌دانند که در روز باید چه میزان کالری جذب و چه میزان مصرف کنند، پس به خاطر داشته باشیم که یادگیری و آموزش مهم است اما یادآوری و مرور دانسته‌ها بسیار مهم‌تر است. لذا باید برنامه مرور آیین نامه‌ها، دانش و دانسته‌های خود را در اولویت اصلاحات خودمان قرار دهیم.

### ۲۴- سه اتفاق خوشایند هر روزتان را یادداشت کنید

به عقیده روانشناسان هر روز سه اتفاق خوشایندی که در زندگی برایتان اتفاق افتاده است را باید بنویسید.

سه اتفاق هر چند کوچک هم باشند باز هم ارزش نوشتن را دارند. این کار را برای ۲۱ روز ادامه دهید. دقت داشته باشید که سه اتفاق هر روز باید مختص آن روز باشند. این کار مغز را عادت می‌دهد که بر روی مسائل مثبت تمرکز کند و بر طبق تحقیقات انجام شده، چنین عادتی باعث خوشحالی شما (حتی بیشتر از حس موفقیت) می‌شود.

### ۲۵- دقیق باشید تا معتبر بمانید

استفاده از آمار و ارقام دقیق به حرف‌های شما اعتبار می‌دهد و باور کردن گفته‌هایتان را آسان‌تر می‌کند. ارقام را با دقت بیان کنید. وقتی ارقام را با جزئیات، در مواقع مناسب، قاطعانه و محکم ارائه می‌دهید، طرف مقابل سخت‌تر می‌تواند به موضع شما حمله کند.

### ۲۶- معیارهای دیگران را برای مقایسه بفهمید و تغییر دهید

اصل نسبیت می‌گوید: انسان‌ها وقتی می‌خواهند در مورد چیزی قضاوت کنند به صورت مجرد به آن نگاه نمی‌کنند بلکه تفاوت آن را با سایر موارد مشابه می‌سنجند و مقایسه می‌کنند. سعی کنید ببینید مخاطب برای تصمیم‌گیری چه معیاری در ذهن دارد و پیشنهاد و یا کالای شما را با چه چیزی مقایسه می‌کند. سپس تلاش کنید معیار مقایسه‌های او را تغییر دهید و معیارهای مورد نظر خودتان را جایگزین کنید.

## ۲۷- چند پیام مدیریتی از مولا علی (ع)

- به جای ازدیاد کارها به تداوم صحیح آن‌ها بیاندیشید (حکمت ۲۷۰)
- برای رسیدن به هدف‌ها و مقام‌های بلند، همت بلند داشته باشید (خطبه ۲۱۱)
- از تجارب و اندرزها پند بگیرید و از آن‌ها بهره برداری کنید تا دچار نقص نشوید (نامه ۳۱، خطبه ۱۷۵)
- از شدت سختی نهراسید، زیرا هراس، شکننده‌تر از خود کار است و به گشایش امور امیدوار باشید (حکمت ۱۶۶ و ۲۴۶)
- اگر به انجام مسئولیتی گردن نهادید، به آن وفا کنید (حکمت ۳۲۷)
- هیچ وقت کارهای مهم را فدای امور مهم نکنید (حکمت ۲۷۱)
- پیش از پذیرش هر کاری، به دانش آن مجهز شوید (حکمت ۴۳۹)
- خویشتن را اصلاح کنید تا خداوند کارهای شما را اصلاح کند (نهج البلاغه)
- پست‌ها امانت و وسیله خدمتگزاری اند؛ نه منبع بهره برداری (خطبه ۱۳۱)
- پست‌ها میزان آزمایش شما را می‌اندازد، بکوشید تا سربلند بیرون آید (خطبه ۳۳)
- مشورت پذیر باشید. اگر مشورت نکنید، تباه می‌شوید (نامه ۶۹)
- با زیردستان خود مانند پدری مهربان رفتار کنید (نامه ۵۲)

## ۲۸- از دیگران یاد بگیرید؛ حتی اگر این افراد کارمندان شما هستند

آیا تاکنون افرادی را دیده اید که می‌خواهند خودشان را متخصص نشان دهند؟ آیا بودن در کنار این افراد را دوست دارید؟ قطعاً خیر! کسی دوست ندارد در کنار این افراد باشد چون این افراد فقط به خودشان اهمیت می‌دهند. بنابراین اگر علاقمندید دوستان همکاران و کارکنان از شما دور نشوند، سعی نکنید نقش یک مدیر حرفه‌ای و همه چیز دان را بازی کنید. نقطه ضعف هایتان را بپذیرید و علاقمند به یادگیری از کارکنان باشید. تمام کارمندان ما توانایی این را دارند که چیزی به ما بیاموزند.

با این مدل رفتاری روابط کارمندان با شما نزدیکتر شده و احساس خواهند کرد با یک دوست صمیمی ارتباط دارند. این دیدگاه کلیه رفتارهای آنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

## ۲۹- بزرگترین رقیب هر شخص، خود اوست

بزرگترین رقیب شما در اوج موفقیت شغلی، خود شخص شماست. لذا مراقب باشید که در اوج موفقیت دچار خود بزرگ‌بینی و تکبر نشوید که عامل نابودی شما و ترد شدن شما از جمع دوستان و همکاران و جامعه خواهد شد.

گاهی اوقات ما سعی می‌کنیم به دنیا نشان بدهیم که بی‌عیب و نقص هستیم؛ به این امید که دیگران ما را بپذیرند و دوست داشته باشند. اما در توان ما نیست که همه را راضی نگه داریم؛ پس بهتر است از همان ابتدا به این منظور تلاش نکنیم. زیبایی ما در آسیب‌پذیری ما، احساسات پیچیده‌ی ما و عیب‌ها و نقص‌های ما نهفته است. هنگامی که بپذیریم واقعا چه کسی هستیم و از تلاش برای تبدیل شدن به کسی که دیگران انتظار دارند دست بکشیم، در حقیقت به استقبال رابطه‌های واقعی، شادی حقیقی و موفقیت‌های بزرگ رفته‌ایم. هیچ نیازی به داشتن نقاب نیست. لزومی ندارد تظاهر کنید که کسی غیر از خودتان هستید. لازم نیست چیزی را به کسی اثبات کنید؛ زیرا...

- برای تحت‌تأثیر قراردادن دیگران باید خودتان باشید.

در درازمدت بهتر است دیگران برای آنچه که هستید از شما نفرت داشته باشند، تا اینکه برای آنچه که نیستید دوست‌تان داشته باشند. درواقع، تنها روابطی در طولانی مدت دوام می‌آورند که شما را تبدیل به انسان بهتری کنند؛ بدون اینکه از شما فرد دیگری بسازند.

از مقایسه‌ها و انتظارات چشم‌پوشی کنید. سعی کنید از خودتان در روزهای گذشته بهتر باشید؛ نه از دیگران. تنها کسی که باید خود را به او اثبات کنید، خودتان هستید. افراد مناسب، شما را برای این ویژگی‌ها دوست خواهند داشت. آنها شما را برای تمام خصوصیات‌ی تحسین خواهند کرد که قبلاً افراد نامناسب به خاطر آن سرزنشان کرده بودند. پس به خاطر کسی خود را تغییر ندهید.

- هیچکس جز خودتان واقعاً نمی‌داند که چه چیزی برای شما بهتر است.

وقتی در جستجوی جلب پذیرش دیگران هستید، خودتان را گم نکنید. با اطمینان به راه خود ادامه بدهید و از کسی انتظار نداشته باشید که مسیر شما را درک کند، به خصوص اگر آن‌ها با شما هم‌مسیر نیستند. قدم‌هایی را بردارید که مختص خود شماست؛ زیرا هیچکس با کفش‌های شما راه نمی‌رود.

دیگران را وادار کنید شما را همان طوری که هستید بپذیرند. همیشه حقیقت را بگویید، حتی وقتی خیلی سخت به نظر می‌رسد. اگر صادقانه خودتان باشید و در مسیر اشتیاق و توانایی‌های خود حرکت کنید، خیره‌کننده ظاهر خواهید شد. اجازه ندهید عقاید دیگران تمرکز شما را از بین ببرد. اگر از اشتباهات خود درس بگیرید قوی‌تر خواهید شد و اعتماد به نفس‌تان به دنبال تجربه‌های مختلف افزایش خواهد یافت؛ زیرا یاد خواهید گرفت که می‌توانید بیافتید، بعد دوباره بلند شوید و به مسیر خود ادامه دهید.

- تنها کسی که می‌تواند زندگی شما را تغییر بدهد خودتان هستید.

در هر موقعیتی که تا به حال برای شما پیش آمده، چه مثبت و چه منفی، تنها نکته‌ی مشترک، حضور شماست. مسئولیت فقط و فقط با خود شماست. باید بدانید که صرف نظر از هر اتفاقی که در زندگی می‌افتد، همیشه انتخاب‌هایی دارید که بتوانید وضعیت خود را تغییر بدهید. اجازه ندهید که دخالت‌های دیگران این حق را از شما بگیرند.

آنچه شما قادر به انجامش هستید، تابع تفکر دیگران در مورد توانایی‌های شما نیست. بلکه کاملاً به شخص شما بستگی دارد که تصمیم دارید وقت و انرژی خود را چگونه صرف کنید. بنابراین تفکر و استرس در مورد اینکه دیگران چه فکر می‌کنند را کنار بگذارید.

- زندگی یک مسابقه نیست و لازم نیست چیزی را اثبات کنید.

هرکسی می‌خواهد به پایان مسیر برسد تا توجه دیگران را به خود جلب کند اما حقیقت این است که شادی و رشد شما وقتی اتفاق می‌افتد که در تلاش برای پیش رفتن باشید، نه وقتی که به انتهای راه رسیده‌اید. به هر قدمی که برمی‌دارید توجه کنید و از مسیرتان لذت ببرید. اجازه ندهید که عجله باعث شود که لذت بردن از هر لحظه را از دست بدهید. دیگران را فراموش کنید. زندگی یک مسابقه نیست؛ پس با لذت و آرامش به سوی هدف خود حرکت کنید.

از اثبات خود به دیگران دست بردارید و به خود این آزادی را بدهید که به کارهایی بپردازید که واقعاً برای شما مهم است. گاهی لازم است به خودتان یادآوری کنید که مجبور نیستید کسی باشید که دیگران می‌خواهند و یا کارهایی را انجام بدهید که دیگران انتظار دارند.

- مسیر رسیدن به اهداف بزرگ، از میان شکست‌ها می‌گذرد.

لازم نیست که همیشه درست عمل کنید، تنها لازم است که درباره اشتباه کردن، بیش از حد نگران نباشید. خرابکاری نیز بخشی از فرآیند است. اینکه گاهی اوقات باهوش به نظر نرسید

نیز جزئی از مسیر حرکت به جلو است. اگر بیش از حد تلاش کنید که دیگران را با بی‌نقص بودن خود تحت تاثیر قرار بدهید، درواقع مانع رشد و پیشرفت خود شده‌اید. زندگی کردن بدون شکست‌های گاه به گاه غیر ممکن است؛ مگر اینکه به نحو آزردهنده‌ای محتاطانه زندگی کنید. اگر از شکست در مقابل دیگران واهمه دارید، احتمالاً نخواهید توانست آنچه را که برای رسیدن به موفقیت لازم است به درستی انجام بدهید. باید به یاد داشته باشید که تا زمانی که دست از حرکت رو به جلو برنداشته‌اید، مهم نیست که چند بار شکست می‌خورید. در پایان، کسانی که به این شکست‌های اجتناب‌ناپذیر اهمیت نداده‌اند، همان‌هایی هستند که به رویاهایشان دست می‌یابند. شما هم می‌توانید یکی از این افراد باشید.

• راضی نگه داشتن همه، غیرممکن است.

برخی از افراد همیشه اشتباهات را به شما گوشزد می‌کنند، اما همین افراد اغلب شما را برای کارهای درستی که انجام داده‌اید تشویق نخواهند کرد. سعی کنید یکی از این افراد نباشید و نیز با آن‌ها ارتباط نداشته باشید. وقتی با کسی معاشرت می‌کنید که بی هیچ دلیلی شما را مورد تحقیر و بی‌احترامی قرار می‌دهد، خود را با تلاش برای تغییر دادن او و یا به دست آوردن تایید او خسته نکنید. تنها به سادگی از کنار این افراد عبور کنید. زیرا زمانی را که صرف آنها می‌کنید، جز زمان‌های تلف‌شده زندگی خواهد بود و تنفیری که نسبت به آن‌ها احساس می‌کنید در نهایت به خودتان صدمه خواهد زد.

### ۳۰- تند صحبت کردن در شأن یک مدیر نیست

همواره از تند صحبت کردن بپرهیزید زیرا مانع از تفکر می‌شود. قبل از اینکه صحبت کنید حتماً فکر کنید. بهتر است کلمات را ناقص تلفظ نکنید و با عجله به زبان نیاورید. بسیاری از افراد به علت هیجان یا اضطراب، خیلی تند حرف می‌زنند و خیلی کم گوش می‌دهند. مشکل تند صحبت کردن این است که همیشه تاثیرات منفی ایجاد می‌کند و تقریباً هیچ تاثیر مثبتی ندارد. فردی که تند صحبت می‌کند، فرصتی به شخص مقابل برای فکر کردن نمی‌دهد. تند صحبت کردن سبب می‌شود که گوینده بی ملاحظه و خود محور به نظر برسد اینگونه افراد فقط به چیزی که خود باید بگویند علاقه دارند. تند صحبت کردن روشی است که مطمئناً هر فرصتی را برای جذب مخاطب از بین می‌برد.

### ۳۱- مختصر و مفید صحبت کنید

برای یک بیان شیوا شما می‌توانید در هر دقیقه حداکثر یکصد و شصت کلمه به زبان بیارید. بالا بردن سرعت بیان با هدف انتقال مفاهیم بیشتر نه تنها باعث می‌شود مرز گوش سپاری طرف مقابل زیر پا گذاشته شود، بلکه میزان درک مفاهیم او نیز تقلیل می‌یابد و صحبت‌های شما بیهوده و طولانی می‌شود. این یک اشتباه بزرگ مذاکره‌کنندگان غیرحرفه‌ای است

### ۳۲- مشورت کنید اما تقلید نکنید

در نظر گرفتن دیدگاه شخصی دیگران می‌تواند کمکی برای ما در تصمیم‌گیری باشد و این بسیار خوب است که دیدگاه خود را با افراد آگاه و خبره در حوزه‌ای که می‌خواهیم تصمیم بگیریم، در میان بگذاریم. ممکن است این افراد نکاتی را بیان کنند که هرگز به ذهن ما نرسیده باشد. اما فراموش نکنید فقط مشورت کنید و نظرات را جمع‌آوری و تحلیل کنید ولی تقلید نکنید. تقلید کورکورانه از تصمیمات دیگران اغلب فرجامی جز ناکامی ندارد. اینکه کسی در جایی با روشی موفق بوده است، دلیل بر این نیست که ما هم دقیقاً با همان روش در جایی دیگر موفقیت کسب کنیم و به مرادمان برسیم؛ ممکن است عکس این قضیه اتفاق بیفتد.

فرآیند مشورت باید بسیار سریع و کوتاه باشد چرا که تحقیق زیاد از حد انجام دادن، حساسیت بیش از اندازه به خرج دادن و خوب و بد کردن‌های اضافی تنها وقت ما را تلف کرده و حتی گاهی باعث می‌شود دچار تردید شویم و نتوانیم بهترین گزینه را انتخاب کنیم و تنها وقت و زمان خود را از دست داده ایم.

سیاه و سفید یا خوب و بد دیدن مطلق مسائل مختلف در زندگی و کار، برای تصمیم‌گیری مثل سم است و ما را در اتخاذ تصمیم درست دچار مشکل می‌کند. گاهی باید حصارها را شکست و تصمیم‌هایی گرفت که بر پایه سیاه و سفید مطلق نیست. رنگ خاکستری هم وجود دارد و بعضی مواقع دیده شده است که گرفتن تصمیمات غیرعرف نتایج بهتری داشته است.

### ۳۳- مثبت‌اندیشی نیاز به تمرین دارد

شما لحظه به لحظه بیشتر از آنچه تصور می‌کردید بر احساسات خود تسلط خواهید داشت. دقیقاً همانطور که می‌توانید منفی‌باف باشید، توانایی مثبت‌اندیشی را نیز دارید. افزایش شادی

به همان اندازه که مستلزم توجه نکردن به نکات منفی است، نیازمند توجه به جنبه‌های مثبت کسب و کار است.

برای اینکه ببینید چه گزینه‌های جدیدی امکان‌پذیر است و بتوانید از پس شکست‌ها برآیید، باید مثبت‌اندیشی را تبدیل به عادت کنید. برای اینکه بهترین زندگی را داشته باشید باید یاد بگیرید جوانب مثبت هر موضوعی را ببینید.

مثبت‌اندیشی به این معنی نیست که خودتان را گول بزنید تا مانع اتفاق افتادن چیزهای بد برای شما شود. مثبت‌اندیشی هم باید حد خودش را داشته باشد اما نمی‌توان کتمان کرد که می‌تواند تغییر چشمگیری در کسب و کارتان ایجاد کند. اگر به دنبال افزایش رضایت، پیوند و تداوم، مقصود و اهدافتان در کار هستید، مثبت‌اندیشی می‌تواند کمک‌تان کند تا هر آنچه که در پی آن هستید را پیدا کنید.

### ۳۴- فرهنگ‌های مختلف را بشناسید

یکی از نمایندگان فروش یک شرکت نوشابه سازی بزرگ، مایوس و نا امید از خاورمیانه بازگشت. دوستی از وی پرسید: «چرا در کشورهای آن منطقه موفق نشدی؟». وی جواب داد: «هنگامی که من به آنجا رسیدم مطمئن بودم که می‌توانم موفق شوم و فروش خوبی داشته باشم. اما مشکلی که داشتم این بود که با زبان آن‌ها آشنا نبودم.

پس تصمیم گرفتم پیام خود را از طریق پوستر به آنها انتقال دهم و سه پوستر طراحی کردم به این صورت که:

پوستر اول مردی را نشان می‌داد که خسته و کوفته در بیابان بیهوش افتاده بود. پوستر دوم مردی را نشان می‌داد که در حال نوشیدن کوکا کولا بود. پوستر سوم مردی بسیار سرحال و شاداب را نشان می‌داد و سپس پوسترها را در همه جا چسباندم.

دوستش از وی پرسید: «آیا این روش کارایی نداشت و موثر نبود؟» مدیر شکست خورده جواب داد: «متأسفانه من نمی‌دانستم آنها از راست به چپ می‌خوانند و به این ترتیب آنها ابتدا تصویر سوم، سپس دوم و بعد اول را دیدند.»

از این داستان می‌توان نتیجه گرفت که شناخت محیط و افراد مخاطب در هر مقطع از کسب و کار اهمیت فراوان دارد. این گونه اشتباهات توسط افراد بسیاری به ویژه در محیط‌های خارجی و حتی در اولین اقدامات برخی شرکت‌ها در شهرهای جدید فعالیت‌شان در ایران نیز رخ داده است. اشتباهات افراد در مجاب کردن طرف مقابل در فضاهای شناخته شده به دلیل

ملکه بودن ذاتی اطلاعات در ذهن، کم هستند و این الگویی گمراه کننده در بازارهای جدید است. باید هوشمند بود و از هر نقطه به نقطه دیگر در انتظار تغییرات عمده باشیم. یک مدیر موفق، انعطاف پذیر و هوشمند است.

### ۳۵- مفید بودن بجای مشغول بودن

سرعت را کندتر کنید و این را به یاد داشته باشید که بیشتر چیزها هیچ اهمیت خاصی ندارند. مشغول بودن معمولاً یک شکل تنبلی ذهنی است؛ تنبلی فکر کردن و با تنبلی عمل کردن. بخاطر همین است که می‌گویند عاقلانه‌تر کار کنید نه سخت‌تر. فقط کافی است که یک نگاه به اطرافتان بیندازید. آن‌هایی که از همه مشغول ترند بازدهی کمتری دارند. افراد پر مشغله همیشه وقت کم می‌آورند. همیشه در تلاش برای رسیدن به سر کار، کنفرانس، نشست‌ها، جلسات کاری و موارد از این دست هستند. معمولاً کم پیش می‌آید که وقت کافی برای خانواده و دور هم بودن داشته باشند، حتی برای خوابیدن هم وقت ندارند. برنامه پر مشغله‌ی این افراد باعث می‌شود که احساس مهم بودن کنند اما این فقط یک توهم است.

راه درمان این کار این است که سرعت را کم‌تر کنید، نفس بکشید، تعهدات خود را مرور کنید و کارهای مهم را در ابتدای برنامه خود بیاورید. هر زمان فقط یک کار را انجام دهید. از همین حالا شروع کنید. هر دو ساعت یکبار یک وقفه کوتاه برای استراحت داشته باشید.

### ۳۶- انگیزه‌های بزرگی و خوبی ندارید؟ پس آن‌ها را بسازید

اگر تخته‌ای را روی زمین بگذاریم و از شما بخواهیم در ازای ۲۰۰ هزار تومان روی آن راه بروید، حتماً این کار را انجام خواهید داد، چون کار بسیار آسانی است! اما اگر همان تخته را به عنوان پلی میان دو ساختمان صد طبقه قرار دهیم و بخواهیم که همان کار را در ازای ۲۰۰ هزار تومان انجام دهید، آیا این کار را انجام می‌دهید؟ واضح است که چنین کاری نمی‌کنید، زیرا دریافت آن ۲۰۰ هزار تومان دیگر مطلوب یا حتی ممکن به نظر نمی‌آید. حالا اگر فرزندان در ساختمان رو به رو در آتش گرفتار شده باشد، آیا برای نجات او از روی تخته عبور می‌کنید؟ بدون تردید این کار را انجام خواهید داد، چه ۲۰۰ هزار تومان را بگیرید و چه نگیرید!

چرا بار نخست گفتید به هیچ وجه از آن تخته میان دو آسمان خراش نمی‌گذرید و بار دوم اصلاً تردید نکردید؟ خطر در هر دو شرایط یکسان است. پس چه چیزی در این میان تغییر کرده است؟ هدف‌تان تغییر کرده است.

همانطور که می‌بینید وقتی دلیلی به اندازه کافی بزرگ داشته باشیم، راه هر کاری را پیدا خواهیم کرد. پس این که خواستار موفقیت باشید کافی نیست، باید لایه‌های عمیق‌تر آن را بشکافید تا انگیزه اصلی خود را پیدا کرده و قدرت فوق‌العاده‌تان را فعال کنید.

### ۳۷- روی اهداف تمرکز کنید نه جزئیات

ممکن است به عنوان یک کارمندی که دارای نقش و وظایف مشخصی است این امر صادق باشد که به جزئیات وظایف توجه بیشتری کند، اما یک مدیر نمی‌تواند به تمامی جزئیات فعالیت کارکنان و یا پروژه‌هایی که اعضای تیم کاری روی آن کار می‌کنند، بپردازد.

اگر دائماً تلاش کنید تا به جزئیات وظایف و کارها توجه داشته باشید، آنگاه شما تبدیل به یک میکرو مدیر<sup>۱</sup> خواهید شد که بیش از همه روی جزئیات کار کارکنان و وظایف آنها تمرکز می‌کند و این اصلاً برای شما و تیم کاری سازمان سودمند نیست.

این نکته برای مدیران بسیار مهم است تا به تجمیع تمرکزشان بر موارد و اهداف بزرگ‌تر پی‌ببرند. نظارت بر پروژه‌های فردی نیز بخشی از اهداف مهم است اما مدیران باید نظارت بر پیشرفت اعضای تیم کاری خود را به‌طور موثر و کارآمد بیاموزند تا کل تیم کاری را به سمت دستیابی به اهداف بلندمدت سوق دهند.

مطمئن باشید که نمی‌توانید بدون تقسیم کار به اهداف بزرگ برسید.

### ۳۸- یک مدیر نالایق و ضعیف چه ویژگی‌هایی دارد؟

بیشتر مردم یک مدیر ضعیف را فردی مطیع یا ترسو می‌دانند. در حالی که آن‌ها ممکن است تا حدی شایسته باشند اما مدیران ضعیف گاهی گزافه‌گو، خودخواه، سلطه‌گر و دیکتاتور نیز هستند. حتی اگر در زمینه افزایش سود دهی نیز موفق عمل کنند، عدم جذب مشتریان جدید و یا عدم توسعه‌ی محصولات و خدمات نوین، عدم گرایش مردم به سویتان و مواردی از این دست از شما یک رهبر ضعیف می‌سازد.

حال از خود بپرسید که آیا من مدیر ضعیفی هستم؟!

- موارد زیر را مطالعه نمایید. در این شرایط می‌توان گفت که شما مدیری ضعیف هستید، اگر:
۱. تیم شما معمولاً از فرسودگی شغلی رنج می‌برد.
  ۲. از طرح درخواست‌های سخت و دشوار می‌پرهیزید.
  ۳. شما رویکرد مناسبی را بر نمی‌گزینید.
  ۴. شما اعضای تیم را در یک مکان عمومی تحقیر می‌کنید.
  ۵. شما به تعهدات خود عمل نمی‌کنید.
  ۶. شما به طور مستقل درخواستی یکسان را از افراد مختلف می‌خواهید.
  ۷. شما بازخوردی صادقانه از خود نشان نمی‌دهید.
  ۸. از نظر شما هرکسی که کارش را بیشتر دیده می‌شود، کارمند خوبی است و دیگران که کارهایشان توسط مدیران دیگر ممیزی می‌شود خوب انجام وظیفه نمی‌کنند.
  ۹. در جلسات به دیگران اجازه صحبت نمی‌دهید و خود سخن می‌گویید.
- نکته مهم این است که تبدیل شدن به یک مدیر قدرتمند همزمان نیاز به خود آگاهی، خود مدیریتی و فروتنی به میزانی برابر دارد.

### ۳۹- برای خود و عملکردتان تحلیل بنویسید

قوت‌ها و ضعف‌های خود را تجزیه و تحلیل کنید. چگونه باید در مقابل تهدیدها واکنش نشان دهید و چگونه فرصت‌ها را موقعیت طلایی رشد خود سازید. برخورد خود را با سایرین و اطرافیان سنجش کنید. شاید در ابتدا خود شما نیاز به اصلاح دارید.

اگر توانستید ایرادهای خودتان را ببینید و در راه اصلاح آن گام بردارید سرعت رشد خود را چندین برابر کرده اید. ما با عزم و تمرین می‌توانیم نقاط ضعف خود را به قوت تبدیل کنیم. هیچ‌کس با نقاط ضعفی که نتواند به چالش بکشد و تغییر دهد، به دنیا نیامده است. از سویی دیگر، ممکن است مهارت‌های خاصی را از بدو تولد داشته باشیم اما آن‌ها میزان موفقیت ما را در آینده تعیین نمی‌کنند. برای مثال هرکسی که در بحث کردن خوب است، لزوماً وکیل خوبی نمی‌شود. اگر آرزو دارید یک حسابدار خبره شوید ولی احساس می‌کنید با اعداد سر و کار خوبی ندارید، این پایان آرزو و اشتیاق شما نیست. مسلماً با تمرین می‌توانید مهارت‌های-تان را قوی‌تر کنید.

دنیا پر است از انسان‌هایی که بر ضعف‌هایشان غلبه کرده‌اند و آن را به نقطه قوت تبدیل کرده‌اند و توانستند در زمینه‌هایی که خوب نبودند موفق شوند. نویسنده‌های بسیاری هستند

که در رشته‌های مختلف کار کرده بودند اما تمرین نوشتن را ادامه دادند و جزء بهترین رمان نویسان، نویسندگان پنددهنده و الهام‌بخش برای دیگران شدند.

### راه‌هایی برای تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت

#### • وقت گذاشتن برای کارهایتان

در کنار تمرین کردن، تعهد همان کیمیاگری است که می‌تواند ضعف‌ها را به قوت تبدیل کند. با تعهد کامل در حوزه‌ی پیشرفت‌تان تمرین کنید.

اگر ضعف شما ترس از ظاهر شدن در عموم است، خودتان را کاملاً وقف آن کنید تا بر آن غلبه کنید. شما می‌توانید از این نقطه عطف با اعتماد به نفس عبور کنید. وقتی اولین تلاش با شکست مواجه شد دست از تلاش برندارید. وقت بگذارید و اعتماد به نفس داشته باشید و به تلاش با تعهد کامل ادامه دهید.

#### • تمرکز

تمرکزتان را روی بهبود بخشیدن ضعف‌های خود نگه‌دارید، اما برای تبدیل آن به کامل بودن وسواس نداشته باشید.

زمان را برای تمرین، توسعه و بهبود ضعف‌ها و ناتوانی‌ها بگذارید. یک هدف واقع‌گرایانه برای خود تعیین کرده و برای رسیدن به آن سخت تلاش کنید. حتی اگر مجبور باشید نسبت به دیگران که آن را به‌طور معمولی انجام می‌دهند، روی هدف‌تان زمان بیشتری صرف کرده و دیرتر به آن برسید.

#### • نقاط ضعف خود را بشناسید و قبول کنید

برای تبدیل ضعف‌هایتان به نقاط قوت، ضروری است تا ابتدا ضعف‌های خود را بشناسید. وقتی آن‌ها را شناختید، باید شجاعت پذیرفتن آن را داشته باشید.

اگر مدام تلاش کنید تا ضعف‌های‌تان را انکار کنید، هیچ شانس برای بهبودی وجود ندارد. هیچ شرمی در قبول ضعف وجود ندارد بلکه این شجاع‌ترین کار است. پس، ضعف خود را شناسایی کنید و آن را شجاعانه بپذیرید تا آن را به نقطه قوت خود تبدیل کنید.

#### • کمک بجوئید

هیچ قانونی وجود ندارد که حتماً شما و فقط شما باید بر روی ضعف خود کار کنید. در جستجوی کمک و راهنمایی از افراد قابل اعتماد باشید. کمک گرفتن نشان‌دهنده درماندگی

نیست بلکه نشانگر اشتیاق شما برای بالا رفتن از نردبان پیشرفت برای جستجو و رسیدن به اوج است.

• کاملاً آماده باشید

ضعف خود را با آمادگی کامل شکست دهید. برای مثال، اگر فراموش کار هستید، یک لیست در جاهایی که دسترسی بیشتری به آن دارید قرار دهید.

بهترین راه برای تبدیل مؤثر ضعف به نقطه قوت تهیه فهرستی از ضعف‌هایتان و اولویت‌بندی آن‌هاست. یکی یکی روی آن‌ها کار کنید. قسمت‌هایی که در تلاش شما مهم‌تر هستند را اول اصلاح کنید تا حداقل برای انجام آن به اندازه کافی خوب بوده و انگیزه کافی برای برطرف کردن کل ضعف‌ها را داشته باشید.

• یک آنالیز بنیادی انجام دهید

آنالیز بنیادی، به عنوان آنالیز نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناخته می‌شود که به‌طور گسترده‌ای در شرکت‌های بزرگ جهان برای شناسایی و کار بر روی ضعف‌ها استفاده می‌شود.

همچنین از قوت‌ها برای حداکثر بهینه‌سازی استفاده می‌شود، تا فرصت‌ها گرفته‌شده و تهدیدها تبدیل به فرصت‌ها شوند. اگرچه آنالیز بنیادی برای استفاده شخصی هم مؤثر است. هر نقطه ضعفی یک قدرت نزدیک به آن دارد. آن‌ها را بپذیرید و لیست کنید، آنالیز کنید و بر توسعه آن کار کنید. البته غیرممکن است تا تمام نقاط ضعف خود را به قوت تبدیل کنید. از این‌رو، بر آن‌هایی که شدنی هستند تمرکز کنید. ضعف صرفاً یک تهدید است تا اینکه دریافت و اصلاح شود.

## ۴- سعی کنید کارها را به طور متفاوت انجام دهید.

هر عمل یا فرآیند متفاوت که برای مشتری مفید باشد معمولاً نظر موافقی را درباره عامل آن عمل یا فرآیند در او ایجاد می‌کند. مثلاً اگر یخچال می‌فروشید، داخل یخچال را پر کنید، مثل یخچال خانه! هنگام باز کردن و نشان دادن به مشتری به او تعارف کنید که می‌تواند میل کند. نگران نباشید! اکثر تشکر می‌کنند و چیزی بر نمی‌دارند. اما تردید نکنید که همه آن‌ها از این حرکت خوششان خواهد آمد و به بقیه هم خواهند گفت، این باعث تقویت بازاریابی شفاهی شما می‌شود.

## ۴۱- یک مدیر باید شنونده خوبی باشد.

برخی مدیران اجازه صحبت کردن به دیگران را نمی‌دهند که تکلیف مشخص است. این افراد بویی از مدیریت نبرده‌اند و هرگز موفق نخواهند بود. اما بسیاری دیگر از مدیران گوش می‌دهند اما در هنگام صحبت دیگران در ذهن خود به دنبال جواب می‌گردند تا پاسخی تحویل دهند. در واقع اصلاً متوجه صحبت طرف مقابل نمی‌شوند چون در ذهن برنامه‌های خود را دارند و فقط می‌خواهند آن‌ها را پیش ببرند. بنابراین گوش می‌دهند اما توجه نمی‌کنند. مطمئن باشید کارکنان شما بعد از مدتی متوجه این خصلت شما خواهند شد و باید منتظر آسیب‌های مربوطه باشید.

شنونده‌ی خوبی باشید. با گوش دادن به صحبت‌ها و پیشنهادات سایرین، موضوعات را تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی نمایید. سپس این فرصت را فراهم کنید تا کارکنان خود را در اتخاذ تصمیمات سهیم بدانند.

به پیشنهادات سازنده و انتقادات صحیح کارکنان خود اهمیت دهید و با ایجاد تغییرات مناسب در شرایط کاری، اعتمادشان را جلب نمایید. در روابط کاری از به کار بردن کلماتی با بار "مطلق" پرهیز نمایید. با شناخت و احترام به باورها و ارزش‌های مورد قبول کارکنان خود، زمینه شکوفایی خلاقیت‌های آن‌ها را در حیطه کار فراهم آورید.

به جای واژه‌ی "من" از واژه‌ی "ما" در روابط خود با دیگران بهره بگیرید. اجازه ندهید شیوه‌ی برخورد توأم با منیت در کارها اثر گذاشته و مانع انجام آن‌ها شود. همواره به عنوان عضوی برابر و همسان در کارها شرکت کنید و در عمل نشان دهید که برای نیل به اهداف مشترک همواره در کنار کارکنان خود حضور فکری و فیزیکی دارید.

در مورد عقاید و باورهای کارکنان خود فردی قضاوت نکنید. برای نمونه، چنانچه یکی از کارکنان اشتباه می‌کند یا پیشنهادات نادرستی را ارائه می‌دهد به جای انتقاد فردی نظر دیگر کارکنان را در حضور آن کارمند جویا شوید.

به عقاید آن دسته از کارکنان که خود انرژی مثبت دارند و با منفی‌گرایی برخورد می‌کنند، اهمیت دهید و سایرین را هم تشویق به این عمل ارزشمند کنید.

به منظور ایجاد ارتباط صمیمانه با کارکنان خود در موقع توضیح اهداف کاری، به جای واژه "شما" از واژه "ما" استفاده نمایید. بیان کلماتی مانند "شرکت ما"، "سرنوشت کاری ما"، "موفقیت ما" و "مشتریان ما" در کارکنان شما اعتماد و انگیزه تعلق به سرنوشت سازمان را

شکل می‌دهد. به گونه‌ای که آن‌ها نیز خود را در موفقیت و ناملایمات سازمان سهیم می‌دانند و آنچه را که در توان دارند در جهت رشد و ارتقاء سازمان به کار خواهند گرفت. مدیران خوب همیشه می‌خواهند به کارمندان خود گوش دهند. سؤال بپرسید، در پاسخ تشویق‌شان کنید و آن‌ها را برای پیشنهاد دادن آزاد بگذارید. تشویق، روش صادقانه‌ای است که از طریق آن نشان می‌دهید چقدر علاقه‌مند به شنیدن و بحث کردن درباره‌ی افکار کارکنان‌تان هستید؛ پس این افکار و پیشنهادات را پیگیری کنید. اگر پیشنهادی را نادیده بگیرید، نشان دهنده این است که علاقه‌ای به شنیدن پیشنهادات بیشتر ندارید. اگر پیشنهادی را عملی نکردید درباره‌ی دلایل‌تان توضیح دهید و حتماً از ارائه دهنده پیشنهاد مورد نظر قدردانی کنید.

مراقب باشید اگر کارمندی چیزی گفت که شما تمایلی به شنیدن آن نداشتید، از آن شخص ناامید یا عصبانی نشوید، چون باعث می‌شود دیگر بازخورد صادقانه‌ای از طرف تیم خود دریافت نکنید. به عنوان نمونه، اگر یکی از کارمندان از جلسات هفتگی شکایت و عنوان کرد این جلسات فقط باعث اتلاف وقت می‌شود، حالت تدافعی به خود نگیرید و در عوض تمام موارد مبنی بر لزوم تشکیل این جلسات را به‌طور روشن بیان کنید؛ این روش از بحث کردن با کارمند شاکی مؤثرتر است. مهم این است که شما ارزش برنامه‌ریزی برای جلسات شرکت را در عمل به آن‌ها نشان دهید. این امر باعث بهبود جلسات، روحیه‌ی تیم و بهره‌وری مناسب می‌شود.

اعضای تیم شما سخت‌کوش‌تر خواهند شد اگر بدانند شما زحمات آن‌ها را به زبان می‌آورید و برای ایشان پاداش در نظر می‌گیرید. روش‌های زیادی برای قدردانی وجود دارد، از جمله قدردانی کلامی و مکتوب، قدردانی با دادن تقدیرنامه، هدیه و مرخصی و بسیاری روش دیگر. درباره‌ی نوع قدردانی از کارکنان‌تان خلاق باشید. وقتی تیم‌تان پروژه‌ای را زودتر از موعد برنامه‌ریزی شده به اتمام می‌رساند، به این پیشرفت اشاره کنید. گاهی مواقع مهمانی‌ها را طبق خواست کارکنان‌تان در برنامه‌ی شرکت قرار دهید. بعضی اوقات بعد از ظهرها به آن‌ها مرخصی بدهید و بگذارید با هم به تفریحات گروهی بپردازند. هنگامی که کارکنان‌تان بدانند از آنها قدردانی می‌شود، بهتر کار می‌کنند.

گاهی اوقات تفاوت بین یک مدیر خوب و یک مدیر بزرگ در توانایی در تصمیم‌گیری است. برای اینکه بتوانید از تصمیمات خود دفاع کنید، باید به اندازه‌ی کافی اطلاعات جمع‌آوری کنید. وقتی دلایل مناسب، قاطع و کافی درباره‌ی تصمیم‌تان وجود دارد، نترسید و جلو بروید.

برخی از مدیران بی‌اراده و منفعل هستند و هرگز هیچ انتخابی ندارند. تیم شما و همکاران‌تان وقتی ببینند گزینه‌های انتخابی شما سنجیده هستند و تصمیمات محکمی می‌گیرید برای شما احترام قائل می‌شوند.

افراد تیم کاری شما دوست دارند احساس کنند کارهای مهمی انجام می‌دهند. برای آنکه آنها متوجه شوند که چگونه در پیشبرد پروژه‌های سازمان سهم مهمی دارند، زمان بگذارید. روی تیم‌تان در سازمان بیشتر سرمایه‌گذاری کنید. در این صورت آن‌ها درباره‌ی کارشان و افراد دیگر گروه متعهدتر خواهند بود.

## ۴۲- بهانه‌ها همیشه هستند؛ مشکل را حل کنید

از بهانه آوردن و دیگران را مقصر دانستن دوری کنید، چرا که ایراد گرفتن کار ساده‌ای است. اگر قرار بر ایراد گرفتن باشد از بهترین مدیران دنیا نیز می‌توان ایراد گرفت؛ مهم این است کار خود را بدون ایراد انجام دهید و از ایرادهای اجتناب‌ناپذیر دیگران بدون اشاره بگذرید.

یک مدیر موفق همیشه می‌گوید: «اگر اشکالی هست مسئولیتش با من است». رهبری یعنی پذیرش مسئولیت در مسیر قرار دادن دیگران برای رسیدن به هدف مشترک در مواجهه با کاستی‌ها، دشواری‌ها و تردیدها.

مدیریت تا حد زیادی با روابط بین فردی مرتبط است؛ روابط بین مدیر و افراد در داخل و خارج از سازمان مانند کارکنان، سرپرستان هر قسمت، تأمین‌کنندگان و مشتریان. مدیر به عنوان سرپرست در رابطه با آنچه وظایف بین فردی گفته می‌شود، باید به عنوان یک رئیس، رهبر و رابط بین نقش‌های مختلف انجام وظیفه کند.

مدیر یا رئیس یک شرکت، نمایانگر چهره‌ی شرکت در تعامل با مردم است. از طرفی او به عنوان یک رهبر به تیم خود خدمت و به عنوان یک رابط بین اعضای تیم خود و مدیران در سطوح بالاتر عمل می‌کند. همچنین او گاهی اوقات ممکن است به عنوان رابطی بین شرکت و تأمین‌کنندگان یا مشتریان هم ایفای نقش کند.

وظیفه‌ی مدیریت در ارتباط با وظایف اطلاعاتی شامل جمع‌آوری، دریافت و انتشار اطلاعات است. به عنوان مثال، مدیر، اهداف تولید را از رئیس خود دریافت و به تیم خود منتقل یا تیم خود را با این اهداف مرتبط می‌کند. از طرفی او اطلاعات مربوط به تولیدات فعلی سازمان را جمع‌آوری می‌کند و برای بررسی در اختیار رئیس خود قرار می‌دهد.

مدیران در واقع تصمیم‌گیرندگان اصلی هستند و عدم توانایی در تصمیم‌گیری درست می‌تواند به شکست یک مجموعه منجر شود. وظیفه‌ی مدیر به عنوان یک تصمیم‌گیرنده این است که هم یک کارآفرین باشد، هم بتواند هر گونه اختلال در روند کار را مدیریت کند، در امر تخصیص منابع آگاهانه عمل کند و یک مذاکره‌کننده‌ی تأثیرگذار باشد. به عنوان مثال، او باید بتواند برای رفع مشکلات دقیقاً مانند یک کارآفرین، راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهد. همچنین به عنوان مدیر مسئول باید درباره‌ی تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف تولید درست و به‌جا عمل کند. علاوه بر این، باید عوارض پیش‌بینی نشده درباره‌ی تیمش و اهداف سازمان را بشناسد و بتواند اختلالاتی که در روند کار بروز می‌کند به خوبی اداره کند. در نهایت، او باید به یک مذاکره‌کننده‌ی ماهر برای حل و فصل درگیری‌های احتمالی مابین افراد یا سازمان‌های مرتبط تبدیل شود.

### ۴۳- برخی از مهارت‌های ضروری برای مدیران

- قبول کنید هنوز باید مهارت‌های زیادی بیاموزید
- مدیریت مهارتی است که حرفه‌ای شدن در آن سال‌ها طول می‌کشد، پس انتظار نداشته باشید از همان اول در آن ماهر باشید. با این حال در صورت تمرین با کارکنان‌تان برای کسب مهارت‌ها و کار قطعاً می‌توانید هم به آموختن ادامه دهید و هم در پست خود بالا بروید.
- با خودتان صبور باشید
- درک کنید اشتباهات، موانع و شاید هم روزهای بدی در پیش خواهید داشت. از اشتباهات خود درس بگیرید و گذشته را پشت سر بگذارید و همواره مسیر پیش رو را نگاه کنید. برخی از مدیران در خطاهایشان و برخی دیگر در ندانستن متوقف می‌شوند. بپذیرید که هنوز خیلی چیزها را نمی‌دانید و باید یاد بگیرید. با رشد در پست مدیریتی خود، تجربیات بیشتری کسب خواهید کرد و این تجربیات و مهارت‌های بیشتر، شما را جلو می‌برند.
- الگوی خوبی باشید

کارکنان‌تان دنباله‌روی شما هستند، پس سعی کنید بهترین الگو برای آن‌ها باشید. به عنوان نمونه، اگر انتظار دارید همه به موقع سر کارشان حاضر باشند و تولید رأس ساعت ۸ صبح آغاز شود، حتماً خودتان قبل از ساعت ۸ به محل کارتان بروید و مشغول به کار شوید. اگر شما ساعت ۹ صبح قدم‌زنان وارد شوید و قبل از شروع به تولید کمی وقت هدر دهید، اعضای

تیم شما نسبت به کار بی‌اشتیاق خواهند شد و مثل شما دیر سرکارشان خواهند آمد. آن‌ها شما را الگوی خودشان قرار می‌دهند و دنباله‌رو شما هستند.

- به جای مدیریت کردن، رهبری کنید.
- تاکتیک اصلی کوروش هخامنشی برای فتح بابل داشتن سپاه بسیار بزرگ و تسلیم شدن پادشاه آن نبود! بلکه با درخواست مستقیم از خود مردم آنجا و قبول حاکمیت خودش توسط آنان فاتح بابل شد. تفاوت مدیریت و رهبری از زمین تا آسمان است.
- سلیقه به خرج دهید تا از کار لذت ببرید.

شما زمان زیادی از روز را در محل کارتان می‌گذرانید، پس آنجا را کمی با سلیقه خودتان تغییر دهید. اگر یک میز دارید و روی میزتان نور هست، می‌توانید برای آن یک گلدان بخرید یا قاب عکسی که دوست دارید بگذارید. این کارها بیشتر از چیزی که فکرش را می‌کنید بر روحیه شما تاثیر می‌گذارد. البته که نباید فراتر از قوانین سازمان حرکت کنید.

#### ۴۴- مدیر موفق بودن نیازمند رعایت نکات زیادی است

اگر می‌خواهید در مدیریت سازمان و کارکنانتان موفق باشید بهتر است نکات زیر را همیشه در نظر داشته باشید.

- اگر در مرحله‌ی اول، شما از مدیریت خودتان شروع کردید، حالا می‌توانید روی مهارت‌های کلیدی مدیریت کارکنانتان تمرکز کنید.
- زمانی را برای برقراری ارتباط در نظر بگیرید تا انتظارات خود را کامل و شفاف بیان کنید. کارکنان شما نمی‌توانند ذهن‌تان را بخوانند. بسیاری از مدیران معمولاً وقتی اعضای تیم‌شان نمی‌توانند انتظارات آن‌ها را برآورده کنند، ناامید می‌شوند. در حالی که مشکل در واقع این است که معمولاً توقعات رؤسا آنقدر شفاف و واضح نیست که اعضای تیم آن‌ها بدانند دقیقاً چه کارهایی باید انجام بدهند.
- همان‌طور که با کارکنانتان در تعامل هستید، درباره‌ی کارهای محول شده به آنها شفاف‌سازی کنید. درباره‌ی زمانی که می‌خواهید آن کار انجام شود و البته درباره‌ی چگونگی انجام وظیفه‌ی مورد نظر با آن‌ها صحبت کنید. مثلاً نگویید: «آن را به دست من برسان»، بگویید: «گزارش پیشرفت کار روز شنبه را برایم بفرست». در این صورت هم زمان کمتری را صرف پیگیری کارهای دیگران می‌کنید و هم در صورت بر وفق مراد نبودن، تشخیص درست انجام شدن کار را منصفانه قضاوت خواهید کرد.

• چنانچه یکی از افراد تیم شما انتظارات خود را برآورده نکرد، از او درباره‌ی این موضوع سؤال کنید. مطمئن شوید همه‌چیز را به وضوح بیان کرده‌اید و تیم شما دقیقاً خواسته‌ی شما را درک کرده‌اند. بسیاری از مسائل مربوط به عدم عملکرد صحیح به خاطر درک نادرست است.

#### ۴۵- اول باید انسان نمونه‌ای باشید تا مدیر نمونه‌ای شوید

مدیر نمونه بودن افتخار بزرگی ست و بسیار سخت بدست خواهد آمد؛ اما اگر می‌خواهید شما یک مدیر نمونه باشید باید قبل از آن یک انسان نمونه باشید. شک نکنید این یک اصل است؛ افرادی که می‌خواهند یک مدیر نمونه باشند، باید ابتدا یک انسان نمونه باشند. سعی کنید خصوصیات نظیر صبر و شکیبایی، دقت، ادب، تواضع و حس اعتماد را در خود پرورش دهید. سازمان‌های بزرگ و معتبر به خوبی می‌دانند که چنین ارزش‌هایی را نمی‌توان در هیچ دانشکده یا مدرسه‌ای آموزش دید. پیش از آنکه مشغول به کار شوید، باید این خصوصیات را در درون خود بارور سازید. این مشخصه‌ها را در کسی می‌توان پیدا کرد که قابلیت مدیر شدن را دارد و درست همان معیارهایی هستند که به راحتی می‌توانند از شما یک مدیر ممتاز بسازند.

#### ۴۶- عقل سالم در بدن سالم است

مديران برجسته می‌دانند که "عقل سالم در بدن سالم" است. بنابراین به خوردن غذای سالم و اختصاص زمان کافی برای تحرک فیزیکی اهمیت می‌دهند. وقت نداشتن، بهانه‌ی خوبی برای فرار از رسیدگی به سلامتی خود نیست! هیچ شخصی با بی‌خوابی کشیدن و یا تغذیه نامناسب نتوانسته است مراتب پیشرفت در مدیریت را طی کند.

#### ۴۷- بهتر و بهتر و بهتر شوید

یک مدیر بزرگ می‌داند علاوه بر کسب‌وکار و سازمانش، باید خود را نیز دائماً بهتر کند. تلاش کنید هر روز زمانی را برای یادگیری و آموزش خود در نظر بگیرید، حتی اگر در حد خواندن یک مقاله‌ی کوتاه مدیریتی باشد.

شاید بپرسید که چرا باید همیشه دنبال یادگیری بیشتر باشیم؟ به دلایل زیر توجه کنید

• افزایش ارتباطات و هم‌صحبتی

تمایل دارید با چه کسی صحبت کنید؟ فردی که مطالعه زیادی دارد و به دنبال فرا گرفتن و در جریان رویدادها و پیشرفت‌های دنیا است یا فردی که در ده سال گذشته هیچ چیزی یاد

نگرفته است؟ اکثر افراد تمایل دارند با افراد گروه اول صحبت کنند. چون صحبت کردن با افرادی که در طول عمرشان به دنبال یادگیری هستند بهتر است و این افراد اغلب چیزهای جالبی برای گفتن دارند.

- تطابق با جهان در حال تغییر

برخلاف آن چیزهایی که شنیده‌اید، در کهنسالی نیز می‌توان مطالب جدید یاد گرفت. با توجه به اینکه جهان در حال تغییر است و هیچ وقت ثابت نمی‌ماند، برای پیشرفت و به روز بودن باید هم‌چنان به یادگیری ادامه دهید. اگر این کار را نکنید، از دنیا عقب می‌مانید. اگر پیوسته در حال یادگیری باشید می‌توانید خودتان را با علم روز هماهنگ کنید و مطابق با نیازهای روز، اقدام کنید و در نتیجه دانستن دانش روز با توجه به علایق، باعث پیشرفت در زندگی خواهد شد.

- بهبود مهارت‌ها

همه ما با استعدادهایی به دنیا آمده‌ایم، اما به این معنا نیست که در اولین تلاش خود، می‌توانیم استاندارد این مهارت را به نمایش بگذاریم. افرادی که به یادگیری در طول عمرشان اعتقاد دارند، مهارت‌های خود را صیقل می‌دهند و می‌توانند به بهترین شکل از آن استفاده کنند و چیزهای جدیدی را یاد می‌گیرند، در نهایت مهارت‌هایشان نیز بهبود می‌یابد.

- افزایش قابلیت ذهنی

هر چقدر بیشتر یاد بگیرید، جوانب بیشتری از یک مسئله را می‌بینید. مطالعه کردن، خواندن یا دیدن مطالب آموزشی آنلاین، تماشای برنامه‌های تلویزیونی به صورت هوشمندانه، شرکت در کلاس‌های آموزشی و صحبت با افراد دارای علم و دانش باعث می‌شود درک علمی شما بیشتر شود. ممکن است نظر شما درباره موضوعی تغییر کند، شاید هم این اتفاق نیافتد، اما نکته مهم این است که باعث می‌گردد متوجه این نکته شوید که بیشتر از یک جنبه برای هر چیزی وجود دارد.

- ایجاد عطش برای یادگیری

زمانی که سعی کردید کل عمر خود را یادگیرنده باشید، دیگر نمی‌توانید متوقف شوید. هر چقدر بیشتر بدانید، باز هم عطشتان برای یادگیری بیشتر می‌شود.

- یادگیری مادام العمر برای منافع مادام العمر
- یادگیری مادام العمر باعث حفظ تناسب بدن و مغز می‌شود. تحقیقات نشان داده که فعالیت‌های مداوم ذهنی، تاثیر مثبتی بر سلول‌های مغزی دارد و باعث می‌شود گیرایی مغز افزایش پیدا کند، مخصوصا در افراد تحصیل کرده.

## ۴۸- چند پند ارزشمند

برخی از بزرگان تاریخ پندهای بسیار ارزشمندی را از خود به جای گذاشته‌اند که بد نیست در این قسمت به سی پند بسیار گهربار از زرتشت اشاره کنیم.

- آنچه را گذشته است فراموش کن و بدانچه نرسیده است رنج و اندوه مبر.
- قبل از جواب دادن فکر کن.
- هیچکس را تمسخر مکن.
- نه به راست و نه به دروغ قسم مخور.
- خود برای خود، زن انتخاب کن.
- به شر و دشمنی کسی راضی مشو.
- تا حدی که می‌توانی، از مال خود داد و دهش نما.
- کسی را فریب مده تا دردمند نشوی.
- از هرکس و هرچیز مطمئن مباش.
- فرمان خوب ده تا بهره خوب یابی.
- بیگناه باش تا بیم نداشته باشی.
- سپاس دار باش تا لایق نیکی باشی.
- با مردم یگانه باش تا محرم و مشهور شوی.
- راستگو باش تا استقامت داشته باشی.
- متواضع باش تا دوست بسیار داشته باشی.
- دوست بسیار داشته باش تا معروف باشی.
- معروف باش تا زندگانی به نیکی گذرانی.
- دوستدار دین باش تا پاک و راست گردی.
- مطابق وجدان خود رفتار کن که بهشتی شوی.
- سخی و جوانمرد باش تا آسمانی باشی.

- روح خود را به خشم و کین آلوده مساز.
- هرگز ترش‌رو و بدخو مباش.
- در انجمن نزد مرد نادان منشین که تو را نادان ندانند.
- اگر خواهی از کسی دشنام نشنوی کسی را دشنام مده.
- دورو و سخن چین مباش و نزدیک دروغگو منشین.
- چالاک باش تا هوشیار باشی.
- سحر خیز باش تا کار خود را به نیکی به انجام رسانی.
- اگرچه افسون مار خوب بدانی ولی دست به مار مزن تا تو را نگزد و نمیری.
- با هیچکس و هیچ آیینی پیمان شکنی مکن که به تو آسیب نرسد.
- مغرور و خودپسند مباش، زیرا انسان چون مشک پرباد است و اگر باد آن خالی شود چیزی باقی نمی‌ماند.

#### ۴۹- گذشته را رها کنید؛ اما فراموشش نکنید

جملات زیادی را می‌بینیم که تاکید کرده‌اند گذشته را باید دور ریخت و حتی آن را به خاطر نیاورد. از گذشته باید گذشت و به آینده نگریست. واقعاً به گذشته فکر کنیم یا آینده؟ آیا واقعاً نیازی نیست گذشته را به یادآوریم؟

گاهی فکر کردن به گذشته مزایایی دارد. مرور گذشته باعث می‌شود اشتباهاتمان را پیدا کنیم و از آن‌ها درس بگیریم. از آنجایی که فرایند مرور وقایع گذشته، در زمان حال انجام می‌شود و ما اکنون با ذهنیت، آگاهی و ادراکی که در زمان حال داریم، حوادث گذشته را بررسی می‌کنیم به طور حتم از آن‌ها نکات شاخص و موثری را استخراج می‌کنیم. ولی نباید در کسب این مزایا، از زندگی در زمان حال محروم شویم. فکر کردن به آینده هم برای هدف گذاری و برنامه ریزی رسیدن به اهداف ضرورت دارد اما تا جایی که تبدیل به رویاپردازی زیاده از حد و اوهام پروری نشود.

#### ۵۰- معجزه یادداشت کردن را تحت هیچ شرایطی نادیده نگیرید

همیشه افکار خود را یادداشت کنید و البته زمان کمی را نیز به افکار مزاحم اختصاص دهید و آن‌ها را از هم جدا کنید. با این کار به جای دنبال کردن و منظم کردن افکار پراکنده و گسسته از هم، افکار، برنامه‌ها و کارهای اجرایی که یادداشت کرده اید را انجام می‌دهید. بدین ترتیب هیچ کاری فراموش نمی‌شود و حتی اگر حواستان پرت شود و یا به افکار مزاحم

بپردازید، یادداشت‌ها جلوی فراموشی و دور افتادن از کارها را خواهند گرفت. قطعاً با ورود افکار مزاحم به ذهن شما یادداشت‌های شما به شما هشدار خواهند داد. همچنین اگر در طول شبانه روز زمان مشخصی را برای فکر کردن به افکار مزاحم یا ظاهراً بی حاصل اختصاص دهید خواهید توانست این افکار مزاحمی را که وقت و بی وقت به شما هجوم می‌آورند را سامان داده و حواس خود را به کارهای مهم‌تر معطوف نمایید.

## ۵۱- حال، زمان دیگری ست

افراد موفق درک می‌کنند که رخدادهای تلخ گذشته تمام شده و دیگر آن لحظه‌ها وجود ندارد. اگر تمرکز انسان بر روی اتفاقات گذشته باقی بماند، مشرف به اتفاقات زمان حال نخواهد بود. اگر در گذشته آسیب دیده اید، تلاش کنید به یاد داشته باشید که حال، زمان دیگریست و می‌توانید تمرکز خود را بر روی رشدتان بگذارید. شما از امروز می‌توانید فرداهای زیادی را پیش روی خود ببینید. فراموش نکنید که امروز به زودی تمام می‌شود و فردا از راه می‌رسد. پس از همین امروز گذشته خوبی را برای آینده خود بسازید. هیچ وقت دیر نیست.

## ۵۲- دنیا در حال تغییر است. شما چطور؟

برنامه ریزی، استراتژی و تاکتیک‌ها باید عوض شوند. همانطور که دنیای پیرامون عوض می‌شود. رقبا و شرکای شما هر روز در حال تکامل، پیشرفت و درگیری با چالش‌های جدید هستند و مطمئناً این اتفاقات باعث می‌شود تا در ماهیت و رفتار آنها نیز تغییراتی به وجود آید. شما نیز به جای ناامید و ناراحت شدن، بهتر است سریع خودتان را با تغییرات هماهنگ کنید و برنامه‌ای جدید در نظر بگیرید. اصولاً افراد موفق سریعاً خود را با وضعیت موجود هماهنگ می‌کنند زیرا رسیدن به اهدافشان برای آنها مهم‌تر از هر چیز دیگریست.

## ۵۳- اهمیت وجود یک مربی را فراموش نکنید

مدیران موفق یارگیری را متوقف نمی‌کنند و برای خود مربی و یا راهنمایی دارند که در زمان سختی، به سراغشان می‌روند. آنها همواره در حال یادگیری هستند و برای بهبود شیوهی کسب و کار خود، تلاش می‌کنند این راهنمایان می‌توانند افراد، اعمال و یا کتبی باشد که به آن ایمان داشته و آنها را قبول دارند. حتی بزرگترین نوابغ جهان نیز گاهی نیاز به مشاوره و راهنمایی دارند. از راهنمایی گرفتن نترسید و سعی کنید بهترین راهنماها را همیشه پیش خود نگه دارید.

## ۵۴- قدردانی، قدرت شما را افزایش خواهد داد.

افراد موفق همواره از نعمت‌های کوچک و بزرگ در زندگیشان، رضایت داشته و قدر آن‌ها را می‌دانند. پیش از خواب، تفکر کردن در مورد همه موارد مثبتی که در زندگیشان وجود دارد، باعث داشتن ذهنی مثبت نگر شده و باعث افزایش انگیزه در آن‌ها خواهد شد. قدردان بودن به شما کمک می‌کند که قدر داشته‌هایتان را بیشتر بدانید، عزت نفس بیشتری داشته باشید و اعتماد به نفس شما را بالا خواهد برد. قدردان بودن به معنای بیخود و بی جهت متشکر بودن نیست. بلکه باید بدانید می‌توانستید در شرایط و مشکلات بسیار بدتری گرفتار شوید اما اکنون می‌توانید بدون آن گرفتاری‌ها و مشکلات، آینده‌ای روشن برای خود بسازید. همواره شکرگزار باشید جهت اتفاقات بدی که می‌توانست برای شما بیفتد و نیافتاد. به طور کلی قدر داشته‌های خود را بدانید و به نداشته‌ها افسوس نخورید.

۵۵- بگذارید باز هم تاکید کنیم؛ به قضاوت‌ها و تفکر دیگران لطفا اهمیت ندهید.

افراد موفق برایشان مهم نیست دیگران چگونه در موردشان فکر می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که قضاوت و نوع تفکر دیگران در مورد آن‌ها، ارزشی ندارد و فکر کردن در مورد آن، صرفاً باعث رنجش می‌گردد. وقتی فردی در مورد زندگی شخصی شما اظهار نظر می‌کند، آن نظر صرفاً زمانی ارزش دارد که خودتان نیز با آن موافق باشید. شما مسئول نیستید در قبال زندگی‌تان به افراد جامعه پاسخ بدهید. آن‌ها هیچ تاثیری در زندگی شما نخواهند داشت. بگذارید هر نوع افکاری پیرامون شما داشته باشند. ذهن شما باید بگوید که شما خوشبخت هستید یا نه؛ نه شخص دیگری.

## ۵۶- بهانه‌ها در دسترس همه مردم هستند؛ به آن‌ها دل نبندید.

مدیران موفق بهانه نمی‌آورند. آن‌ها فعال هستند و در نتیجه، کارهایشان را نیز به موقع انجام می‌دهند. زمانی هم که مرتکب خطا شوند، به شکل کامل مسئولیت آن را بر عهده می‌گیرند. آن‌ها تمایل دارند وظایف روزانه و کلی خود را به شکل صحیح به سرانجام رسانند. قطعاً در مقاطع مختلفی اتفاقاتی باعث شکست شما می‌شود که شما تقصیری در به وجود آمدن آن‌ها ندارید اما اگر سال‌ها بنشینید و آن اتفاقات را نکوهش کنید هیچ گاه چیزی در گذشته عوض نمی‌شود. بهانه‌ها تنها شما را تنبل خواهد کرد و انگیزه شما را کم می‌کند. آن قدر قوی باشید که بهانه‌ها هم حریف شما نشوند.

## ۵۷- لطفا حسود نباشید.

اصولاً مدیران موفق از موفقیت دیگران لذت می‌برند و موفقیت دیگران باعث برانگیخته شدن حسادتشان نمی‌گردد. آن‌ها معتقد هستند که موفقیت برای همه و به اندازه‌ی کافی وجود دارد تا بتوانند آن را کسب کنند. می‌دانند که هر چقدر افراد خوشحال و موفق‌تر در این کره خاکی وجود داشته باشند، زندگی بهتر خواهد شد. اگر شخص دیگری قادر به انجام کاری شود که آن‌ها توانسته‌اند انجام دهند، به جای حسادت، از وی قدردانی می‌کنند.

## ۵۸- آرامش را تمرین کنید؛ گاهی روح شما نیز به تجدید قوا نیاز دارد.

فایده‌ی همه‌ی فشارهای کاری چیست زمانی که فقط احساس ناامیدی و خستگی در ما موج زند؟ ما باید بدانیم که چطور آرامش داشته و به سرگرمی‌هایمان بپردازیم. باید بدانیم که با چگونه باتری‌های خود را برای به سرانجام رساندن پروژه‌هایمان شارژ کرده و نگهداریم. سعی کنید در برنامه هفتگی و ماهانه زمان‌هایی را به تفریح و آسودگی خیالتان اختصاص دهید. تنها با یک روح آرام و روان خوشحال می‌توانید یک مدیر موفق باشید.

## ۵۹- ورزش مهم است، ورزش مهم است و باز هم ورزش مهم است.

در مورد سلامتی نباید غفلت کنید، با سلامتی می‌توان از لحظات زندگی لذت برد. مدیران موفق می‌دانند که اگر به شکل فیزیکی، روحی و احساسی سالم نباشند، نمی‌توانند به اهدافشان نزدیک شوند. پس ورزش کنید و بدن خود را شاداب نگه دارید. بگذارید خون با نشاط کامل در رگ‌های شما به جریان بیافتد. کافست یک بار ورزش صبحگاهی را تجربه کنید. آن روز با روزهای گذشته فرق خواهد داشت. این را مطمئن باشید.

## ۶۰- ابتدا مقصد را بشناسید. سپس حرکت کنید و متوقف نشوید.

باید برای خودمان اهدافی مشخص و بزرگ تعیین کنیم. البته اهدافی که مدیران و رهبران موفق برای خود تعریف می‌کنند، قابل اندازه‌گیری و مشخص هستند. می‌دانند دقیقاً چه می‌خواهند و چه زمانی به آن خواهند رسید. داشتن هدفی مشخص، باعث می‌گردد بدانید چقدر از راه را طی کرده اید و تا رسیدن به مقصودتان چقدر باقی مانده است. از همین رو، دیگر از خود نمی‌پرسید «پس چه زمانی نتیجه خواهم گرفت؟» و با توجه به زمانبندی و هدف اصلی در هر زمان می‌دانید که کجای این مسیر قرار گرفته اید.

مدیران موفق، با اراده و پشتکار مشخص می‌کنند که چه می‌خواهند، سپس موتور خود را روشن کرده و به سویش می‌تازند. زمانی که تصمیمشان قطعی شد، دست به انجام هر کاری

می‌زنند تا آن خواسته را به سرانجام رسانند. داشتن هدف به هر فردی کمک خواهد کرد تا بتوانند اعتماد به نفس بسیار بالایی داشته باشد.

### ۶۱- افراد موفق یا پیروز می‌شوند یا یاد می‌گیرند.

افراد موفق می‌دانند که شکست، راهی است که برای رسیدن به پیروزی و به آن همانند موقعیت‌هایی برای یادگیری و رشد می‌نگرند. آن‌ها می‌دانند که هرچند بار هم که باخت را تجربه کنند، تا زمانی که بار دیگر برخاستن و تلاش کردن را پیشه‌ی راه خود کنند، واقعا شکست نخورده‌اند. بسیاری از مدیران و کارآفرینان موفق دنیا در ابتدای کار خود شکست‌هایی داشته‌اند و بعد از آن توانسته‌اند پیروزی‌های متعدد کسب کنند تا به این جایگاه برسند. پس دیگر از لغت شکست استفاده نکنید. شما یا پیروز می‌شوید و یا تجربه ذخیره می‌کنید.

### ۶۲- علت بوجود آمدن مشکلات مهم است اما باید به دنبال راه حل بود.

زمانی که بر روی مشکلات خود به شکل کامل تمرکز کنید، رفتارتان با استرس و ناراحتی همراه خواهد شد؛ همین موضوع سبب می‌گردد تا مشکلات بسیار بیشتری نیز بر سر راهتان قرار گیرند. از سوی دیگر تمرکز بر راه حل‌ها و اقدامات، سبب می‌شود تا روحیه‌ای بهتر بیابید و افکارتان نیز به سوی مثبت شدن حرکت کنند. افراد موفق بیش از حد بر روی مشکلات تمرکز نمی‌کنند و در عوض، پس از تحلیل اوضاع، سریعاً از مشکلات دور می‌شوند و بیشتر به راه حل آن می‌اندیشند و آن را دنبال می‌کنند.

### ۶۳- این جمله کلیشه نیست؛ پول نمی‌تواند معیار خوشبختی باشد.

موفق‌ترین افراد، موفقیت خود را با شادی خود و آرامش درونی می‌سنجند و نه پول. داشتن امنیت مالی، باعث گشوده شدن موقعیت‌های شغلی جدید و کمبود استرس می‌گردد اما این دسته از افراد به این درک رسیده‌اند که پول نمی‌تواند باعث خوشحالی واقعی شود. پول بنده خوبی ست اما ارباب بسیار ظالم و بی رحمی ست. مراقب باشید پول ارباب شما نشود.

### ۶۴- ۳۶۵ روز و ۳۶۵ برنامه در سال داشته باشید.

نه تنها افراد موفق اهداف آینده‌ی دور و نزدیک خود را به شکل واضحی مشخص نموده‌اند، بلکه برای هر روزشان نیز برنامه ریزی دقیقی دارند تا بتوانند به هدف اصلی خود در دراز مدت دست یابند. آن‌ها به طور کامل از اهمیت «ساعت طلایی»، که در اصل اولین ساعت پس از بیدار شدن و شروع فعالیت کاری است، آگاهند و اگر از روز قبل هم برنامه ریزی

نکرده باشند صبح شروع فعالیت کاری ابتدا کارهای روزانه خود را طبقه بندی و سپس مهم-ترین کار را به ساعت طلایی اختصاص می دهند .

### ۶۵- رشد باعث تولد تجربه می شود

مدیران توانمند پس از رسیدن به تکامل در هر بخشی، باز هم دست از رشد و بهبود نمی کشند. آن ها دریافته اند که رسیدن به تکامل در هر کار نیست که ارزش دارد، بلکه مهم تجربیاتی است که در طول انجام کار به دست می آید. از این تجربیات می توان در اهداف و پروژه های دیگری کمک گرفت. تجربه ها بهترین اندوخته های شما برای مقابله با مشکلات آینده هستند. از تجربه یافتن سیر نشوید و در بدست آوردن آن طمع باشید. زیرا این تجربه های شماست که شما را آدم موفق تری می کند. تجربه ثروتی ست که اصلاً آسان بدست نمی آید. البته سعی کنید همه تجربه ها را خودتان بدست نیاورید و حتی المقدور از تجربیاتی که دیگران به دست آورده اند استفاده نمائید و نخواهید چرخ را مجدداً اختراع کنید.

### ۶۶- آدم های منفی دوست های خوبی نخواهند بود

زمانی که در کنار افراد منفی نگر قرار بگیرید، تفکرات منفی به راحتی می تواند به شما نیز منتقل شود. مدیران پیروز به هر شکلی که شده از اشخاص منفی نگر دوری می کنند و در عوض، تلاش دارند با اشخاص مثبت اندیش معاشرت بیشتری پیدا کنند تا آنها نیز بتوانند الهام بخش شان باشند.

آن ها اجازه نمی دهند افکار منفی باعث شکست شان شود. زمانی که با مشکلی رو به رو می گردند، با استفاده از تجربه ی خود به سرعت به بخش مثبت ماجرا اندیشیده و به خود می گویند بارها مشکلات این چنین بسیاری را پشت سر گذاشته اند. این دسته از افراد به جای تمرکز بر مشکلاتی که شاید در میان راه پیدا شود، تمام تمرکز خویش را بر روی موفقیت-شان در هر امری می گذارند.

### ۶۷- شاید سخت است اما باید بتوانید "نه" بگویید

نه گفتن، نکته ای که بسیاری از افراد نمی توانند در مقابل درخواست سایرین بگویند. باید یاد بگیرید بدون احساس گناه بگویید "نه". تعیین مرزها خوب است. شما باید یاد بگیرید که به خودتان توجه کرده و احترام بگذارید. الویت خود شما هستید.

## ۶۸- تفاوت‌های زیادی بین مدیران ضعیف و مدیران قوی وجود دارد

در زیر به بررسی چند مورد می‌پردازیم:

- افراد ضعیف شکاک هستند.
- افراد قوی، اعتماد می‌کنند.
- افراد ضعیف شکست را می‌بینند.
- افراد قوی موفقیت را می‌بینند.
- افراد ضعیف فرضیه می‌سازند.
- افراد قوی سوال می‌پرسند.
- افراد ضعیف می‌گویند "آن‌ها" و "مال آن‌ها".
- افراد قوی می‌گویند "ما".
- افراد ضعیف به دنبال ارزان‌ترین راه هستند.
- افراد قوی به دنبال بهترین راه هستند.
- افراد ضعیف فکر می‌کنند پول مهم‌تر از زمان است.
- افراد قوی می‌دانند که زمان مهم‌تر از پول است.
- افراد ضعیف رقابت می‌کنند.
- افراد قوی خلق می‌کنند.
- افراد ضعیف شکایت، محکوم و انتقاد می‌کنند.
- افراد قوی تحسین کرده و از نعمت‌های خود لذت می‌برند.
- افراد ضعیف به دنبال توصیه‌های غیرحرفه‌ای هستند.
- افراد قوی به دنبال توصیه‌های تخصصی هستند.
- افراد ضعیف تلویزیون‌های بزرگ دارند.
- افراد قوی کتابخانه‌های بزرگ دارند.

## ۶۹- متفاوت باشید؛ این کار آنقدرها هم سخت نیست

مدیران موفق، کارهای متفاوت انجام نمی‌دهند، بلکه کارها را به گونه‌ای متفاوت انجام می‌دهند. آن‌ها لزوماً به دنبال این نیستند که یک شیء خارق العاده بسازند و یا یک خدمت منحصر به فرد ارائه کنند. بلکه آن‌ها اتفاقات معمول را با دقت بررسی می‌کنند و سعی

می‌کنند به مزیت‌های آن‌ها بیافزایند و از اشتباهات و مضرات آن کم کنند. نباید خود را ملزم بدانید که مانند بقیه رفتار کنید. بلکه باید خود را ملزم کنید که بهتر از بقیه نتیجه بگیرید.

#### **۷۰- کفشی که برای پای تو مناسب است، ممکن است پای دیگری را زخم کند**

این ناعادلانه است که تمام دستورالعمل‌های زندگی‌مان را خودخواهانه درست بدانیم و آن را برای همگان بخواهیم. همیشه آن چه در ذهن شما می‌گذرد، اصل مطلق نیست. شرایط و امکانات در زندگی افراد مختلف به صورت‌های گوناگون است؛ پس هر شخص سرنوشت خودش را دارد و تصمیماتی را می‌گیرد که بر اساس دانش و تجربیاتش می‌تواند به او کمک کند. راه رسیدن به موفقیت تنها به یک جاده باریک خلاصه نمی‌شود. به اندازه تمام انسان‌های دنیا راه‌های مختلف برای موفقیت وجود دارد.

#### **۷۱- تصور مدیریت بلند مدت بدون یادگیری یک شوخی ست**

وقتی شما یادگیری را کنار می‌گذارید یعنی مدیریت را کنار گذاشته اید. نمی‌توانید مدت زیادی دوام بیاورید مگر آن که دائماً خود را بروز کنید و بر مهارت‌های علمی و هنری خود بیافزایید. شما نمی‌توانید با اتفاقات جدید برخوردهای درستی داشته باشید مگر آن که توانسته باشید سطح درک و دانش خود را به سطح بالاتری رسانده باشید.

#### **۷۲- امروز انجامش دهید**

وقتی که موضوع موفقیت در هر کاری پیش می‌آید، مخرب‌ترین کلمه "فردا" است. هر زمانی که شما کاری را برای فردا می‌گذارید در واقع یک تیکه از موفقیت را کنار می‌گذارید. موفقیت هرگز منتظر فردا نمی‌ماند. امروز همان فردایی ست که دیروز منتظرش بودید.

#### **۷۳- هیچ پیانویی، پیانیست نساخته است**

هیچ کس با داشتن یک پیانو در گوشه خانه پیانو زدن را نمی‌آموزد. باید تن به آموزش بدهید و سپس به تجربه کردن بپردازید. باید خطر کنید و دل به دریا بزنید. همانطور که داشتن یک پیانو شما را به یک پیانیست قابل تبدیل نمی‌کند، خواندن هزاران جمله موفقیت هم شمارا به یک انسان "موفق" تبدیل نمی‌کند. "زمان" اندک است! عمل کنید.

## ۷۴- تولد دیگری در کار نیست؛ تغییر را امروز شروع کنید

آدم‌ها فکر می‌کنند اگر یک بار دیگر متولد شوند، جور دیگری زندگی می‌کنند؛ شاد، خوشبخت و کم اشتباه خواهند بود. فکر می‌کنند می‌توانند همه چیز را از نو بسازند؛ محکم و بی نقص!

اما به عقیده بسیاری از کارشناسان و روانشناسان این حقیقت ندارد و حتی قرآن کریم نیز به این امر اشاره دارد که انسان‌ها اگر حتی از جهنم بر روی زمین برگردند باز به اعمال اشتباهشان مشغول خواهند شد.

اگر ما جسارت طور دیگری زندگی کردن را داشتیم، اگر قدرت تغییر کردن را داشتیم، اگر آدم ساختن بودیم، از همین جای زندگیمان به بعد را می ساختیم. تولد دیگری در کار نیست و اتفاق عجیبی در آینده رخ نخواهد داد. شما باید برای تغییر از همین الان شروع کنید.

## ۷۵- سخت‌ها را به بالای لیست بیاورید

راه‌های کنار آمدن با کاری که دوست ندارید این است که سخت‌ترین را اول انجام دهید. به قول برایان تریسی قورباغه را قورت بده. هر کسی در هر روز کاری با کارهایی طرف است که بعضی‌ها سخت‌تر و منفورتر و بعضی دیگر آسانتر و دوست داشتنی‌تر هستند. بهتر است به محض رسیدن، سخت‌ترین کار را انجام دهید و آن را کنار بگذارید. این عمل باعث می‌شود بقیه روز را آسانتر بگذرانید. اگر کارهای سخت را به آخر وقت بیاندازید تا لحظه قبل از انجام همواره نگران هستید، روزتان به سختی می‌گذرد و شاید هرگز آن‌ها را انجام ندهید

## ۷۶- پل‌های پشت سر را خراب نکنید

هیچکس نمی‌تواند دقیق پیش بینی کند در آینده چه پیش خواهد آمد. شاید شما ناچار شوید بعد از ترک همکاری با کار فعلی خود، زمانی دوباره به آن بازگردید. پس سعی کنید همیشه در محیط کار مثبت باشید. بدخلقی و کم کاری به هیچ وجه توجیه پذیر نیست و برای کارهای بعدی شما مشکل به وجود می‌آورد. لذا در زمان قطع رابطه کاریتان با یک سازمان همیشه همه پل‌ها را پشت سر خود خراب نکنید. شاید کار و یا جایی که در ذهن شما هست از سازمان فعلی شما بدتر باشد و یا شاید اخراج امروز شما آزمونی برای سنجش شما باشد. پس زمان قطع رابطه کاری آرامش داشته باشید و منطقی برخورد کنید.

## ۷۷- ریسک کنید و اعتماد به نفس تحویل بگیرید

به دست آوردن اعتماد به نفس نیازمند تمرین، پذیرش ریسک‌های حساب شده و تغییر در شیوه‌ی تفکر شماست. هیچ چیز مثل دست زدن به کاری که هم ریسک و هم شکست را شامل می‌شود اعتماد به نفس‌تان را بالا نخواهد برد. دائماً فکر کردن به کارهای سخت تنها باعث می‌شود ترس‌های شما بیشتر شود.

## ۷۸- نشانه گیری مهم‌تر از شلیک است

اگر می‌بینید کسی تیرش به هدف نشسته است. شاید علت آن باشد که قبلاً با مدادی آن هدف را خوب روی کاغذ آورده! علاوه بر تیرها، مدادهای خود را نیز، تیز کنید. اهمیت مدادها کمتر از تیرها نیست. باید به خوبی هدف را ببینید و بشناسید. باید اشراف کامل بر ابعاد مختلف هدف‌تان داشته باشید. نشانه گیری خوب می‌تواند شلیک خوبی به همراه داشته باشد. بهترین شکارچیان هم بدون نشانه گیری خوب، فقط تیرها را هدر می‌دهند.

## ۷۹- با حساب و کتاب خرج کنید

بسیاری از افراد با داشتن درآمد مالی بالا و رسیدن به موفقیت در شغل خود، باز هم از ذخیره کردن منابع مالی و درست به کار گرفتن سرمایه خود عاجزند. مدیر باید عقلانی خرج کند و بخاطر مسائل اجتماعی و یا هوس‌های زودگذر سرمایه‌های خود را هدر ندهد. یک جمله معروف است که می‌گوید: «یه کیف ۳۰۰ دلاری نخر که هیچی توش نداری! یه کیف ۱۰ دلاری بخر، که توش ۲۹۰ دلار پول داشته باشی! خودت رو ورشکست نکن، برای اینکه پولدار بنظر برسی».

## ۸۰- باید خوب زندگی کنید

مدیری که زندگی خوبی نداشته باشد نمی‌تواند در سازمانش مدیریت خوبی انجام دهد. باید خردمندان و شرافتمندان در جامعه زندگی کرد. بنا بر یک نظریه اجتماعی اصول چهارگانه زندگی عبارتند از:

\_\_ صادق بودن هنگام فقر

\_\_ ساده بودن هنگام ثروتمندی

\_\_ مودب بودن هنگام قدرتمندی

\_\_ سکوت هنگام عصبانیت

### ۸۱- سوال کنید تا بیاموزید

برای موفقیت، شما باید علاقمند به سوال کردن باشید. کنجکاوی خود را همیشه با خود داشته باشید و همیشه علاقمند به یادگیری بوده و آغوش خود را برای دریافت معلومات بیشتر، باز نگه دارید. مسلماً این علاقه در دنیای پرسرعت تغییرات تکنولوژی و شیوه‌های کسب و کار، بسیار ضروری است.

### ۸۲- تفکیک مسائل موجب موفقیت است

همیشه بین مسائل مختلف کاری و شخصی تفکیک قائل باشید. هیچ وقت مسائل شخصی خود را در قضاوت کاری دخیل نکنید و مسائل محیط کار را هم به منزل نبرید. به این ترتیب موفقیت شما تضمین خواهد شد. مسلماً زندگی هر شخصی دارای پیچیدگی‌ها و مشکلات خاص خودش است اما تاوان این مشکلات را نباید سازمان و یا کارکنان سازمان بدهند.

### ۸۳- تمرکز بر رفع مشکل، به جای پیدا کردن مقصر

خیلی مواقع پیش آمده که همکارمان جایی از کار را اشتباه انجام داده و باعث بروز مشکلی هم در کار ما شده است. در این مواقع بهتر است به جای پیدا کردن مقصر، سعی کنیم که با کمک هم، مشکل را برطرف کنیم. وارد کردن فشار روانی به کارکنان و تاکید بیش از حد بر روی اشتباهاتشان تنها باعث از بین رفتن اعتماد به نفس آن‌ها و در نتیجه بروز اشتباهات بعدی می‌شود.

### ۸۴- همیشه برنامه را بخاطر داشته باشید

باید یک جدول زمانی مشخص برای انجام هر بخش از وظایف خودتان داشته باشید و طبق برنامه عمل کنید. یک برنامه ریزی خوب زمانی کارآمد است که منعطف بوده و قابل تغییر باشد. سعی کنید همیشه این برنامه را بخاطر داشته باشید و یا همراه خود نگه دارید تا در هر لحظه بتوانید بفهمید برای امروز، این هفته یا این ماه چه کارهایی پیش رو دارید. اگر ذره‌ای سیکل کاریتان تغییر کرد و همه برنامه‌های شما به هم ریخت یعنی برنامه ریزی خوبی نداشته‌اید.

## ۸۵- افتادن در آب شما را غرق نمی‌کند؛ شنا بلد نبودن باعث غرق

### شدن شماست

چیزی که باعث غرق شدنناتان می‌شود افتادن توی آب نیست، ماندن زیر آب و بالا نیامدن است. باید یاد بگیرید چگونه از عهده مشکلات برآیید. در هر شغل و هر مقامی قطعاً مشکلاتی غیر قابل پیش بینی از راه می‌رسد. مشکلاتی که شاید تا آن روز به هیچ وجه نمی‌توانستید تصور کنید. اما باید یاد بگیرید چگونه با هر چالش جدیدی برخورد کنید و مسائل پیش آمده را با خونسردی و عقلانیت حل کنید.

## ۸۶- فرار کردن راه حل نیست

بعضی‌ها فکر می‌کنند با فرار از یک موقعیت یا یک شخص ناخوشایند و ناهماهنگ می‌توانند از شر آن خلاص شوند. بی خبر از اینکه به هر کجا بروند با همان وضع روبه رو خواهند شد. آن قدر این تجربه‌ها تکرار می‌شود تا درس‌هایی را که باید بیاموزند فراگیرند. اگر از پدر عصبانی و سخت گیری فرار کنید و ازدواج را ترجیح دهید، در زندگی همان وضع قبلی را خواهید داشت. اگر از کارتان ناراضی و ناخشنود بیرون بیایید مطمئن باشید در کار بعدی نیز دچار ناراضیتی می‌شوید. شما باید نحوه‌ی نگاه خود را به آن شرایط و افراد عوض کنید و سپس از آن‌ها رها شوید تا دوباره همان چیزها را دریافت نکنید.

## ۸۷- به خودتان خیانت نکنید

بزرگترین خیانتی که یک انسان می‌تواند در حق خودش بکند، ترس از تایید دیگران و ترس از داوری و قضاوت آن هاست؛ این یعنی جهنم زندگی یک انسان. پس خودتان باشید، برای خودتان زندگی کنید و خودتان تصمیمات مهم را بگیرید. شما برای دیگران زندگی نمی‌کنید.

## ۸۸- هر کلامی که از دهانتان بیرون می‌آید، باور شما را می‌سازد

وقتی می‌گویید: «من آدم زرنگی نیستم»، در حقیقت حکم محکومیت خود را صادر کرده اید و به کائنات فرمان داده اید که تمام موارد منفی را به سوی‌تان سرازیر کند. سعی کنید زمانی که گفت و گوی ذهنی با خود دارید، کلام از موضع قدرت باشد؛ چون هر آنچه را که به خودتان می‌گویید، چند برابرش برمی‌گردد. اول ذهن را بررسی کنید و ببینید بیشتر اوقات خودگویی‌ها مثبت است یا منفی؛ چون زیربنای هستی، تفکر است.

اگر می‌خواهید مواردی عالی و مثبت در زندگی برایتان پیش بیاید، نگرش و ذهنیت خود را تغییر بدهید و یادتان باشد که ۹۰ درصد تغییرات خوب و بد زندگی به نوع نگرش شما نسبت به رویدادهای زندگی بستگی دارد و ۱۰ درصد آن به وقایع بیرونی وابسته است.

### ۸۹- هیچ راهی به بن بست ختم نمی‌شود

آنچه به بن بست ختم می‌شود، بی‌حرکتی است. راه‌ها همیشه به راهی، دریچه‌ای و روزنی خواهند رسید. ریشه هر بن بستی در فکر غیر متحرک ماست. بجای نقد کردن یا ایده‌آل‌گرا بودن عمل کنید و از عدم موفقیت نهراسید زیرا زندگی به منفعل‌ها مدال نخواهد داد؛ ولی به کسانی که حتی شکست خورده‌اند مجال پیروزی خواهد داد. حرکت کنید حتی اگر بارها زمین بخورید و مورد شماتت اطرافیان واقع شوید.

### ۹۰- در مدتی که در این دنیا هستید به معنای واقعی کلمه، زندگی کنید

"زندگی کنید." هر چیزی را تجربه کنید. مراقب خودتان و دوستانتان باشید. خوش بگذرانید، دیوانگی کنید، عجیب باشید. موقعیت یادگیری از شکست‌هایتان را از دست ندهید. دلیل مشکل را پیدا کنید واز بین ببریدش. سعی نکنید کامل باشید؛ فقط سعی کنید یک نمونه عالی باشید از انسانیت. یک انسان عالی خوشبخت.

### ۹۱- ثروت‌های زیادی هستند که نمی‌توان آن‌ها را با پول خرید. این

#### ثروت‌ها را روی کاغذ بیاورید و از آن‌ها لیستی بسازید

- فرهنگ
- خانواده
- شعور
- اصالت
- درک
- پدر مادر
- شادی
- آرامش
- عشق
- لبخند
- محبت

حال جلوی دارایی هایتان علامت بزنید. اگر همه این‌ها را با یک وضع مالی متوسط دارید ثروتمند هستید و اگر هیچ یک را ندارید ولی در بهترین نقطه شهر خانه دارید، یک ماشین آخرین مدل سوار می‌شوید و معتبرترین حساب بانکی را دارید، شما فقط پولدار هستید نه ثروتمند و سرمایه دار. شاید شما فقیرترین انسان کره ی زمین هستید.

## ۹۲- مقصد ثابت است، مسیر را عوض کن

وقتی موانعی سد راهتان سبز می‌شوند شما باید مسیرتان را عوض کنید تا به مقصد برسید. این اشتباه است که تصمیمتان را برای رسیدن به مقصد عوض کنید. این موانع در همه مسیرها پیدا می‌شوند. با این کار هیچ وقت به هیچ مقصدی نخواهید رسید.

## ۹۳- باور کنید که می‌توانید

می‌دانید چرا این زندگی به شما عطا شده است؟ زیرا کسی که زندگی تقسیم می‌کرده مطمئن بوده است که شما از پس مشکلات این زندگی برمی‌آیید. او از قدرت و توانایی شما برای عبور از دشواری‌ها و سختی‌های این زندگی مطمئن بوده است. به راستی وقتی صاحب هستی به اقتدار و توانمندی‌های شما باور دارد چرا خودتان باور نداشته باشید؟! هر وقت در کسب و کار و زندگی مقابل مشکلات کم آوردید به خود بگویید: "من برای روبرو شدن و مبارزه با این مشکل انتخاب شده‌ام، چرا که خالق هستی می‌دانسته فقط من هستم که از پس این مشکل برمی‌آیم!"

بعد از اینکه کاملاً به این جمله باور داشتید به سراغ مشکلات بروید. در حین مبارزه، از یک مرحله به مرحله بعد خواهید دید که مشکل از مقابل شما فرار می‌کند. آن لحظه همان نقطه‌ای است که باید لبخند بزنید و از خداوند به خاطر اینکه شما را برای فراری دادن این مشکل انتخاب کرد تشکر کنید.

## ۹۴- دائماً به رشد فکر کنید

هر پادشاهی ابتدا یک نوزاد بوده و هر ساختمانی ابتدا فقط یک طرح روی کاغذ بوده است. مهم نیست امروز کجایی. مهم این است که فردا کجا خواهید بود. هر کس در زندگی خود یک کوه اورست دارد که سرانجام یک روز باید به آن صعود کند. اگر زمین خوردید عیبی ندارد، برخیزید. نگذارید زمین به جاذبه اش ببالد. سر به زانوی غم فرو مبرید و سرتان را بالا بگیرید. قدرت دستانی که به سوی شما دراز شده را از یاد برده اید؟! اگر کوله بارتان ریخت عیبی ندارد، سبک باشید راحت‌تر اوج می‌گیرید. زندگی عالیست؛ پس عاشق زندگی باشید و

اگر تا این لحظه کوه اورست شما شکل نگرفته همین الان آن را ترسیم کنید و صعود به آن را شروع کنید.

### ۹۵- اصل قورباغه‌ای را جدی بگیرید

اگر امروز صبح از خواب بیدار شوید و ببینید که بیست کیلو چاق شده‌اید نگران نمی‌شوید؟ البته که می‌شوید! سراسیمه به بیمارستان تلفن می‌زنید: «الوو، اورژانس؟ کمک، من پهو ۲۰ کیلو چاق شده‌ام!».

اما اگر همین اتفاق به تدریج رخ بدهد، یک کیلو این ماه، یک کیلو ماه آینده و به همین ترتیب در ماه‌های بعد. آیا باز هم همین عکس العمل را نشان می‌دهید؟ نه! با بی‌خیالی از کنارش می‌گذرید.

برای کسانی که ورشکسته می‌شوند، اضافه وزن می‌آورند یا طلاق می‌گیرند یا آخر ترم مشروط می‌شوند این حوادث ناگهان اتفاق نمی‌افتد. یک ذره امروز، یک ذره فردا و سرانجام یک روز هم انفجار و سپس می‌پرسیم: چرا این اتفاق افتاد؟

زندگی ماهیت انبار شوندگی دارد. هراتفاقی به اتفاق دیگر افزوده می‌شود، مثل قطره‌های آب که صخره‌های سنگی را می‌فرساید. اصل قورباغه‌ای به ما هشدار می‌دهد که مراقب شرایطی که به آن عادت می‌کنید باشید!

ما باید هر روز این پرسش را برای خود مطرح کنیم: من دارم به کجا می‌روم؟ آیا من سالم تر، مناسب تر، شادتر و ثروتمندتر از سال گذشته‌ام هستم؟ و اگر پاسختان به خود منفی است بی درنگ باید در کارهای خود تجدید نظر کنید. اجازه ندهید افکار منفی شما را درخودش غرق کند. راهتان را عوض کنید.

### ۹۶- بازی زندگی بازی بومرنگ هاست

وقتی از ته دل بخندید و وقتی نسبت به هر چیزی حساس نشوی، وقتی سپاسگزار آنچه که دارید باشید و وقتی برای شاد بودن، نیاز به بهانه نداشته باشید، آن زمان است که واقعا زندگی می‌کنید. بازی زندگی، بازی بومرنگ‌هاست؛ اندیشه‌ها، کردارها و سخنان ما، دیر یا زود با دقت شگفت‌آوری به سوی ما بازمی‌گردند.

زمانی که آدمی بتواند بی هیچ دلهره‌ای آرزو کند، هر آرزویی بی درنگ برآورده خواهد شد.

## ۹۷- چرا می‌کوشیم آدم‌ها را تغییر بدهیم؟

این درست نیست. ما باید دیگران را همانطور که هستند بپذیریم یا همانطور که هستند به حال خودشان بگذاریم. ما نمی‌توانیم آنها را عوض کنیم، فقط توازن شان را برهم می‌زنیم. چون یک انسان از قطعه‌های واحدی درست نشده است که بتوان تکه‌ای را برداشت و به جایش چیز دیگری گذاشت. اما اگر هر کسی خود را بسازد و یا تغییر دهد می‌تواند معایب و اشکالات خود را برطرف کند. لذا به دیگران می‌توانیم نصیحت و یا تذکر دهیم اما نمی‌توانیم بدون آنکه خودشان بخواهند تغییرشان دهیم

## ۹۸- از اثبات خودتان بپرهیزید

هیچ دلیلی ندارد که توانمندی‌ها، دارایی‌ها، زیبایی‌ها و مزیت‌های خود را به دیگران اثبات کنید. آن‌ها را برای خود نگهدارید و از آن‌ها استفاده کنید و لذت زندگی را ببرید. آن زمان همه چیز به دیگران اثبات خواهد شد.

## ۹۹- چه کنیم که حالمان خوب بشود؟

دائم واژه‌ای امیدوارکننده به دیگران اهدا کنید. نه تنها احساس بهتری خواهید داشت بلکه شخصیت مثبت خود را نیز قوام بیشتری خواهید بخشید. به جنبه معنوی زندگیتان توجه کنید. آرام باشید. ساکت نشستن را تمرین کنید.

به ندای درونتان گوش کنید. به چیزهایی بیاندیشید که صلح، زیبایی و آرامش را به زندگیتان به ارمغان بیاورند. برای یافتن مسیر معنوی خاص خودتان تلاش کنید. یاد بگیرید که احساسات خود را تخلیه کنید.

هرگز احساسات‌تان را سرکوب نکنید و به درون نریزید. اندوه‌های خود را با شخصی قابل اطمینان و رازدار مطرح کنید. به خاطر داشته باشید که احساساتی که بیان شده‌اند دیگر به همان اندازه گذشته ناخوشایند نیستند.

## ۱۰۰- بیشعورها را نادیده بگیرید

بیشعورها قابلیت ویژه‌ای برای دیدن یک وجهی هر مسئله را دارند و آن وجه همان چیزی هست که به نفع خودشان است. شعور سطح مختلفی دارد. بالاترین سطح شعور، نادیده گرفتن بی‌شعورهاست.

### ۱-۱- هیچ کس نمی‌تواند شما را اذیت کند

آدم‌ها باهم متفاوتند و بنابراین عملکردشان نسبت به آنچه ما پیش بینی می‌کنیم تفاوت خواهد داشت. آنچه ما را آزار می‌دهد توقعاتی است که بدون توجه به این تفاوت‌ها از دیگران داریم و برآورده نمی‌شود!

توقعات خود را از دیگران پایین بیاوریم تا حالمان خوب شود. پس همواره نگوییم که همه نمی‌فهمند، همه نمی‌دانند، همه نمی‌توانند. شاید توقع ما از سایرین زیاد باشد. شاید بهتر است ما سطح انتظار خود را پایین بیاوریم

### ۱-۲- یک مدیر خوب همیشه دنبال نقشه خود است

«کاسپارف»<sup>۱</sup> نابغه شطرنج دنیا در بازی شطرنج به یک آماتور باخت. همه تعجب کردند و علت را جویا شدند. او گفت اصلاً در بازی با او نمی‌دانستم که آماتور است، برای این با هر حرکت او دنبال نقشه‌ای که در سر داشت بودم. گاهی به دنبال خود نقشه اش را خوانده و حرکت بعدی را پیش بینی می‌کردم. اما در کمال تعجب حرکت ساده دیگری می‌دیدم، تمرکز می‌کردم که شاید نقشه جدیدش را کشف کنم، آنقدر در پی حرکت‌های او بودم که مهره‌های خودم را گم کردم. بعد که مات شدم فهمیدم حرکت‌های او از سر بی‌مهرت‌تری بود.

### ۱-۳- یک مدیر خوب با کسانی که مانع پیشرفت او می‌شوند زمان کم‌تری

#### را سپری می‌کند

کارآفرینان به سرعت پی‌می‌برند که خیلی دشوار است تلاش کنند کاری بزرگ‌تر از اطرافیان انجام دهند. کارمندان اغلب ترس‌های‌شان را به شما القاء می‌کنند، دیدگاه‌تان را تضعیف می‌کنند، انرژی‌تان را تحلیل می‌برند و در نهایت شما را پایین می‌کشند. حذف آدم‌ها باید یک فرآیند ساده باشد، اما معنی‌اش این نیست که باید شتاب‌زده باشد. گاهی فقط باید فاصله بگیرید یا باید حد و مرزها را در روابط خود بازتعریف کنید. اگر در اطراف‌تان کارمندانی هستند که هیچ چیزی را عملی و انجام شدنی نمی‌دانند، آن‌ها رویاهای‌تان را کوچک و کم‌ارزش می‌شمارند و یا سعی می‌کنند شما را منصرف‌تان کنند. باید وقت کم‌تری را با آن‌ها سپری کنید.

## ۱۰۴- شکست را شکست دهید

هیچکس شکست ناپذیر نیست و هیچ کس هم قابل شکست دادن نیست، مگر آنکه خودش شکست را باور کرده باشد. باید با مفهوم شکست سخت بجنگید. باور کنید که شکست نمی‌خورید و اگر در کاری ناموفق بوده اید، حتما دلیلی داشته که می‌توانید آن را اصلاح کنید و این اتفاق باعث بالا رفتن مهارت و تجربه شما شده است. پس شکست را در ذهن خود شکست دهید.

## ۱۰۵- جادوی ارتباطات

«جان مکسول» که یکی از سخنرانان و مربیان بزرگ مدیریت در آمریکا و جهان است اخیراً کتابی نگاشته با عنوان «برقراری پیوند». متن زیر از الهام گرفته از این کتاب است. نتیجه یک پژوهش در آمریکا که بر روی ۱۶ هزار مدیر اجرایی انجام شد، نشان داد که رابطه مستقیمی بین توانایی افراد در برقراری پیوند و میزان دستاوردهای آنان وجود دارد. جان مکسول معتقد است آخرین فوت کوزه گری در رهبری و مدیریت هر بنگاهی نه بازار است، نه فناوری، نه رقابت و نه محصولات. بلکه تنها یک چیز است که ورای همه این هاست و آن توانایی برقراری ارتباط با افراد و فنون مذاکره است.

## ۱۰۶- برای متفاوت بودن، کفایت کمی بیشتر تلاش کنید

لازم نیست قدمان ۲۲۰ سانتی متر باشد؛ یا لباس را وارونه بپوشیم؛ یا انسانی پر سر و صدا و بذله گو و نفرت انگیز باشیم؛ چهارده ساعت در روز و ۷ روز در هفته کار کنیم یا مدرک تحصیلی دیگری بگیریم. می‌توانیم فروتن، متواضع، کاری و کارآمد باشیم و فقط در بعضی موارد اندکی بیشتر و کمی بهتر عمل کنیم تا تبدیل به فردی بی نظیر، عالی و ارزشمند شویم.

## ۱۰۷- چند موضوعی که در پیری حتما به آن غبطه خواهید خورد

یک ضرب المثل قدیمی هست که می‌گوید جوانی را جوان‌ها به هدر می‌دهند. شاید اگر بدانید پیرها به چه چیزهایی غبطه می‌خورند بتوانید بهتر جوانی کنید. نتیجه یک پژوهش بیان کرد که بسیاری از افراد سالخورده حسرت‌های مشترکی دارند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

۱- چرا وقتی می‌توانستم سفر کنم، نکردم!

۲- چرا زبان دومی نیاموختم!

- ۳- چرا وقتم را به خاطر رابطه‌ای تمام شده تلف کردم!
- ۴- چرا از خود در برابر نور آفتاب محافظت نکردم تا پوست سالم‌تر و بدون چروکی داشته باشم!
- ۵- چرا برای دیدن خوانندگان مورد علاقه‌ام به کنسرت نرفتم!
- ۶- چرا از انجام خیلی از کارها ترسیدم!
- ۷- چرا ورزش اولویت کارم نبود!
- ۸- چرا خود را گرفتار سنت‌ها کردم!
- ۹- چرا از کاری که دوست نداشتم استعفا ندادم!
- ۱۰- چرا بیشتر درس نخواندم!
- ۱۱- چرا باور نکردم زیبا هستم!
- ۱۲- چرا از گفتن دوست دارم ترسیدم!
- ۱۳- چرا به راهنمایی‌های والدینم گوش ندادم!
- ۱۴- چرا خودخواه بودم!
- ۱۵- چرا تا این حد نظر دیگران برایم مهم بود!
- ۱۶- چرا به جای آنکه به رویاهای خودم فکر کنم به فکر برآوردن رویای دیگران بودم!
- ۱۷- چرا وقتم را صرف یادآوری خاطرات بد کردم و زمانم را از دست دادم. کاش افسوس گذشته را نمی‌خوردم!
- ۱۸- چرا کسانی را که دوست داشتم از خود رنجاندم!
- ۱۹- چرا از خود دفاع نکردم!
- ۲۰- چرا برای برخی کارها داوطلب نشدم!
- ۲۱- چرا بیشتر مراقب دندان‌هایم نبودم!
- ۲۲- چرا قبل از مرگ مادر و پدر بزرگ سئوالاتی را که داشتم از آن‌ها نپرسیدم!
- ۲۳- چرا زیاد کار کردم!
- ۲۴- چرا آشپزی یاد نگرفتم!
- ۲۵- چرا از زمان حال لذت نبردم!
- ۲۶- چرا تلاش نکردم آنچه را شروع کردم به پایان برسانم!
- ۲۷- چرا گرفتار کلیشه‌های فرهنگی شدم و از هدفم بازماندم!
- ۲۸- چرا دوستی‌هایم را ادامه ندادم!

۲۹- چرا با کودکانم بیشتر بازی نکردم!

۳۰- چرا انسان ریسک‌پذیری نبودم!

۳۱- چرا برای افزایش دانش و ارتباطاتم تلاش نکردم!

۳۲- چرا تا این حد فرد نگرانی بودم!

۳۳- چرا سر هر چیزی زود عصبانی شدم!

۳۴- چرا به اندازه کافی با افرادی که دوست‌شان داشتیم وقت نگذراندم!

۳۵- چرا برای یک بار هم که شده پشت میکروفن نرفتم تا در مقابل جمع صحبت کنم!

### ۱۰۸- مشتری محور باشید

در کارتان چیزی تولید کنید که مشتری دوست دارد، نه آن چیزی که خودتان دوست دارید. این دو باهم متفاوت هستند. شما در صورتی می‌توانید کالایی به مشتری بفروشید و یا خدمتی ارائه دهید که نیاز مشتری را بشناسید و مطابق با نیاز او عمل کنید.

### ۱۰۹- گروه خوب تشکیل دهید

نگران دزدیده شدن ایده تان نباشید! ایده‌ها به تنهایی ارزشی ندارند. پس آنها را با شور و شوق به آدم‌های قابل اطمینان معرفی کنید تا بتوانید یک گروه خوب از آدم‌های مشتاق تشکیل بدهید تا بتوانید ایده تان را اجرایی کنید. بدانید که اکثر ایده‌ها تاریخ مصرف دارند و اگر تاریخ مصرف آن‌ها به اتمام برسد دیگر ارزشی ندارد.

### ۱۱۰- توانایی‌های خود را بشناسیم

باید استعدادهای تان را کشف کنید. اگر وارد یک بازی شوید که بقیه استعدادش را دارند و شما ندارید، بازنده خواهید شد. این از تمام پیش‌بینی‌هایی که می‌توانید انجام دهید به یقین نزدیک‌تر است. باید کشف کنید کجاها برتری دارید. باید در حیطه‌ی توانایی‌های خود وارد بازی شوید.

### ۱۱۱- اکثر تصمیمات بد ناشی از تعامل شش حس است!

- حرص و آز: "اگر اکنون تصمیم بگیرم، این پاداش را خواهم گرفت."
- ترس: "اگر اکنون تصمیم نگیرم، من این موقعیت را از دست می‌دهم."
- نوع دوستی و بشر دوستی: "اگر اکنون تصمیم بگیرم، به دیگران کمک خواهم کرد."
- حسادت: "اگر اکنون تصمیم نگیرم، رقیب من برنده خواهد شد."
- غرور: "اگر اکنون تصمیم بگیرم، نگاه هوشمندانه خواهم داشت."

- شرمندگی: "اگر اکنون تصمیم نگیرم، احمق به نظر خواهم رسید."

### ۱۱۲- در هر شرایطی می‌توانم از مشکلات و خطرات نجات پیداکنیم

مطمئن باشید اگر درست فکر کنید و درست عمل کنید هیچ مشکلی نمی‌تواند شما را زمین گیر کند. زندگی مجموعه‌ای از اتفاقات و تصمیمات است که نتیجه متقابل این دو باهم مشخص کننده میزان موفقیت‌ها در آینده است.

### ۱۱۳- عادت‌ها را تغییر دهید و دچار روزمرگی نشوید

اگر در کسب و کار نتیجه‌ای را که می‌خواهید نمی‌گیرید، اولین جایی که باید نگاه کنید، فرایندهای روتین روزانه کسب و کارتان است. عادات را تغییر بدهید تا کسب و کارتان تغییر کند.

### ۱۱۴- خیلی‌ها همیشگی نیستند

اشتباه نکنید! بعضی از آدم‌ها به شما وفادار نیستند. در واقع آن‌ها درگیر نیازشان به شما شده‌اند. روزی که دیگر به شما نیاز نداشته باشند، وفاداری‌شان نیز از بین می‌رود. پس به اطرافیان خیلی دل نبندید. بسیاری از افراد فقط در مدت زمانی که نیاز به ما دارند در کنار ما هستند و نباید موفقیت خودمان را وابسته به آن‌ها بدانیم.

### ۱۱۵- اوقات فراغت یک فرصت است

اگر می‌خواهید بفهمید که یک جوان در زندگی چقدر پیشرفت خواهد کرد باید ببینید که عصر و غروبش را چگونه می‌گذراند؟

اکثر مردم فکر می‌کنند که پیشرفت جوانان به این بستگی دارد که ساعات کار خود را چگونه می‌گذرانند. اما نحوه‌ی گذران ساعات بیکاری، شاخص بهتری است. ساعت استراحت، باید برای چیزی فراتر از بیکاری صرف شود؛ برای رشد کردن و آماده شدن برای پذیرش مسئولیت‌های بزرگتر. جوانانی که منتظر می‌مانند تا مسئولیت بزرگتر به سراغ‌شان بیاید و سپس برای آن آماده شوند، در بهترین حالت، فقط شغل خود را حفظ می‌کنند.

### ۱۱۶- مغز خود را با بحث با افراد بی‌فایده پر نکنید

فقط با کسانی بحث کنید که می‌دانید آن‌قدر عقل و عزت نفس دارند که حرف‌های بی‌معنی نمی‌زنند؛ کسانی که به دلیل توسل می‌جویند، حقیقت را گرامی می‌دارند و آن‌قدر منصف هستند که اگر حق با طرف مقابل باشد اشتباه بودنشان را قبول می‌کنند. پس نتیجه

می‌گیریم که به ندرت در هر صد نفر یک نفر ارزش آن را دارد که با او بحث کنید. بحث‌های بی‌فایده با افراد مختلف فقط ذهن شما را شلوغ و قدرت تفکر شما را کم می‌کند.

## ۱۱۷- شکیبایی بیاموزید

کسی که در همه حوادث آرامش خود را حفظ می‌کند، نشان می‌دهد که می‌داند امکان وقوع حوادث در کار چقدر زیاد و پرتنوع است و از این رو به آنچه در زمان حال اتفاق می‌افتد به منزله بخش کوچکی از آنچه ممکن است در طول روز پیش بیاید، می‌نگرد. این منش انسان‌های شکیباست که وضعیت نوع بشر را هرگز فراموش نمی‌کنند، بلکه همواره به خاطر دارند که بلایایی که در معرض آن‌هاست، چه بی‌شمارند.

## ۱۱۸- با افراد متعصب وارد گفت و گو نشوید

هر چه یک فرد، به حرفی که می‌زند درک کمتری داشته باشد، با تعصب و لجبایت بیشتری از آن دفاع می‌کند. در بسیاری از حالات افراد متعصب با کوچکترین انتقاد و یا سوالی روحیه‌ی پرخاشگری نشان می‌دهند و باعث بوجود آمدن تنش جنجال می‌شوند.

## ۱۱۹- با افراد مختلف هم نشین شوید

برای رشد واقعی عقلی و فکری با آدم‌هایی همنشین شوید که از نظر فرهنگ، آداب و رسوم، زبان و سن و سال با شما متفاوت هستند. با کسی آشنا شوید که از طبقه اجتماعی متفاوتی باشد و با آن‌ها به مسافرت بروید. از صحبت و هم‌نشینی با افراد مختلف می‌توانید تجارب زیادی بیاموزید و چیزهای جدیدی یاد بگیرید. معاشرت همیشه آموزنده است.

## ۱۲۰- مراقب پیام‌هایتان باشید

به این داستان توجه کنید:

بچه که بودم وقتی کار اشتباهی می‌کردم مادرم می‌گفت "اشکال نداره. حالا چیکار کنیم تا درست بشه"

اما مادر دوستم به او می‌گفت "برات متاسفم که یه کار درست نمی‌تونی انجام بدی"

امروز هر دو بزرگسال و بالغیم.

وقتی اتفاق بدی می‌افتد اولین فکری که به ذهن می‌رسد "خب چیکار کنم؟" و با حداقل اضطراب و عصبانیت مشکل را حل می‌کنم. اما دوستم با مواجه شدن با اتفاقات بد عصبانی می‌شود و می‌گوید "وای بر من که نمی‌تونم یک کار درست انجام بدم، چرا من اینقدر بدبختم؟"

حرف‌های امروز ما و احساسی که به فرزندان می‌دهیم تبدیل به صدای درونی فرزندان خواهد شد.

پیام‌هایی که شما امروز برای فرزندان و نزدیکان می‌فرستید باعث شکل‌گیری شخصیت این افراد می‌شود و در سال‌های بعد قطعاً تأثیرات آن را خواهید دید. پس تلاش کنید امروز پیام‌های خوبی برای هم‌نوعان خود بفرستید.

### ۱۲۱- ساختن واژه‌ای به نام «فردا» بزرگترین اشتباه انسان بود

تا زمانی که کودک بی‌سواد بودیم و با این واژه آشنایی نداشتیم، خوب زندگی می‌کردیم. تمامی احساسات‌مان، غم و شادی و هرچه داشتیم را همین امروز خرج می‌کردیم. انگار فهمیده‌تر بودیم، چون همیشه می‌ترسیدیم شاید فردا نباشد. از وقتی «فردا» را یاد گرفتیم، همه چیز را گذاشتیم برای فردا. از داشته‌های امروز لذت نمی‌بریم و گذاشتیم برای روز مبادا. شاید باید اینگونه «فردا» را معنی کنیم: «فردا» روزی است که داشته‌های امروزت را نداری. امروز نیز آن زمانی است که می‌گذرد و دیگر بر نمی‌گردد. پس امروز را زندگی کن.

### ۱۲۲- انرژی‌هایی که صرف افکار منفی می‌کنید، برای پرورش افکار مثبت

#### به کار ببندید

انرژی که صرف شمردن نداشته‌ها و کمبودهای زندگی و کسب و کارتان می‌کنید برای شمردن داشته‌ها به کار ببندید. این انرژی بسیار اهمیت دارد زیرا باعث فرستادن ارتعاش مثبت به جهان هستی و ساخته شدن احساس شما در هر لحظه می‌شود و این احساسات در کار و زندگی معجزه می‌کند. لحظه‌هایتان را خرج چیزهایی که دوست دارید اتفاق بیافتد کنید تا واقعاً آن‌ها در زندگی و کسب و کارتان اتفاق بیافتد.

### ۱۲۳- ثروت که فقط پول نیست

شاید این مطلب تکراری باشد اما مسئله مهمی است و به این دلیل تعمداً آن را تکرار می‌کنیم. ثروتمند بودن لازمه اش پولدار بودن نیست. تلاش کنید که ثروتمند شوید نه پولدار. «ناپلئون هیل» در کتاب کلید طلایی ۱۵ نوع ثروت را معرفی می‌کند که داشتن آن‌ها ما را غنی و بی‌نیاز می‌کند:

۱- نگرش مثبت

۲- ارتباط موثر

۳- ادب

۴- یادگیری مادام العمر

۵- انضباط شخصی

۶- تندرستی واقعی

۷- آرامش خاطر

۸- خلاقیت

۹- عشق ورزیدن به کار

۱۰- داشتن برنامه و هدف

۱۱- داشتن قلب و زبان شاکر

۱۲- درک دیگران

۱۳- استفاده موثر از زمان

۱۴- بخشنده‌گی

۱۵- اعتماد به نفس

## ۱۲۴- هیچ چیز به اندازه ذهن تغییر یافته قدرتمند نیست

شما می‌توانید ظاهر خود را تغییر دهید، محل اقامت را تغییر دهید، و حتی همسرتان را تغییر دهید اما اگر ذهن خود را تغییر ندهید، همان تجربه مشابه دائما و بارها و بارها اتفاق خواهد افتاد. زیرا همه چیز به صورت ظاهری تغییر کرده است اما هیچ تغییر درونی صورت نگرفته است. تمام مسائل شما را ذهنیت کنونی تان خلق کرده و اگر بخواهید مسائل شما حل شود، ابتدا باید ذهنیت خود را تغییر دهید.

## ۱۲۵- همه انسان‌ها قدرت انتقاد دارند ولی جرأت اصلاح نه

فردی چندین سال شاگرد نقاش بزرگی بود و تمامی فنون و هنر نقاشی را آموخت. استاد به او گفت که دیگر شما استاد شده‌ای و من چیزی ندارم که به تو بیاموزم. شاگرد فکری به سرش رسید، یک نقاشی فوق العاده کشید و آن را در میدان شهر قرار داد، مقداری رنگ و قلمی در کنار آن گذاشت و از رهگذران خواش کرد اگر هرجایی ایرادی می‌بینند یک علامت ضربدر بزنند و غروب که برگشت دید که تمامی تابلو علامت خورده است و بسیار ناراحت و افسرده به استاد خود مراجعه کرد. استاد به او گفت: آیا می‌توانی عین همان نقاشی را برایم بکشی؟ شاگرد نیز چنان کرد و استاد آن نقاشی را در همان میدان شهر قرار داد ولی

این بار متنی که در کنار تابلو گذاشت این بود که: "اگر جایی از نقاشی ایراد دارد با این رنگ و قلم اصلاح بفرمایید"

غروب برگشت دید تابلو دست نخورده مانده. استاد به شاگرد گفت:

"همه انسان‌ها قدرت انتقاد دارند ولی جرات اصلاح نه"

## ۱۲۶- مرتب باشید

محیط کار فعال و مرتب، نشان می‌دهد که افراد سخت‌کوشی در راه رسیدن به این نظم تلاش کرده‌اند، ولی محل کار آشفته، نشان خواهد داد که شما اهمیتی برای ارزش‌های شرکت، قائل نیستید. نحوی پوشش شما نیز جلوه‌ای از ارزش و اهمیتی است که برای شرکت قائل هستید. هر روز که سرکار می‌روید طوری لباس بپوشید که انگار می‌خواهید برای درخواست افزایش حقوق حاضر شوید.

## ۱۲۷- ارزش شما آن چیزی است خودتان از خودتان می‌سازید

یک میله آهنی ساده حدود هزار تومان ارزش دارد. اگر آن را به چاقویی معمولی تبدیل کنیم بهای آن حدود ده هزار تومان می‌شود و اگر از آن سوزن‌های زیادی بسازید ارزش آن یکصد هزار تومان خواهد شد و اگر آن را به فنر یک ساعت مچی گران قیمت تبدیل کنیم آن را به ارزشی حدود چند میلیون تومان رسانده ایم. پس ارزش شما آن چیزی است که خودتان از خودتان می‌سازید.

## ۱۲۸- "نتایجی که بدست آورده ام حاصل خوش شانسی است یا

### پشتکار؟" این سوال اصلا مهم نیست

هر چقدر هم سخت تلاش کنید، افرادی هستند برای بی اهمیت جلوه دادن تلاش و موفقیت ها، شما را متهم به خوش شانس بودن و... می‌کنند. پس یادتان باشد که افراد موفق هرگز به چنین انسان‌هایی اهمیتی نمی‌دهند و فقط به راهشان می‌نگرند.

## ۱۲۹- بگذارید چشمانتان به زیبا دیدن عادت کند

یکی از مدیران موفق مطالب جالبی تعریف کرد. او گفت: شماره تلفن اطرافیان خود را با نام‌های زیبا در تلفن همراهتان ذخیره کنید. حتی اگر یک نفر را می‌شناسید که صفت زشتی دارد باز هم شما کنار اسمش برعکس آن را بنویسید. بگذارید چشمانتان به زیبا دیدن عادت کند. او معتقد بود تکرار یک زیبایی حتی اگر صادقانه نباشد باور آدم را عوض می‌کند.

راستش یک روز بدون آنکه متوجه شود به گوشی اش زنگ زد. روی صفحه نامی افتاده بود با عنوان "دوست همیشه خندانم".  
نمیدانید در آن لحظه از آن جمله چقدر لذت بردم و از آن به بعد انگار دلم می‌خواهد بیشتر بخندم. او راست می‌گوید؛ گاهی یک جمله زیبا و خیلی ساده، می‌تواند باور خودت و دیگران را تغییر دهد.

### ۱۳۰- اگر نتوانید احساسات خود را کنترل کنید، نمی‌توانید پول‌تان را کنترل کنید

جمله بالا به این موضوع اشاره دارد که اگر مدتی افسرده بودیم دست از کار نکشیم و یا وقتی که سرخورده و ناامید هستیم، عصبی نشویم. به طوری که کنترل خود را از دست بدهیم و وقتی فشار کار و مشکلات زیاد می‌شود میدان را خالی نکنیم.  
بسیاری از افراد، داشتن امنیت شغلی و داشتن یک حقوق ثابت یا به قول ما ایرانی‌ها "آب باریکه" را بیش از روند یادگیری برای آگاهی بیشتر از لحاظ مالی و ثروتمند شدن، مهم می‌پندارند. بنابراین هرگز این افراد ثروتمند نمی‌شوند. اینگونه افراد از ترس فقیر شدن، فقیر می‌مانند. این ترس شدید است که آن‌ها را از استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های طلایی که برای ثروتمند شدن لازم است باز می‌دارد.

### ۱۳۱- تداوم به شما شخصیت می‌دهد

اگر می‌خواهید جدی گرفته شوید، باید در کارهای خود تداوم داشته باشید. افراد با نیات و افکارشان قضاوت نمی‌شوند بلکه این نتایج عمل و کار و محصولات شماست که در معرض عموم قرار می‌گیرد. ما با نتیجه‌ی کارهایمان سنجیده خواهیم شد و نه با کارهایی که صرفاً آن‌ها را شروع کرده ایم و به پایان نرسانیم.

### ۱۳۲- وقتی که راه نمی‌روید، زمین هم نمی‌خورد

این "زمین نخوردن" محصول سکون است نه مهارت. وقتی تصمیم نمی‌گیرید و کاری نمی‌کنید، مسلماً اشتباه هم نمی‌کنید. این "اشتباه نکردن" محصول انفعال است نه انتخاب. خوب بودن به این معنی نیست که درهای فعالیت را بر خود ببندید و فقط پرهیز کنید؛ خوب بودن در انتخاب‌های صحیح ماست که معنا پیدا کرده و شکل می‌گیرد. اشتباه کنید، اما آن را مجدداً تکرار نکنید. املاي نوشته نشده که غلط ندارد.

### ۱۳۳- راجع به موضوعاتی که اطلاعاتی ندارید کمتر صحبت کنید

همواره در جمعی که هستید سعی کنید در مورد بحث یا قانون یا حرفه‌ای که در آن اطلاعات شما کامل نیست یا کمتر اظهار نظر کنید و یا قاطعانه سخنی نگویید. شاید طرف مقابل شما در آن موضوع اطلاعاتش بیش از شما باشد. از طرفی این کار شما نشان می‌دهد همیشه حرف‌های شما از روی دانش و خردمندی نیست و باعث کم اهمیت جلوه کردن حرف‌هایتان برای دیگران می‌شود.

### ۱۳۴- خودتان باشید

موفقیت یعنی آنطور که دل خودتان می‌خواهد زندگی و مدیریت کنید، کاری که خودتان دوستش دارید را انجام دهید، آدمی که خودتان دوستش دارید را دوست بدارید، لباسی که خودتان می‌پسندید را به تن کنید و در راهی که خودتان انتخاب کردید قدم بردارید. به تعبیری باید گفت متاسفانه چشم و هم چشمی در کسب و کار ما آنقدر فراوان شده که ما بیشتر می‌پسندیم که خوشبخت نباشیم اما دیگران ما را خوشبخت بدانند؛ تا این که خوشبخت باشیم اما دیگران ما را بدبخت بدانند.

### ۱۳۵- شهروند خوبی باشید

زندگی اجتماعی آداب و قوانین خاصی برای خود دارد. بعضی از آدم‌ها این آداب را خوب می‌دانند و در ارتباطات خود بسیار جذاب و حرفه‌ای عمل می‌کنند. حتما شما هم در جامعه با این آدم‌ها برخورد داشته‌اید. آدم‌هایی که نمی‌دانیم چرا محبوب می‌شوند و چگونه در ارتباطات با دیگران، آن‌ها را به خوبی جذب می‌کنند. در مواجهه با این افراد اگر نتوانیم راز جذابیت آن‌ها را کشف کنیم از یک اصطلاح قدیمی استفاده می‌کنیم و می‌گوئیم که آن‌ها مهره مار دارند ولی لازم است که بدانید مهره مار در عصر ارتباطات کشف شده و برای اینکه از این مهره استفاده کنید تصمیم بگیرید قوانین و آداب ارتباطات و فنون مذاکره را یاد بگیرید. قواعدی که اصلا سخت نیستند.

### ۱۳۶- به بالاتر از خود نگاه کنید

افراد موفق با هم سطح خود یا بالاتر از خود نیز ارتباط برقرار می‌کنند. زیرا این امر انگیزه‌ی بیشتری برای به دست آوردن موفقیت و تلاش برای پیشرفت در فرد ایجاد می‌کند. آن‌ها افراد موفق دیگر را می‌بینند و آن‌ها را الگوی خود قرار می‌دهند و با خود فکر می‌کنند اگر آن‌ها می‌توانند، پس من هم می‌توانم. به جای این که به یکدیگر حسودی کنند و حسرت

آن‌ها را در دل داشته باشند، از هم درس می‌گیرند و برای رسیدن به هدف بالاتر تلاش می‌کنند. پس دیدتان را عوض کنید؛ مطمئن باشید دنیای شما عوض خواهد شد.

### ۱۳۷- زندگی شخصی شما، فقط متعلق به شماست

سعی کنید حریم شخصی خود را حفظ کنید. اجازه ندهید به راحتی دیگران وارد حریم شخصی شما شوند. از همین باب تلاش کنید حتماً سه چیز را مخفی نگه دارید: روابط شخصی، درآمد و حرکت بعدی.

### ۱۳۸- به قانون سه ثانیه عمل کنید

کسی از شما سؤال می‌پرسد، سریعاً جواب ندهید. سه ثانیه مکث کرده، سپس جواب دهید. خیلی خیلی گرسنه اید، قبل از به دهان گذاشتن هر لقمه غذا، سه ثانیه مکث کنید. در ماشین نشسته اید و خیلی هم عجله دارید. قبل از روشن کردن اتومبیل، بر روی صندلی به آرامی سه ثانیه مکث کنید و بعد آن را روشن کنید.

این مکث‌های سه ثانیه باعث افزایش قدرت و صبر شما شده و در نتیجه باعث ماندگاری و افزون شدن انرژی مثبت شما می‌شود. در این کار ممارست به خرج دهید تا اینکه ملکه ذهن شما شده و در حافظه تان ثبت گردد. مهم‌ترین فایده مکث سه ثانیه جلوگیری از بروز خشم و عصبانیت می‌باشد و به شما ترمزی می‌دهد که خودتان را کنترل کنید.

### ۱۳۹- گوش کردن را تمرین کنید

با گوش کردن است که می‌توانید دریابید در مغز طرف مقابل چه می‌گذرد. در مذاکره هر چقدر بیشتر و بهتر گوش کنید، قوی‌تر به نظر می‌رسید. یعنی طرف مقابل اطلاعات بیشتری در اختیارتان می‌گذارد. افراد آرامی که به دقت گوش می‌کنند، مذاکره‌کنندگان موفق‌تری به نظر می‌رسند و قابل احترام هستند. پس از مهارت گوش دادن غافل نشوید که بسیار مهم است. این مهارت نیز مانند هر مهارت دیگری برای تقویت به تمرین زیاد نیاز دارد.

### ۱۴۰- پیگیر حق خود باشید اما با آرامش

اگر احساس می‌کنید حقی را از شما گرفته‌اند، با نگاهی پر از التماس دنبال حق خود نگردید و حتی اگر تصور می‌کنید در موضع قدرت قرار دارید، با چشم‌هایی مغرور و بی‌احساس به مخاطب خیره نشوید. به او این تصور را القاء کنید که در موضعی برابر با شما قرار دارد و در جریان یک بده بستان دو طرفه و در این موقعیت خاص، نه از شما بالاتر است و نه پایین‌تر. کافی است با صدایی آرام و لبخندی دوستانه بحث را شروع کنید.

## ۱۴۱- از تکرار نترسید

یک کتاب را دوبار بخوانیم؟ چرا که نه؟ در موسیقی عادت کرده ایم که یک آهنگ را بارها گوش کنیم. اگر اهل موسیقی باشید می‌دانید که با همان تلاش اول نمی‌توانید بر یک آهنگ مسلط گردید، آن را حفظ کنید و یاد بگیرید. باید چندین بار تکرار کنید تا به آن مسلط شوید و بعد به سراغ قطعه‌ی بعدی بروید.

این بدین معنا نیست که دوبار خواندن یک کتاب دو برابر بیشتر از یک بار خواندن کتاب تاثیر گذار است، بلکه تاثیر آن به مراتب بیشتر است. گاهی تاثیر آن ده برابر بیشتر است. اگر بعد از یک بار خواندن یک کتاب سه درصد محتوای آن را درک می‌کنیم، این میزان بعد از دور دوم مطالعه به سی درصد می‌رسد.

## ۱۴۲- افراد مستعد را دور خود جمع کنید

اگر می‌خواهید کارآفرین باشید و یا سرمایه‌گذار حرفه‌ای، لازم نیست شاگرد ممتاز و یا انسان باهوشی باشید، فقط آدم‌های دور و بر خود را از افراد باهوش و سخت‌کوش پر کنید. بایستی همواره از مشاورانی بهره‌جوییم که می‌توانند ما را به تصمیمات درست ترغیب کنند. هیچ انسانی کامل نیست و همه‌ی ما در هر موقعیتی ممکن است تصمیمات نادرستی بگیریم. یک مشاور خوب و با دانش می‌تواند در این مراحل با بازگویی یک سری نکات و گفتن نظرات و ایده‌های خود ما را یاری کند.

## ۱۴۳- برای هر کار مشخص، انرژی معینی نیاز است

برای هر کاری متناسب با نیاز آن کار پتانسیل وارد کنید. یکی از ایرادات ما که بعضاً منجر به اختلالات عصبی نیز در افراد می‌شود وارد کردن بیش از اندازه پتانسیل برای انجام کارها است. برای نوشتن همان میزان که نیاز به نوشتن است به خودکار فشار وارد کنیم. برای غذا خوردن، برای باز کردن یک پیچ، برای بوق زدن در رانندگی و حتی برای صحبت کردن به همان میزان لازم انرژی هدر دهید.

اگر این تعادل را حفظ کنیم عملکرد ما در تفکر و پیدا کردن نتیجه بهتر بهبود می‌یابد. شما با نگاه کردن به دست‌خط یک فرد و با امضا وی می‌توانید میزان عصبانیت او را تخمین بزنید و شخصیت وی را تحلیل کنید.

## ۱۴۴- مراقب ویروس خود بزرگ بینی باشید

باید درک کنید که نمی‌توانید خودتان به تنهایی همه کارهایی که برای پیشرفت کسب و کارتان نیاز است را انجام دهید. متأسفانه زمانی که بعضی از مدیران دچار خود بزرگ بینی حاصل از تعریف نابجای یک سری اطرافیان سودجو می‌شوند، ماهیت اصلی خود را فراموش و احساس می‌کنند که همه چیز را می‌دانند و همه امور را یا خود انجام می‌دهند و یا فقط نظر خود را قبول دارند که این خود کامگی شروع سقوط است.

## ۱۴۵- استفاده از اصل «اثر مرکب»

اثر مرکب را جدی بگیرید و از آن در مدیریت سبد سهام و دیگر مواقعی که در کسب و کارتان می‌توانید آن را اعمال کنید، استفاده کنید. با یک مثال اثر مرکب را تعریف می‌کنیم. شاید برای شما اتفاق افتاده باشد که شخصی به شما مراجعه کند و بگوید که شرکتی یا موسسه ای است که سرمایه شما را ظرف مدت یکسال دو برابر خواهد کرد. حال اگر این اتفاق بیافتد شما پیش خود فکر می‌کنید که امروزه ۱۰ ریال که یک تومان می‌شود چقدر ارزش دارد و آن را به شرکت مورد اشاره بدهید و تصور کنید که فرزند شما که امروز تازه متولد شده برای زمانی که ۵۰ ساله خواهد شد از این سرمایه گذاری چقدر بهره خواهد برد. بله باور کردنی نیست. عددی که نوشتن آن هم سخت است بیش از یک میلیارد تومان یا بیش از هزار میلیارد تومان یا بیش از یکصد هزار میلیارد تومان و یا حتی بیش از یک میلیون میلیارد تومان خواهد شد.

آری، قدرت مرکب شدن (رشد نمایی) حیرت‌انگیز است و اگر این محاسبات در جای خود و درست در کسب و کارتان انجام شود چه کاری‌هایی خواهد کرد.

## ۱۴۶- مطمئن شوید که شرایط کاری مناسب است

آیا شما حقوق کافی و براساس خدماتی که ارائه می‌دهید دریافت می‌کنید؟ آیا در یک محیط امن مشغول به فعالیت هستید؟ برای به دست آوردن حقوق قانونی خود و مواردی که برای تان مهم است می‌توانید موضوع را با مدیر خود در میان بگذارید. هیچ گاه عزت نفس و ارزش خود را به خاطر فیش حقوقی تان زیر پا نذارید. پرخاشگر نباشید و همیشه روی فواید و مزایای کارهای خود برای سازمان تاکید داشته باشید. با ارزشی که برای مسئول تان قائل هستید و با اتکا به عزت نفس، احتمال پذیرش طرح‌ها و پیشنهادهای خود را افزایش دهید.

## ۱۴۷- حاشیه‌ها را رها کنید

متأسفانه اکثر مدیران برای کارهایی که کمتر مهم است، وقت بیشتری می‌گذارند. وقتی که روی حاشیه‌پردازی و تعارفات صرف می‌شود، بیشتر از زمانی است که صرف کارها و بحث‌های حیاتی می‌گردد. تحت هیچ شرایطی به حواشی محیط داخلی و خارجی توجه نکنید و صرفاً یک کارمند یا مدیر حرفه‌ای و متمرکز باشید.

## ۱۴۸- نه همه چیزدان باشید و نه صرفاً یک ماشین اداری

شما ممکن است در کار خود بسیار خوب باشید و این حائز اهمیت است، اما آیا تا به حال سعی در برطرف کردن محدودیت کاری خود داشته اید؟ به عبارت دیگر، آیا تا به حال روش‌های بهتری پیدا نموده اید، تا کار خود را و یا راه‌های بهتر عملکرد بخش خود را بهبود دهید و پیشنهادات خود را به رئیس ابراز دارید؟ مهم این است که توجه داشته باشید، به نام ابتکار عمل در وهله‌ی اول با دانستن همه این‌ها (به عنوان همه چیز دان) خود را در مخمصه نیاندازید.

## ۱۴۹- کار ارزش ذاتی دارد

ما ایرانیان برای کار ارزش ابزاری قائلیم؛ یعنی کار را فقط برای درآمد می‌خواهیم و هیچکدام از ما به اندازه‌ای که مزد می‌گیریم کار نمی‌کنیم باید به دیدگاهی مثل شمس تبریزی و عین القضات همدانی که می‌گفتند "تا می‌توانید کار کنید، فقط کار است که شما را انسان بزرگتری می‌کند" برسیم. شاید تنها راه حل فساد اداری این است که آدمیان درک کنند کار ارزش ذاتی دارد. هیچ چیزی بیشتر از بیکاری برای انسان فساد نمی‌آورد.

## ۱۵۰- تنوع و استقلال رای، کلید برتری ست

لزوماً کمیت معیاری برای سنجش نیست اما یک شبهه به وجود می‌آید؛ پس خرد جمعی چه خواهد شد؟

در سال‌های نخستین قرن بیستم طبیعی‌دان آمریکائی «ویلیام بیب»، در حین مطالعات خود در جنگل‌های جزایر گویان با منظره‌ی عجیبی برخورد کرد. لشگر بزرگی از مورچه‌ها در پیرامون یک دایره‌ی بزرگ که محیطی در حدود ۴۰۰ متر داشت بی وقفه در حال حرکت بودند. آنان هر دو ساعت و نیم یک بار به دور این دایره می‌گشتند. این گردش آن‌قدر ادامه یافت که پس از ۲ روز اکثر آن‌ها جان خود را از دست دادند. آن‌چه که «بیب» مشاهده کرده بود بیولوژیست‌های امروزی آن را «چرخ‌عصاری» می‌نامند. این دور باطل زمانی شکل

می‌گیرد که گروهی از مورچه‌گان از «جمع» یا کولونی خود به دور می‌افتند. وقتی که چنین امری اتفاق می‌افتد آنان از یک قانون ساده پیروی می‌کنند. از مورچه‌ی جلوی خود تبعیت کن. نتیجه‌ی این امر شکل‌گیری «چرخ عصاره» است. این دور باطل زمانی می‌شکند که به طور تصادفی یکی از مورچه‌ها به دلیلی نامعلوم دایره را ترک می‌کند و مورچه‌ی بعدی به دنبال او به راه می‌افتد.

«استیون جانسون» در کتاب درخشان خود به نام «ظهور» می‌گوید: «کلنی مورچه‌گان معمولاً بسیار خوب کار می‌کند. هیچ کس گروه را ترک نمی‌کند، هیچ کس فرمان نمی‌دهد و هیچ کس اطاعت نمی‌کند، هیچ مورچه‌ای به تنهایی نمی‌داند چه می‌کند و هیچ نوع اطلاعاتی در اختیار ندارد، اما جمع آن‌ها غذا را پیدا می‌کند، ذخیره می‌کند، کارهای مربوط به جمع را به بهترین شکل انجام می‌دهد و تولید مثل نیز می‌کند.»

اما همان اصلی که سازمان‌دهی خیره‌کننده‌ای را در بین آنان برای کار جمعی فراهم می‌آورد، یعنی تبعیت کورکورانه، باعث مرگ آنان در دایره‌ی آسیاب می‌شود. یک مورچه هیچ استقلال رأیی ندارد و به همین دلیل هم زمانی که در دایره‌ی مرگ گرفتار می‌آید راه خلاصی به بیرون را نمی‌یابد. انسان‌ها اما بر خلاف مورچه‌گان می‌توانند مستقل فکر کرده و مستقل عمل کنند. استقلال معنایش ایزوله بودن از جمع نیست بلکه مفهوم آن این است که به طور نسبی و به میزان معینی فرد قادر است مستقل از جمع عمل کند. ما در آسیاب چرخان تا زمان فرا رسیدن مرگ‌مان گام نمی‌زنیم، آن هم تنها به این دلیل که فرد جلوتر از ما چنین می‌کند. این تفاوت مهم و چشم‌گیری است که جمع ما را از مورچه‌گان متمایز می‌کند.

استقلال به دو دلیل از اهمیت بسیاری در ارتقای هوش جمعی برخوردار است. اول این که از تکرار یک نوع خطا دوباره، سه‌باره و چندباره جلوگیری می‌کند. خطای یک فرد بر قضاوت یک جمع یک تاثیر خرد کننده ندارد اما اگر همان خطا به طور سیستماتیک در تعداد زیادی از افراد جمع گسترش یابد، آن وقت است که رای جمع را به طور منفی تحت تاثیر قرار می‌دهد. دوم آن که افکار مستقل، اطلاعات تازه و متنوع را وارد جمع می‌کند؛ در حالی که اگر افکار مستقل نباشند همان نوع اطلاعات در جمع تکرار می‌شود و چیز تازه‌ای به خرد جمع اضافه نمی‌شود.

بنابراین هوشمندترین گروه‌ها آن‌هایی هستند که افراد آن از تنوع بالا و استقلال رای هرچه بیش‌تر برخوردار باشند. مفهوم مخالف آن، این است که جمعی که افرادش به لحاظ فکری به هم نزدیک و نزدیک‌تر شوند از درجه‌ی هوش چندان بالایی برخوردار نیست. توجه داشته

باشید که معنی استقلال فکر افراد یک جمع الزاما این نیست که آنان دیدگاه‌های متین و منطقی داشته باشند. آن‌چه که ما می‌خواهیم به عنوان یک اصل مهم از آن یاد کنیم این است که افراد یک جمع به یک‌دیگر نزدیک‌تر باشند و بتوانند با یکدیگر روابط فردی برقرار کنند.

### ۱۵۱- از زندگی انتقام بگیرید؛ اما عاقلانه

بهترین انتقام در زندگی و کسب و کار این است که به راه خود ادامه دهید و اتفاقات بد را فراموش کنید. به هیچکس اجازه ندهید از تماشای رنج شما لذت ببرد. شاد بودن را سرمشق کارهای خود قرار دهید و مسیر زندگی و کسب و کار را به زیبایی ترسیم کنید. در گرفتاری باید اندیشه را به جنب و جوش درآورد، نه اعصاب را. موفق و خوشبخت کسی نیست که مشکلی ندارد، بلکه کسی است که با مشکلات، مشکلی ندارد. باید صبور باشیم و تحمل کنیم تا موفق شویم.

### ۱۵۲- اصول بیست هشتاد

«اصل پارتو» حاکی از آن است که حدود ۸۰ درصد معلومات ناشی از تنها ۲۰ درصد علت‌ها هستند. در عمل به این معنی است که ممکن است ۸۰ درصد بازار در مالکیت ۲۰ درصد کسب‌وکارها باشد یا ۸۰ درصد فروش‌ها، نتیجه‌ی خرید ۲۰ درصد مشتریان باشد و یا در ۲۰ درصد اول و پرانرژی روز ۸۰ درصد کارهایتان را انجام دهید. در واقع این اصلی برای شما به این معنی است که ۸۰ درصد دستاوردهای‌تان از ۲۰ درصد مهم‌ترین فعالیت‌های‌تان حاصل می‌شود.

برای این که با این اصل زندگی کنید، دائماً وقت و دستاوردهای‌تان را پیگیری و ارزیابی کنید تا پی‌ببرید ۲۰ درصد مهم‌ترین فعالیت‌های شما کدام هستند. سپس می‌توانید بقیه‌ی فعالیت‌های خود را به دیگران محول کنید، به‌صورت خودکار در بیاورید، یا متوقف کنید.

### ۱۵۳- شاد زندگی کنید و از لحظه لحظه‌ی عمرتان لذت ببرید

چهل مورد از کم هزینه‌ترین لذت‌های دنیا عبارتند از:

- گاهی به تماشای غروب آفتاب بنشینیم.
- سعی کنیم بیشتر بخندیم.
- تلاش کنیم کمتر گله کنیم.
- با تلفن کردن به یک دوست قدیمی، او را غافلگیر کنیم.

- گاهی هدیه‌هایی که گرفته‌ایم را بیرون بیاوریم و تماشا کنیم.
- بیشتر از خدا تشکر کنیم و با او حرف بزنیم.
- در داخل آسانسور و راه پله و... با آدم‌ها صحبت کنیم.
- گاهی نفس عمیق بکشیم.
- لذت عطسه کردن را حس کنیم.
- قدر این که پایمان نشکسته است را بدانیم.
- زمزمه کنیم، آواز بخوانیم و انرژی را تخلیه کنیم.
- سعی کنیم حداقل یک ویژگی منحصر به فرد با بقیه فرق داشته باشیم.
- گاهی به دنیای بالای سرمان خیره شویم.
- با حیوانات و سایر جانداران مهربان باشیم.
- برای انجام کارهایی که ماه‌ها مانده و انجام نشده، در آخر همین هفته برنامه‌ریزی کنیم.
- از تفکر درباره تناقضات لذت ببریم.
- برای کارهایمان برنامه‌ریزی کنیم و آن را طبق برنامه انجام دهیم. البته کار مشکلی است.
- مجموعه‌ای از یک چیز (تمبر، برگ، سنگ، کتاب و...) برای خودمان جمع‌آوری کنیم.
- در یک روز برفی با خانواده آدم برفی بسازیم.
- گاهی در حوض یا استخر شنا کنیم، البته اگر کنار ماهی‌ها باشد چه بهتر.
- گاهی از درخت بالا برویم.
- احساس خود را درباره زیبایی‌ها به دیگران بگوئیم.
- گاهی کمی پابرهنه راه برویم. البته بهتر است روی ماسه‌های کنار دریا باشد.
- بدون آن که مقصد خاصی داشته باشیم پیاده روی کنیم.
- گاهی نیمه شب‌ها از خواب بیدار شویم و از خدا بخاطر نعمت هایش تشکر کنیم.
- در جلوی آینه بایستیم و خودمان را تماشا کنیم.
- سعی کنیم فقط نشنویم، بلکه به طور فعال گوش کنیم.
- رنگ‌ها را بشناسیم و از آن‌ها لذت ببریم.
- وقتی از خواب بیدار می‌شویم، زنده بودن را حس کنیم.
- زیر باران راه برویم.
- کمتر حرف بزنیم و بیشتر گوش کنیم.
- قبل از آن که مجبور به رژیم گرفتن بشویم، ورزش کنیم و مراقب تغذیه‌ی خود باشیم.

- چند بازی و سرگرمی مانند شطرنج و... را یاد بگیریم.
- اگر توانستیم گاهی کنار رودخانه بنشینیم و در سکوت به صدای آب گوش کنیم.
- هرگز شوخ طبعی خود را از دست ندهیم.
- احترام به اطرافیان را هرگز فراموش نکنیم.
- به دنیای شعر و ادبیات نزدیک‌تر شویم.
- گاهی از دیدن یک فیلم در کنار همه اعضای خانواده لذت ببریم.
- تماشای گل و گیاه را به چشمان خود هدیه کنیم.
- ببخشیم.
- گاهی اوقات عمیق به صورت پدر و مادر و یا فرزندانمان برای دقیقه‌های طولانی نگاه کنیم.

## ۱۵۴ - لطفا کتاب بخوانید

یک دانشجوی افغان می‌گفت زمان تحصیل در سوئیس با یکی از استادان دانشگاه رفتیم کافه نزدیک دانشگاه تا قهوه بخوریم. حرف از حکومت و اوضاع بد افغانستان شد و علت‌های عقب‌افتادگی مردم که استاد حرف جالبی زد و همواره درون ذهنم نقش بست. استاد گفت: فکر نکن برای کشورها قرعه‌کشی کرده‌اند و مردم سوئیس به خاطر شانس خوب، این حکومت گیرشان آمده و مردم افغانستان بد شانس بودند و به این روز افتادند، بلکه به قول افلاطون هر ملتی لیاقت همان حکومتی را دارد که بر او حاکم است. زیرا مردم به‌طور معمول حکومتی که سزاوارش هستند را خودشان با افکار و اعتقاداتشان می‌سازند. مردم سرزمین‌های مختلف برای به‌دست آوردن آنچه که می‌خواهند زحمت می‌کشند و انقلاب به راه می‌اندازند، مردم سوئیس به‌طور حتم حق‌شان داشتن حکومتی این‌چنین هست و افغان‌ها هم لیاقت‌شان بیشتر از اینکه دارند، نیست.

دانشجوی افغان می‌گفت: کمی احساس تحقیر کردم، به همین خاطر پرسیدم: افغان‌ها چه کاری باید انجام دهند تا تغییر کنند؟

استاد فنجان قهوه را از کنار دهانش پایین آورد و لبخندی زد و گفت: هر سوئیسی در سال ۱۰ کتاب می‌خواند. تو اگر یک افغانی را دیدی از طرف من به او بگو چنانچه مردم کشورت سالی یک کتاب بخوانند کشورت تغییر خواهد کرد. این راه‌حل به کشورهای مشابه نیز قابل تعمیم است.

## ۱۵۵ - مواظب باشید غرق نشوید

انسانی که غرق شود قطعا می‌میرد؛ چه در دریا، چه در رویا، چه در دروغ، چه در گناه، چه در خوشی، چه در قدرت، چه در کینه، چه در انتقام. انسان بودن یک دین خاص است که پیروان چندانی ندارد.

## ۱۵۶ - اگر از روح‌تان مراقبت نکنید، به مرور نابود می‌شود

بسیاری از انسان‌ها قدم به قدم به نابودی روح و روان خودشان نزدیک‌تر می‌شوند، بدون آن که از این اتفاق آگاه باشند. اتفاقات کوچک زیادی وجود دارد که به مرور زمان تأثیرات بسیار ناگواری بر روی شما می‌گذارد. اگر این اتفاقات را نمی‌شناسید به موارد زیر توجه کنید:

- وقتی نمی‌بخشید.
  - وقتی به کاری که دوست ندارید ادامه می‌دهید.
  - وقتی وقت خود را تلف می‌کنید.
  - وقتی از خودتان مراقبت نمی‌کنید.
  - وقتی از همه چیز شکایت می‌کنید.
  - وقتی با پشیمانی و افسوس زندگی می‌کنید.
  - وقتی شریک نادرستی برای زندگی‌تان انتخاب می‌کنید.
  - وقتی خودتان را با دیگران مقایسه می‌کنید.
  - وقتی فکر می‌کنید پول برای شما خوشبختی می‌آورد.
  - وقتی شکرگزار و قدرشناس نیستید.
  - وقتی در روابط اشتباه می‌مانید.
  - وقتی بدبین و منفی‌گرا هستید.
  - وقتی با یک دروغ زندگی می‌کنید.
  - وقتی در مورد همه چیز نگرانید.
- این اتفاقات قاتلان روح شما هستند. مراقبت جنایت هایشان باشید.

## ۱۵۷ - چند اشتباه مهلک در مصاحبه شغلی

میانگین زمان یک مصاحبه استخدامی حدود ۳۰ دقیقه است، اما ۳۳ درصد از ۲۰۰۰ مدیر شرکت‌کننده در یک نظرسنجی اظهار کردند که آنان در ۹۰ ثانیه اول مصاحبه خواهند فهمید که آیا داوطلب را استخدام می‌کنند یا خیر!

مدیران اشتباهات زیر را به عنوان دلایل اصلی رد داوطلب برشمردند:

- ۷۰ درصد اعتقاد داشتند داوطلبان استخدام از نظر ظاهر و پوشش بیش از حد غیر رسمی در جلسه مصاحبه ظاهر شدند. (پوشش متناسب با شرایط و شخصیت پست سازمانی)
- ۶۷ درصد گفتند متقاضیان استخدام قادر نبودند تماس چشمی برقرار کنند. (مولفه‌های دیداری)
- ۵۵ درصد به خاطر نحوه‌ی از در وارد شدن مصاحبه شونده به اتاق مصاحبه رد شده‌اند.
- ۴۷ درصد مدیران ابراز می‌کردند که داوطلبان استخدام هیچ اطلاعاتی درباره شرکتی که برای مصاحبه آمده‌اند نداشتند. (پیشینه سازمانی)
- ۳۸ درصد مدیران به خاطر کیفیت صدا و میزان اعتماد به نفس و هم‌چنین نداشتن لب‌خند متقاضی را رد کردند. (خطای کلیشه‌ای)
- ۳۳ درصد دلیل رد کردن را نوع نشستن متقاضی هنگام مصاحبه بیان کردند. (زبان بدن)
- ۲۶ درصد بد دست دادن متقاضی را دلیل رد شدن می‌دانند. (خیلی‌ها اصلاً دست نمی‌دهند)
- ۲۱ درصد یکی از دلایل رد شدن متقاضی را دست به سینه نشستن او هنگام مصاحبه عنوان کردند. (حالت انفعالی)

## ۱۵۸- ذهن‌تان را از تنش‌ها خالی کنید

می‌گویند آقا محمد خان قاجار علاقه خاصی به شکار روباه داشته است. تمام روز را در پی یک روباه با اسبش می‌تاخته تا جایی که روباه از فرط خستگی نقش زمین می‌شد. بعد آن بیچاره را می‌گرفت و دور گردنش، زنگوله‌ای آویزان می‌کرده و در نهایت هم رهایش می‌کرده است. تا اینجا داستان مشکلی نیست. درست است روباه مسافت، زیادی را دویده، وحشت کرده، خسته هم شده، اما زنده و سالم است. هم جانش را دارد، هم دُمش را. پوستش هم سر جای خودش است. می‌ماند فقط آن زنگوله... از اینجا داستان، روباه هر جا که برود یک زنگوله توی گردنش صدا می‌کند. دیگر نمی‌تواند شکار کند، زیرا صدای آن زنگوله، شکار را فراری می‌دهد. بنابراین «گرسنه» می‌ماند. صدای زنگوله، جفتش را هم فراری می‌دهد، پس «تنها» می‌ماند. از همه بدتر، صدای زنگوله، خود روباه را هم «آشفته» می‌کند، «آرامش» را به هم می‌زند و در نهایت از گرسنگی و انزوا می‌میرد.

دقیقا این همان بلایی است که انسان امروزی سر ذهن پُرتنش خودش می‌آورد. دنبال خودش می‌کند، خودش را اسیر توهم می‌کند. زنگوله‌ای از افکار منفی، دور گردنش قلاده می‌کند. بعد خودش را گول می‌زند و فکر می‌کند که آزاد است، ولی نیست. برده افکار منفی خودش شده و هر جا برود آن‌ها را با خودش می‌برد. آن هم با چه سر و صدایی! درست مثل سر و صدای تکان دادن پشت سر هم یک زنگوله.

### ۱۵۹- مراقب وعده‌های تان باشید

یکی از چیزهای بسیار مهمی که در کسب و کار باید به خاطر بسپاریم این است که کارکنان مدیری می‌خواهند که آنچه را که به زبان می‌آورد به انجام برسانند. مطمئن باشید که افراد به حرف‌هایی که شما می‌زنید گوش می‌دهند، اما مشکل اینجاست که ممکن است حرف‌هایتان با اعمال تان در تضاد باشد. این طور است که اغلب می‌بینید که مجبور هستید با دستور دادن و فشار حرف‌هایتان را به کرسی بنشانید. یادتان باشد اگر حرف‌های شما با اعمال تان در تضاد باشد، وقار و نفوذ مدیریت خود را از دست می‌دهید.

### ۱۶۰- از محول کردن کارها به دیگران نهراسید و تفویض اختیار کنید

مدیران زیادی هستند که معتقدند اگر می‌خواهی کاری درست انجام شود بهتر است خودت آن را انجام بدهی. مدیرانی که این چنین نگرشی دارند به ندرت مدیران خوبی می‌شوند زیرا در محول کردن کارها به دیگران مشکل دارند. این مدیران فقط کارهای کوچکی را که هر کسی از عهده‌ی انجامش بر می‌آید به دیگران محول می‌کنند و همه‌ی کارهای مهم را برای خودشان نگه می‌دارند. لذا آن‌ها شب‌ها و تعطیلات آخر هفته را نیز کار می‌کنند و یک چمدان کار با خود به خانه می‌برند.

اضافه کاری هیچ ایرادی ندارد. اغلب باید وقت بیشتر از ساعات اداری را در روز به کار اختصاص داد. اما کسانی که از این الگو به عنوان روشی همیشگی پیروی می‌کنند، مدیران خوبی نیستند. آن‌ها به زیردستان خود آنچنان بی‌اعتمادند که در هیچ کار مهمی به آن‌ها اعتماد نمی‌کنند. البته برخی هم نمی‌دانند زیردستان خود را چگونه باید تربیت کنند.

این مدیران اغلب با مشکل جابجایی و ترک کار کارکنان دست به گریبان هستند. توانایی و لیاقت کارمندان معمولا بیش از آن مقداری است که این مدیران می‌اندیشند. لذا آن‌ها خیلی زود از اینکه فقط کارهای پیش پا افتاده را انجام می‌دهند خسته می‌شوند و تصمیم به جابجایی می‌گیرند.

### ۱۶۱- در برنامه روزانه زمان بندی و اولویت بندی کنید

اگر اهداف خود و حتی برنامه‌هایتان مبهم و نامعلوم باشد، خروجی کار شما نیز مبهم و یا نامشخص خواهد بود. کارها را به شکل واضح بنویسید. مثلاً اگر فردا برنامه بازدید از کارخانجات را دارید بنویسید "اول بازدید از کارخانه شماره یک، نیم ساعت بعد صرف ناهار و بعد بازدید از کارخانه‌های دو، سه و چهار که در جوار یکدیگرند و بعد جلسه با مدیران میانی حدود ۲ ساعت پیرامون فلان موضوعات و حدود برگشت به شهر و محل سکونت ساعت فلان" که کلیات برنامه خود مشخص باشد نه انتهای نامعلوم داشته باشد.

### ۱۶۲- زمانی را برای کارهای غیر قابل پیش بینی در برنامه منظور کنید

هر روز حداقل یک ساعت را برای کارهای غیرمنتظره در نظر بگیرید. در نظر گرفتن چنین زمانی برای حوادث غیر منتظره استرس شما را کاهش می‌دهد. بسیاری از روزها اتفاقات غیر قابل پیش بینی تمام برنامه‌های افراد را بر هم می‌زند. پس باید آمادگی و زمان مقابله با این اتفاقات را داشت.

### ۱۶۳- در کارتان حرفه‌ای باشید

حتماً می‌دانید که اگر می‌خواهید موفق باشید، حرفه‌ای بودن بسیار ضروری است. اما «حرفه‌ای بودن» دقیقاً به چه معناست؟

شاید برای بعضی‌ها به معنای هوشمندانه لباس پوشیدن در محل کار، توانایی ایجاد ارتباطات یا انجام درست کارشان باشد. برای برخی دیگر، حرفه‌ای بودن به معنای داشتن مدارک پیشرفته یا گواهی‌هایی است که آن‌ها را روی دیوار دفتر نصب کرده‌اند. حرفه‌ای بودن همه‌ی این تعاریف را در بر می‌گیرد، اما تعاریف بیشتری هم دارد.

در دیکشنری زبان خارجه، حرفه‌ای بودن یعنی: «رفتار، اهداف یا ویژگی‌هایی که معرف یا نشانگر حرفه یا فرد حرفه‌ای است»؛ و حرفه را «شغلی که مستلزم دانش تخصصی و اغلب آمادگی آکادمیک در درازمدت و به صورت فشرده است» تعریف می‌کند.

این تعاریف می‌گویند حرفه‌ای بودن شامل ویژگی‌های مختلف بسیاری است، اما این ویژگی‌ها چه هستند؟

افراد حرفه‌ای به خاطر دانش تخصصی خود شناخته می‌شوند. آن‌ها تعهد شخصی عمیقی به پیشرفت و بهبود مهارت‌های خود دارند.

البته همه‌ی حوزه‌های کسب و کار دارای صلاحیت‌های دانشگاهی مرتبط نیستند. با این حال، آنچه اهمیت دارد این است که افراد حرفه‌ای، جدی، اندیشمندانه و با پشتکار کار کرده‌اند تا بر دانش تخصصی لازم برای موفقیت در حوزه‌های کاری‌شان تسلط یابند. افراد حرفه‌ای کار را به انجام می‌رسانند و به قول خود عمل می‌کنند. اگر شرایطی به وجود بیاید که نتوانند به عهدشان وفا کنند، از قبل انتظارات را مدیریت می‌کنند و نهایت تلاش خود را می‌کنند تا وضعیت را سر و سامان ببخشند.

افراد حرفه‌ای به قول‌شان عمل می‌کنند و به همین دلیل قابل اعتماد هستند. هرگز ارزش‌های خود را به خطر نمی‌اندازند و کار درست را انجام می‌دهند؛ حتی اگر این امر به معنای در پیش گرفتن مسیر دشوارتر باشد.

افراد حرفه‌ای خود را مسئول تفکرات، سخنان و اقدامات خودشان می‌دانند؛ به ویژه اگر دچار اشتباه شده باشند. این مسئولیت‌پذیری شخصی، پیوند نزدیکی با صداقت و راستی دارد و عنصری حیاتی در حرفه‌ای‌گری است.

آن‌ها تحت فشار نیز حرفه‌ای باقی می‌مانند. برای مثال کارمندی در بخش خدمات مشتریان را در نظر بگیرید که با یک مشتری عصبانی مواجه می‌شود. به جای آن که کارمند هم در واکنش به او آشفته و عصبانی شود، با نوع مذاکره و با حفظ آرامش، خونسردی و انجام رفتاری متناسب با محیط کسب‌وکار و با انجام هر کاری که وضعیت را بهتر می‌کند، حرفه‌ای‌گری حقیقی را نشان می‌دهد.

افراد حرفه‌ای ظاهر مناسبی دارند و متناسب با وضعیت لباس می‌پوشند. به همین دلیل از خود اطمینان داشته و با اقتدار و احترام سخن می‌گویند و مورد احترام دیگران نیز قرار می‌گیرند.

با توجه به این ویژگی‌ها، می‌بینید که افراد و پرسنل حرفه‌ای کسانی هستند که دیگران نه از ترس، بلکه کاملاً اختیاری به آن‌ها احترام می‌گذارند و برای آن‌ها ارزش قائلند. آن‌ها اعتباری حقیقی برای سازمان‌شان هستند و مراجعه‌کنندگان ارزشمند را به آن‌ها ارجاع می‌دهند.

بنابراین به منظور پیشرفت حرفه‌ای‌گری خود، باید بر روی بهبود هر کدام از این ویژگی‌ها تمرکز کنید.

نگذارید دانش و مهارت‌هایتان منسوخ شوند. نسبت به یادگیری مهارت‌های جدید حساس باشید و در صنعت‌تان به‌روز بمانید.

افراد حرفه‌ای می‌توانند نیازهای عاطفی دیگران را درک کنند. آن‌ها قادرند به مراجعه‌کنندگان و همکاران‌شان آنچه را نیاز دارند بدهند؛ زیرا می‌دانند چگونه فعالانه گوش بدهند و آنچه را که رخ می‌دهد مشاهده کنند.

اگر چه حرفه‌ای بودن به معنای حفظ تعهدات، انجام کار باکیفیت و داشتن خبرگی است، اما گاهی اوقات حرفه‌ای بودن یعنی برای پروژه‌هایی که خارج از توانمندی‌های شما است داوطلب نشوید!

### ۱۶۴- تنش‌های ذهنی را بروز دهید

این یک واقعیت است که موهای سفیدی که لابلای موهایمان داریم، تاوان حرف هاست که نمی‌توانیم بزنیم ولی به همه می‌گوییم ارشی هستند!

بسیاری از مواقع افراد مشکلات و دغدغه‌هایی در محل کار و یا پیرامون اوضاع کاری خود دارند که به دلایل مختلف از بازگو کردن آن‌ها سرباز می‌زنند. توصیه می‌شود در صورت امکان این موارد را با مدیران و یا همکاران در میان بگذارید و حتی اگر امکان بازگو کردن آن‌ها در محیط کاری فراهم نیست، به نزد روانکاو و روانشناسی بروید و با او مشورت کنید. با این کار موهای شما دیرتر سفید خواهد شد!

### ۱۶۵- تغییرات و آئین نامه‌های جدید را با جان و دل پذیرا باشید

بعضی مواقع برای بالا بردن راندمان کار، استقرار سیستم جدید و یا با توجه به بزرگ شدن سازمان و یا هر دلیل شما صلاح می‌دانید که تغییراتی را در سازمان ایجاد کنید. لذا انعطاف پذیری یکی از ویژگی‌های افراد موفق در محل کار است. محیط‌های کاری اغلب تغییر می‌کنند و کارمندان موفق آن‌هایی هستند که خود را با کمترین دشواری با تغییرات تطبیق می‌دهند. تغییر شرایط کاری سبب خشمگین شدن آن‌ها نمی‌شود، بلکه آن‌ها تغییر در روال یک کار را فرصتی برای توسعه مهارت‌های جدید و کسب تجربه‌های جدیدی می‌دانند که سبب افزایش مهارت‌های آن‌ها و اعتبارشان برای شرکت می‌شود.

### ۱۶۶- انجام وظایف محوله را در اولویت قرار دهید

کارمندان موفق وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند. ضعیف‌ترین کارمندان کسانی هستند که اهمیتی به وظایف خود نمی‌دهند و سازمان را از اهدافش دور می‌کنند. کارمندان متوسط نیز به ندرت انتظارات سازمان را برآورده می‌کنند و وظایف خود را در حد متوسط نیز انجام

نمی‌دهند؛ اما در مقابل کارمندان برتر تمام تلاش خود را به کار می‌گیرند و انجام وظایف را در اولویت خود قرار می‌دهند.

### ۱۶۷- خوب خوابیدن را جدی بگیرید

به اندازه‌ی کافی بخوابید تا مغز شما بتواند با انرژی بیشتر و بهتری مدیریت کند. در صورتی که مغز نتواند به اندازه کافی استراحت کند، عملکرد ضعیفی خواهد داشت. معمولاً افرادی که درگیر کارهای سخت و پرمشغله هستند، به صورت نامنظم و یا کمتر از زمان مناسب به مغز خود استراحت می‌دهند و کمتر می‌خوابند. پزشکان و متخصصان افراد را از بی خوابی کشیدن و خواب نامنظم به شدت منع می‌کنند.

### ۱۶۸- سوگواری را رها کنید

قطعاً همه ما در زندگی ما، طعم تلخ از دست دادن عزیزانمان را چشیده ایم. چه بسا عزیزی که شدیداً علاقمند و وابسته به آن‌ها بوده ایم ولی مرگ و از دست دادن آن‌ها، مانعی برای ادامه زندگی ما نشده است.

هیچگاه راضی به نبش قبر عزیزانمان نشده ایم. پس چرا خاطرات بد را هر از چندگاهی نبش قبر کرده و دوباره عزاداری می‌کنید؟ چرا برای روزها و لحظات مرده و از بین رفته سوگواری می‌کنید؟ چرا لحظات خوب و خوش را نادیده گرفته و در باتلاق خاطرات بد دست و پا می‌زنید؟

زندگی جریان دارد. ماندن در گذشته، زندگی با روزهای تلخ گذشته، فقط و فقط انگیزه ادامه دادن را از شما می‌گیرد و اجازه لذت بردن از زمان حال را به شما نمی‌دهد. گذشته تمام شده است و آینده نیز در زمان حال ما شکل می‌گیرد. آینده ای زیبا را با شاد بودن و شکرگزاری در اکنون و حال شکل دهیم. وقتی به زندگی فکر می‌کنید، این دو نکته را به خاطر داشته باشید:

- هر چقدر احساس گناه داشته باشید، گذشته تغییر نمی‌کند!
- هر چقدر استرس داشته باشید، آینده عوض نمی‌شود!

### ۱۶۹- آنچه را که دوست دارید از کائنات بخواهید

خود را از شر آنچه نمی‌خواهید خلاص کنید تا برای آنچه که دوست دارید و می‌خواهید جا باز کنید.

طبیعت خلاء را دوست ندارد و پیوسته در تلاش است تا آن را پر کند. هرگاه شما شهامت ایجاد خلاء را داشته باشید جوهر کائنات برای پر کردن جای خالی می‌شتابد. این قانون در تمام عرصه‌های زندگی، معنوی، ذهنی و جسمی کاربرد دارد.

### ۱۷۰- منتخب گوش کنید

دو قشر از مردم همیشه بدبخت هستند؛ آن‌هایی که به حرف هیچکس گوش نمیدهند و آن‌هایی که به حرف همه گوش میدهند.

### ۱۷۱- برای دیگران انگیزه ایجاد کنید تا علاقمند به ادامه کار شوند

یکی از مدیران برتر کشور در یک سمینار خاطره‌ای جالب نقل کرد. او می‌گفت: «برای ورزش به باشگاه رفتم، از مربی سوال کردم آیا مایل است شاگردانش با علاقه بیشتری به ورزش ادامه دهند و باشگاه را بعد از مدتی ترک نکنند؟ بعد به ایشان پیشنهاد دادم زمانی که احساس می‌کنید شاگردان از ورزش خسته شده‌اند از آن‌ها در حال ورزش کلیپی تهیه و در شبکه‌های اجتماعی خودشان به اشتراک بگذارید و چون این فیلم را دوستانشان می‌بینند او را تحسین کرده و با این کار علاقمندی وی به ورزش بیشتر می‌شود.

بعد از گذشت چند ماه نتیجه فوق العاده آن را دیدیم که شاگردان بجای ترک ورزش، مشتاقانه به کارشان ادامه دادند».

پس می‌توان نتیجه گرفت که انگیزه را باید در پرسنل ایجاد کرد تا با قدرت رو به جلو حرکت کنند.

### ۱۷۲- شکل ظاهران را پر کار نشان ندهید

سعی نکنید وانمود کنید که آدم پر کار و کوشایی هستید چون مدیران دیگر و کارمندان بزودی متوجه این قضیه شده و دست شما رو می‌شود.

یکی از مدیران برجسته صنعتی نقل می‌کرد: «در بازدید از کارخانه به مدیر تعمیرات و نگهداری یادآوری کردم که دوست دارم شما را همواره آراسته و در حال تحقیق و توسعه ببینم چرا که هر زمان خسته و درمانده باشید بدین معنی است که از عهده کار برنیامده اید و قادر به تعمیر ماشین آلات نیستید و در نتیجه خط تولید دچار توقف است و برعکس هر زمان شما را آراسته و در حال مطالعه در محل کار ببینم یعنی خط تولید به صورت منظم در حال تولید است».

بیکار نشستن، نشانه کم کاری نیست بلکه بعضاً نشان از موفقیت در انجام سریع امور است.

### ۱۷۳- بی مانند باشید

اگر قرار باشد که شما در شرکت یا سازمان وجود نداشته باشید، چه کسی یا کسانی دلشان برایتان تنگ خواهد شد؟ باید به گونه‌ای باشید که هیچ سازمانی نتواند جای خالی شما را پر کند. عالی بودن به این معنا است که اگر روزی نباشید جای خالی شما به وضوح مشخص باشد.



## **بخش دوم:**

### **چگونه با پرسنل خود رفتار کنیم؟**

مدیران معمولاً افراد با استعداد و باهوشی هستند که توانایی ایجاد تغییرات، گرفتن تصمیم‌های مهم و دگرگون سازی سازمان‌ها را دارند. اما یک سوال مهم وجود دارد. آیا مدیران به تنهایی می‌توانند تصمیمات خود را اجرایی کنند و یا تغییرات لازم را به وجود آورند؟ اصلاً اگر گروه و تیمی در کار نباشد، مدیر می‌خواهد چه چیزی و چه کسی را تغییر دهد؟

واضح است که بدون گروه و اعضای سازمان، مدیران و بهتر بگوییم، مدیریت هیچ معنایی ندارد. پس وجود گروه و اعضای تیم برای مدیریت یک شرط لازم است. قطعاً شما نمی‌توانید برای پست‌های مختلف افرادی را جذب کنید که دقیقاً همان مشخصاتی را داشته باشند که شما انتظار دارید. انسان‌ها ربات نیستند که بتوان به آن‌ها برنامه رایانه‌ای داد و ویژگی‌های مختلف را در آن‌ها به راحتی حذف و یا اضافه کرد. شما در سازمان‌ها و شرکت‌ها با موجوداتی سر و کار دارید که دارای احساسات، عواطف، روحیات خاص، شخصیت خاص، شأن و منزلت اجتماعی و غرور هستند؛ پس نمی‌توانید هر جور که می‌خواهید رفتار کنید. باید بدانید که یکی از سخت‌ترین بخش‌های مدیریت رفتار با کارمندان و همکاران است.

بسیاری از مدیران توانسته‌اند افرادی را پیرامون خود جذب کنند که گویا از ابتدا برای همین کار ساخته شده بودند. بعضی از مدیران موفق، تیم‌هایی دارند که گاهی شک می‌کنیم که این

موفقیت بخاطر وجود آن مدیر است یا مدیون تلاش‌های تیمی استثنایی. در وهله‌ی اول باید گفت که قطعا تلاش‌های اعضای تیم بسیار موثر است و مدیر نیز یک جز از کل تیم است و تأثیرات او خیلی بیشتر از سایر اعضا نیست. اما در وهله‌ی دوم باید به این نکته اشاره کرد که آیا اعضای تیم از روز اول این میزان هماهنگی و تخصص را داشته‌اند یا این ثمره تلاش‌های فراوان شخص مدیر بوده است؟ آیا مدیر راهکارهای خاصی برای تربیت و همگام سازی کارمندانش داشته است یا خود به خود و در طول زمان این هماهنگی به جود آمده است؟

قطعا شما جواب سوال را می‌دانید. هماهنگی و پیشرفت اعضای تیم، بدون تلاش و پشتکار هوشمندانه مدیر میسر نیست. اگر یک تیم یا یک گروه یا بهتر بگوییم، یک سازمان به خوبی به اهداف خود رسیده‌اند، این نشان دهنده آن است که مدیر آن سازمان توانسته به بهترین شکل مدیریت و افراد تیم را هدایت کند.

در همین مورد یک سوال دیگر نیز می‌توان مطرح کرد. آیا این افراد مستعد به طور اتفاقی جذب سازمان شده اند؟

باز هم جواب مشخص است. قطعا مدیران موفق، در فرآیند جذب نیز مانند فرآیند تربیت کارکنان، وسوسه‌هایی به خرج می‌دهند تا بتوانند بهترین و مستعدترین افراد را جذب سازمان کنند. در جوامع مختلف افراد با استعدادهای مختلفی وجود دارند که قطعا تعداد زیادی از آن‌ها قابلیت‌های محدودی دارند و تعدادی دیگر، قابلیت‌های بسیار بالایی دارند که هنوز شکوفا نشده است. مدیران موفق، استعداد یاب‌های خوبی نیز هستند و می‌توانند بهترین‌ها را گردآوری کنند.

در این بخش سعی شده تا با ارائه رهنمودها و راهکارهایی شما را در بخش رفتار با کارمندان و همکاران کمک کنیم. قطعا داشتن کارمندان و یا همکاران خوب، کمک بسیار بزرگی به شما در جهت پیشرفت خود و سازمان خواهد کرد. شما بدون اعضای تیم و اگر بخواهیم بهتر بگوییم، بدون کمک و همکاری اعضای تیم هیچ پیشرفتی در کسب و کار نخواهید داشت. پس به دقت این نکات را بخوانید، زیرا همان قدر که پیشرفت فردی شما در پیشرفت کل سازمان مهم است، پیشرفت دیگر مدیران و کارکنان نیز مهم خواهد بود.

## ۱۷۴- تمامی انسان‌ها اشتباه خواهند کرد

رخ دادن اشتباه امری طبیعی است. اگر می‌خواهید اشتباه نکنید هیچ کاری نکنید. بنابراین کارکنان شما هم اشتباه می‌کنند. مهم این است که شما در برخورد با این اشتباهات برای بار

اول دست به تنبیه زنید و فردی که اشتباه نموده است را مؤاخذه ننمایید. لذا ابتدا ببینید که آیا فرایندی که اشتباه در آن رخ داده است رویه‌ی درستی را داشته یا خیر؟ آیا دستورالعمل کافی در اختیار پرسنل مربوطه بوده است؟ اگر پرسنل بر طبق دستورالعمل‌ها کار را انجام داده‌اند، چرا این اشتباه رخ داده است؟ در این میان به دنبال دلیل اصلی مشکل بگردید. بعد از یافتن علت مشکل، روشی اتخاذ نمائید که از تکرار این اشتباه جلوگیری به عمل آید. این قسمت از کار بسیار مهم است. در صورتی که با اولین اشتباه پرسنل خود دست به تنبیه بزنید در واقع شما مشکلی را حل نکرده اید، بلکه مسکن موقتی برای خود یافته اید و در آینده این مسأله بارها و بارها تکرار خواهد شد. شاید یکی از مواردی که مدیران از مواجهه با آن اجتناب می‌ورزند همین موضوع برخورد با اشتباهات پرسنل است. در یک دنیای عالی و بی اشتباه مطمئناً همه‌ی افراد و اعضای یک سیستم باید بدون خطا کار خود را انجام دهند. ولی همه‌ی ما می‌دانیم که چنین چیزی وجود ندارد و انسان نیز جایز الخطاست. پس باید برای مواجهه با خطاها و اشتباهات احتمالی راهکارهای مناسبی را در نظر داشت.

نباید در مقابله با مشکلات پیش آمده به تحقیر پرسنل بپردازیم، بلکه بایستی طرف مقابل را کمک کرد تا از اشتباهات خود درس بگیرد و از تکرار آن بپرهیزد.

پنج راه برای مقابله با اشتباهات کارکنان:

- اشتباه پیش آمده را عمومی نکنید.

هیچگاه در جمع شروع به نقد پرسنل خود نکنید. سعی کنید دور از چشم بقیه پرسنل و در محیطی جدا از محیط عمومی مانند یک اتاق که فقط خود و طرف مقابل هستید، با او حرف بزنید. اگر می‌خواهید تاثیر خوبی بر روی پرسنل خود بگذارید از خجالت زده کردن آن‌ها بپرهیزید.

- با ذهن باز به استقبال مواجهه با خطای رخ داده شده بروید.

شیوه‌ی مواجهه با هر داستان متفاوت است. این را در ذهن داشته باشید و دیدگاه ۳۶۰ درجه‌ای از وضعیت را بدست آورید. ممکن است شرایط و عوامل مختلفی در شکل‌گیری یک اشتباه نقش داشته باشد. حتماً ضعف در عملکرد وجود داشته که اشتباهی رخ داده و خلاف قوانین سیستم و حوزه‌ی کاری بوده است. باید سعی کنید آن نقطه‌ی ضعف را ریشه یابی کرده و آن را برطرف کنید تا دیگر این مسئله تکرار نشود.

- از کوره در نروید و آرامش خود را حفظ کنید.
- ممکن است اشتباه کارمند بزرگ یا به اندازه‌ای جدی باشد که شما به شدت خشمگین شوید. کمی به خودتان زمان دهید تا آرام‌تر شوید و با حالتی منطقی‌تر و ذهن و کلام آرام به حل مشکل بپردازید. خشم فراوان، ابراز آن از طریق فریاد و صدای بلند مفید نخواهد بود و باعث تنش می‌شود.
- به دنبال راه حل‌های مناسب برای حل مشکل باشید.
- مشکل را ریشه یابی کنید و بکوشید تا راه حل‌های مناسب برای رفع مشکل پیدا کنید. یک کارمند ممکن است در مواقعی بسیار کارآمد و مشتاق باشد اما دانش یا مهارت کافی نداشته باشد. توضیحات و دلایل او را بشنوید تا بهتر به علت‌های مسبب بروز خطا پی برید و سپس اطلاعات لازم در این زمینه به او داده و توجیه نمایید.
- برای تمامی پرسنل تاثیرگذار باشید.
- اگر برخورد بسیار سختی را در صورت بروز اولین خطا نشان دهید، ممکن است سبب تاثیر منفی بر روی دیگر افراد بگذارد و آن‌ها را بترساند. بهتر است با یک برخورد مناسب محیط ایمن و صمیمی را برای پرسنل فراهم سازید. اگر چه یک مدیر موفق تنها یک اشتباه را جایز می‌داند و به پرسنل می‌فهماند که فقط یک بار اشتباه آنان قابل اغماض و چشم پوشی است و بار دوم به هیچ وجه قابل پذیرش نیست.

## ۱۷۵- عیب جویی از دیگران سم است

همواره دنبال این نباشید که پرسنل و یا مخاطب شما اشتباهی را مرتکب شود و شما او را سرزنش کنید، چون هدف شما را که همواره حرکت صحیح روبه جلو است به تاخیر می‌اندازد. لذا سعی در این داشته باشید تا با راهنمایی و ارشاد وی کارها و اهداف درست و بدون خطا انجام شود. هیچ شخصی در دنیا دیده نشده است که بگوید موفقیت را مدیون سرزنش‌ها، کنایه‌ها و رفتارهای تند اطرافیانم هستم. این رفتارها تنها باعث ایجاد انگیزه منفی در فرد مورد نظر می‌شود. مطمئن باشید هیچ فردی دوست ندارد اشتباه کند و در زمان وقوع اشتباهات، خود او بیشتر از سایرین ناراحت است. پس بجای افزایش ناراحتی وی، به او کمک کنید تا دیگر اشتباهاتش را تکرار نکند.

## ۱۷۶- بهترین راهنما و الگو برای کارمندان باشید

کارمندان خود را در تاریکی رها نکنید، یاری‌شان کنید تا به شما و سازمان کمک کنند. قدم اول تعیین اهداف است و قدم بعدی همکاری با آن‌ها در رسیدن به این اهداف است و کارایی موثر نیازمند اهداف روشن و مشخص است. اگر با کارمندان خود هدف‌گذاری نکنید، اغلب سازمانی روی دست‌تان می‌ماند که جهت‌گیری مناسبی ندارد و کارمندان چالش‌های خاصی در پیش نخواهند داشت، بنابراین انگیزه‌ای برای انجام کاری ندارند، به جز حضور در سر کار و گرفتن حقوق. هدف کارمندان شما با چشم‌اندازی شروع می‌شود که جایگاه آن‌ها را در آینده مشخص می‌کند. بعد به عنوان مدیر دیگر با شماست که با کارمندان جلسه بگذارید و هدف‌هایی واقع‌گرایانه و دست‌یافتنی تعیین کنید که در رسیدن به چشم‌انداز آتی سازمان، آن‌ها را راهنمایی کند. شرکت‌هایی می‌توانند کارآمدتر باشند که کارکنان آن‌ها نسبت به آینده و پیشرفت شرکت خود علاقه‌مند باشند.

مهمترین نظریه‌های مرتبط با نیازهای نیروی انسانی عبارتند از: سلسله مراتب نیازهای مازلو<sup>۱</sup> و نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ<sup>۲</sup>. این نظریه‌ها به نیازهای افراد اشاره دارند که بایستی به آن‌ها رسیدگی شود.

مازلو<sup>۳</sup> معتقد بود هر فرد نیازهایی دارد که باید به آن‌ها رسیدگی شود. نیازها دارای سلسله مراتب هستند و این سلسله مراتب به ترتیبی که باید ارضا شوند، عبارتند از:

### ۱. نیازهای جسمانی (فیزیولوژیکی)

مهمترین سطح سلسله مراتب نیازها، نیازهای جسمانی است که به طور کلی جزء نیازهای ابتدایی هستند. این نیازها شامل نیاز به غذا، آب، جفت یابی و آنچه برای بقای انسان ضروری است، می‌باشد. مطابق این نظریه وقتی این نیازها ارضا شوند، دیگر نمی‌توان از آن‌ها برای انگیزه سود جست. وسیله ارضای این نیازها پول است که علاوه بر نیازهای جسمانی با انواع نیازهای دیگر درگیر است و در ارضای آن‌ها هم نقش ایفا می‌کند.

<sup>1</sup> Abraham Maslow

<sup>2</sup> Herzberg's two-factor theory

<sup>3</sup> Abraham Maslow

## ۲. نیازهای ایمنی

سطح دوم نیازها، نیازهای ایمنی است. «مازلو» برای ایمنی عاطفی مانند ایمنی فیزیکی اهمیت قائل است. انسان جهت نگهداری و حفظ آنچه در اختیار دارد، نگران است. این نیاز هم پس از ارضا، دیگر نمی تواند به عنوان انگیزه به کار رود.

## ۳. نیاز به عشق و محبت

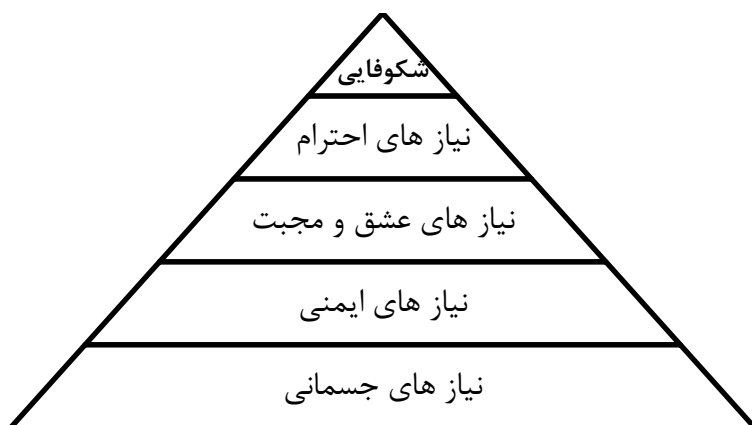
سومین سطح نیازها با نیازهای پیوستگی ارتباط دارد. همه افراد نیاز دارند تا مورد لطف و محبت قرار گیرند و به شخص یا مفهومی خاص عشق بورزند.

## ۴. نیاز به احترام

این سطح ناظر به نیازهای سطوح بالاتر انسان است. انواع نیاز به قدرت، پیشرفت و مقام در این سطح قابل طبقه بندی است. «مازلو» خیلی دقیق این اشاره را دارد که سطح احترام، شامل هم احترام به خود و هم احترام از ناحیه دیگران است.

## ۵. نیاز به خودشکوفایی

این سطح، اوج تمام نیازهای سطوح پایین، میانی و بالایی انسان است. انسانی که به مرحله خودشکوفایی می رسد کلیه استعدادهای بالقوه ی خویش را شناخته و به فعل درآورده و به خودتکاملی رسیده است. مراتب نیازهای مازلو در نمودار ترسیم شده است.



### نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

مازلو معتقد است که هیچ کس تا به حال به طور کامل به مرحله‌ی شکوفایی نرسیده است. مردم همیشه تلاش می‌کنند که بهتر عمل کنند و از استعدادهای خود در راه‌های جدید استفاده نمایند. انگیزش بسیار مهم است، زیرا یک فرد باید تحت انگیزش واقع شود تا برای رسیدن به مراحل بالاتر و ارضای سطح بیشتری از نیازهای خود تلاش کند.

#### تئوری دو عاملی هرزبرگ

تئوری دو عاملی هرزبرگ هم مرتبط با نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو می‌باشد. او معتقد بود که سلامت روان یک کارمند مستقیماً مربوط به انجام یک کار معنی دار است. دو عامل او عامل انگیزشی و بهداشتی‌اند. طبق این نظریه، عوامل انگیزشی منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شوند؛ اما عوامل بهداشتی صرفاً منجر به کاهش نارضایتی شغلی می‌شوند. طبق این نظریه، عوامل انگیزشی شامل شش معیار مهم محتوای شغلی هستند. این معیارها عبارتند از: موفقیت، شناخت، نفس و ذات کار، مسئولیت پذیری، پیشرفت و امکان پذیر بودن رشد و ارتقای در شغل.

عوامل بهداشتی نیز شامل معیارهای مهم زمینه شغل هستند؛ عواملی همچون سیستم‌های سازمانی، سرپرستی، نحوه تعامل با سرپرستان، شرایط کاری، نحوه تعامل و ارتباط با همکاران، زندگی شخصی، موفقیت و امنیت شغلی. یکی از استدلال‌های پیشروی هرزبرگ این بود که، "برای اینکه یک کارمند واقعاً انگیزه داشته باشد، کار کارکنان باید به طور کامل غنی سازی شود، به صورتی که کارکنان فرصتی برای موفقیت، شناخت، برانگیختن، مسئولیت پذیری و پیشرفت داشته باشند." او به این نتیجه رسید که برای این که کارکنان انگیزه کافی را پیدا کنند، بایستی در قبال خدمات و محصولاتی که شرکت یا سازمانی که در آن مشغول‌اند ارائه می‌دهند، مسئول باشند. این امر سبب می‌شود تا آن‌ها بیشتر تلاش کنند و در راستای رسیدن به کمال و اهداف خود در کنار کمال و اهداف سازمان گام بردارند. آن‌ها همچنین نیاز دارند تا بدانند که کاری که انجام می‌دهند برای خود و سازمانشان کاملاً مفید و پر معنا است. به منظور انجام این کار، به نظر می‌آید مدیر بهتر است به مواردی که بدان اشاره می‌شود توجه کند:

- برخی از مراحل کنترل‌های شغلی را حذف کنید.
- مسئولیت کارکنان را در قبال کار خود افزایش دهید.

- به کارکنان واحدهای کاری توضیح کاملی برای راهنمایی در فرآیند تولید ارائه دهید.
- آزادی شغلی بیشتر و یا اختیارات بیشتری را برای آن‌ها فراهم کنید.
- گزارش‌های دوره‌ای را مستقیماً به کارکنان (نه از طریق سرپرست) انتقال دهید.
- معرفی وظایف جدید و سخت‌تر را در دستور کار خود قرار دهید.
- وظایف تخصصی را برای کارکنان به کار گیرید تا بتوانند به مرور به کارشناسانی زده تبدیل شوند.

### ۱۷۷- با کارکنان و همکاران آرام و شمرده صحبت کنید

- زمانی که از پرسنل شما اشتباهی سر می‌زند، با رفتار صحیح و منطقی او را شرمندہ کنید. هرگز با توهین و ناسزا با پرسنل زیر دست و سایر کارکنان برخورد نکنید. به اندازه کافی استراحت کنید و اجازه ندهید خستگی و استرس به سلامت روحی شما لطمه وارد کند.
- در دنیای مدرن، "ارتباطات" یکی از مهمترین و اساسی‌ترین فعالیت‌ها در سازمان‌ها می‌باشند. اساساً، روابط از طریق ارتباط برقرار می‌شود و عملکرد و بقای سازمان‌ها بر روابط موثر بین افراد و گروه‌ها استوار است. علاوه بر این، توانایی‌های سازمانی بوسیله "فرآیندهای شدید اجتماعی و ارتباطی" توسعه یافته و اجرا می‌شود. ارتباطات به افراد و گروه‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌ها را برای رسیدن به اهداف هماهنگ کنند و در اجتماع سازی، تصمیم گیری، حل مسائل و مدیریت فرایندها عملکرد بهتری داشته باشند. ارتباطات داخلی نیز همراهی کارکنان را با اطلاعات مهم در مورد شغل، سازمان، محیط و دیگران، فراهم می‌کند. ارتباطات می‌تواند به ایجاد انگیزه، ایجاد اعتماد و ایجاد هویت مشترک کمک کند؛ این راه را برای افراد فراهم می‌کند تا احساسات را ابراز کنند، امیدها و جاه طلبی‌ها را به اشتراک بگذارند و ابراز احساسات نسبت به دستاوردهای خود و سازمان را نشان دهند.
- ارتباط در محل کار باید به طریقی صورت پذیرد که تفاوت‌های فردی به خوبی در نظر گرفته شود. به مدیران توصیه می‌شود موارد زیر را در نظر بگیرند:
- ارزش همه افراد را حفظ و با احترام، حسن نیت و حساسیت با آن‌ها رفتار کنید.
  - تفاوت‌های فرهنگی را درک کنید.
  - ارتباط برقرار کردن به منظور ایجاد و حفظ روابط مثبت، اعتماد و اطمینان را در دستور کار قرار دهید.
  - تلاش برای استفاده از استراتژی‌های بنیادین را جهت غلبه بر موانع ارتباطی اعمال کنید.

روشی که طی آن ارتباط برقرار می‌کنید با توانایی شما برای همراه شدن با افراد و انجام کارهایی که می‌خواهید و نیازهایی که دارید هم سواست و بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد. ارتباطات، چه کلامی، نوشتاری یا بصری، می‌تواند به روش‌های مثبت و منفی بیان شود. افراد باید بازخوردی را از چگونگی تفسیر یا درک چگونگی ارتباط آن‌ها با دیگران در نظر بگیرند. گاهی ممکن است دیگران ما را فردی تهاجمی بدانند، در صورتی که چنین چیزی مد نظر ما نبوده است.

هنگامی که به طور گفتاری و کلامی ارتباط برقرار می‌کنید:

- به وضوح صحبت کنید و با دقت گوش کنید تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات درک شده است.
- سوالاتی بپرسید و معنای اطلاعات را با طرف مقابل تأیید کنید تا از سوء تفاهم جلوگیری شود.
- بگذارید دیگران هم حرف بزنند. مکالمه یک رویداد دو طرفه است.
- در مکالمات جدی، فرار از بیان موضوعات چالش بر انگیز مسائل را سخت‌تر می‌کند. هر آنچه لازم است را بیان کنید تا مشکلی پیش نیاید.
- به تَن صدایی خود توجه داشته باشید که ناخواسته بازخورد منفی‌ای را از طرف مقابل دریافت نکنید و موجب سوء تفاهم نشوید.

## ۱۷۸- هیچکس را دست کم نگیرید

هر شخص استعدادهای خاص خودش را دارد. اگر شخصی از اعضای سازمان شما در پستی خوب عمل نمی‌کند دلیل نمی‌شود که او آدم بی استعدادی باشد. بلکه باید او را در بخش‌های دیگر امتحان کنید و دریابید استعداد واقعی او در چه بخشی ست. یک مدیر توانمند می‌تواند از کم استعدادترین افراد بهترین کارمندا را بسازد.

## ۱۷۹- عدالت را در سازمان خود پیاده کنید

همیشه دقت لازم را داشته باشید که پرسنلی در سازمان جهت حفظ عنوان شغلی و موقعیت خود، به عنوان ترمز برای نیروهای فعال و پرانرژی دیگر عمل نکنند. چون هر نوع بی عدالتی که در سازمان شما توسط سایر پرسنل اتفاق بیافتد، مسئولیت آن بر عهده شما خواهد بود.

### ۱۸۰- خواسته‌های شما باید منطقی باشد

از دادن دستوراتی که غیر منطقی و غیر قابل اجرا هستند بپرهیزید، چون شخصیت حرفه‌ای شما را خدشه دار خواهد کرد. دقت بسیار زیادی بر روی خواسته‌های خود داشته باشید. گاهی کاری که در نگاه اول آسان به نظر می‌رسد، اجرای فوق‌العاده سختی دارد. پس انتظارات معقولانه‌ای داشته باشید.

### ۱۸۱- چاپلوس‌ها نباید جایی در سازمان شما داشته باشند

افرادی را که از ترس توبیخ و یا حفظ جایگاه شغلی خود از شما تعریف می‌کنند، چاپلوسی می‌کنند و یا چشم‌بی‌عمل می‌گویند را شناسایی نمایید و آن‌ها را یا اصلاح و یا از صفحه چیدمان مهره‌هایتان حذف کنید. اعمال این افراد نه تنها به پیشرفت سازمان کمکی نمی‌کنند، بلکه باعث هدر رفتن وقت و انرژی افراد می‌شود. ضمن اینکه ذهن ما را از واقعیات دور می‌کنند.

### ۱۸۲- هر دستوری را راحت قبول نکنید

مراقب باشید و اجازه ندهید سرپرستان و مسئولان برای پیاده‌سازی نظرات شخصی و اجرای فرامین خود، خودسرانه دستوری را به اسم شما اعلام کنند؛ زیرا در این صورت اگر این دستورات صحیح و قابل اجرا نباشد، از حسن شهرت و محبوبیت شما کاسته خواهد شد. باید مدیران شما از شما انتظارات منطقی داشته باشند. شما می‌تواند با گفت و گو و ارائه دلایل قانع‌کننده این امر را محقق سازید.

### ۱۸۳- برخی اشتباهات، کارمندان شایسته را فراری می‌دهد

نگه داشتن کارمندان خوب به ظاهر سخت است اما می‌توان به راحتی و با اجتناب از چند اشتباه رایجی که این امر را سرعت می‌بخشد، آن‌ها را از دست نداد. زمانی که شرکتی خطا می‌کند اولین کسانی که آن‌جا را ترک می‌کنند، بهترین کارمندانش هستند؛ چرا که بیشترین استعدادها را دارند. این احساس ناگهانی پدیدار نمی‌شود بلکه به آرامی در بی‌علاقگی آن‌ها به کار نمود پیدا می‌کند. مایکل کیبلر<sup>۱</sup> بخش اعظمی از کارش را به مطالعه‌ی این پدیده پرداخته و آن را ((جرقه)) نامیده است. طبق این تعریف کارمندان آتش اشتیاق-شان به کار را مانند ستاره‌های در حال مرگ، از دست می‌دهند.

<sup>۱</sup> Michael Kibler

برای جلوگیری از تبدیل شدن آتش اشتیاق کارمندان خوب به این بی‌علاقگی، مدیران باید از بروز شرایط زیر جلوگیری نمایند.

- وضع بیش از اندازه قوانین

در این که شرکت‌ها باید قوانینی داشته باشند، شکی نیست. اما باید مواظب بود که قوانین ضروری با قوانین دست و پا گیر اشتباه نشوند. حتی کارمندان خوب نیز زمانی که فکر می‌کنند تحت نظر شدید هستند، به دنبال جای دیگری برای کار می‌گردند.

- برخورد یکسان با همه

البته در مدارس اگر همه دانش آموزان به یک چشم نگریسته شوند خوب است، اما در محیط‌های کاری باید استراتژی دیگری به خدمت گرفته شود. در محل کار نباید با همه به یک شکل رفتار کرد. این کار به بهترین کارمندان شما نشان می‌دهد که میزان عملکرد آن‌ها در رفتار مدیر با آن‌ها اثری نمی‌گذارد.

- بی‌توجهی به عملکرد ضعیف کارکنان

در یک گروه موسیقی، هر قدر که گروه خوب کار کند باز هم صدای ساز نوازنده‌ای که عملکرد ضعیفی دارد، شنیده می‌شود. همین طور در یک شرکت زمانی که مدیر به عملکرد ضعیف یک کارمند اهمیت نمی‌دهد، بقیه‌ی کارمندان نیز از تلاش کردن دلسرد می‌شوند.

- اهمیت ندادن به دستاوردهای مهم کارکنان

تشویق در افزایش انگیزه کارمندان بسیار موثر است. هر کسی که بیش‌ترین تلاش خود را نشان می‌دهد، انتظار تقدیر شدن را نیز دارد؛ زیرا تنها در این صورت است که مدیر به کارمندش نشان می‌دهد که او اهمیت دارد.

- قطع ارتباط با کارکنان

دلیل استعفای بیش از نیمی از کارمندان، عدم ارتباط با مدیر است. مدیران شرکت‌های برجسته به خوبی می‌توانند میان مدیر و انسان بودن تعادل برقرار کنند. جشن گرفتن موفقیت کارمندان و یا همدردی با کسانی که زمان سختی را می‌گذارند مثال‌هایی برای این مورد هستند.

- پنهان کاری در مورد اهداف بزرگ شرکت

ارسال لیست وظایف و انتظار برآورده شدن آن‌ها کار آسانی است، اما ضرورت دارد که کارمندان برجسته را در جریان امور بگذارید. این نوع کارمندان چون به کارشان اهمیت

می‌دهند، حجم زیادی از کار را متقبل می‌شوند و برای این منظور به هدف نیازمندند. اگر آن‌ها هدف را ندانند، دچار بی‌انگیزگی می‌شوند و در جای دیگری به دنبال هدف می‌گردند.

- فراهم نکردن امکانات لازم برای دنبال نمودن علایق شخصی کارکنان

گوگل امکانی را برای کارمندانش فراهم کرده که ۲۰ درصد از زمان خود را صرف علاقه‌مندی‌هایی نمایند که به باورشان «بیشترین نفع را عاید آن می‌کنند». بیش‌ترین اثر چنین کاری علاقمند کردن افراد به کار کردن برای شرکت متبوعشان خواهد بود. کارمندان با استعداد، پرشور نیز هستند. اگر برای این کارمندان فرصتی مطابق با علاقمندی‌شان را فراهم کنید، هم مبتکرتر می‌شوند و هم از کارشان راضی خواهند بود.

- ایجاد جوی بیش از اندازه جدی در محیط کار

اگر کارمندان در محل کار خوش نگذرانند، کسل شده و تمام قدرت‌شان را به کار نمی‌گیرند. برای مثال شرکت گوگل، کلاس‌های ورزش، غذای مجانی و بولینگ برگزار می‌کند. اگر کار جالب باشد، فرد علاقه بیش‌تری برای وقت گذراندن در آنجا دارد و شاید بخواهد ساعات بیش‌تری نیز کار کند. اگر مدیران عامل علت ریزش کارکنان را هر چیزی بدانند بجز خودشان، در چنین شرایطی در نهایت کارمندان شغل‌شان را ترک نمی‌کنند بلکه مدیران خود را نابود می‌کنند.

- نداشتن امنیت شغلی

اگر کارمندان دائماً شاهد اخراج بی‌دلیل و یا حتی منطقی همکاران خود باشند، امنیت شغلی خود را متزلزل خواهند دید و آشکارا و یا مخفیانه جهت اشتغال به جاهای دیگر رزومه ارسال خواهند کرد. کارمند نباید استخدام کرد مگر اینکه همه جوانب را بررسی کرد و آزمون‌های دقیق انجام شود که تغییر در پرسنل و یا اخراج پرسنل در سازمان به حداقل برسد.

## ۱۸۴- کمک و پاداش لازم است اما به مقدار مناسب

در کمک کردن و یا پاداش دادن به کارکنان دقت لازم را داشته باشید و بی‌دلیل و زیاد کمک نکنید، چرا که کمک کردن بدون دلیل و بیش از اندازه، تاثیر منفی در پی خواهد داشت و کارکنان را بی‌انگیزه خواهد کرد. وقتی که نان بزرگ کامل به کسی بدهی آن شخص پشت و روی نان را با دقت می‌گردد.

## ۱۸۵- همیشه آگهی استخدام نداشته باشید

اگر در ماه‌های متعددی مشاهده کنند که آگهی شرکت شما در روزنامه در حال چاپ است، شرکت شما را در مورد استخدام نیروی انسانی بی ثبات ارزیابی می‌کنند.

## ۱۸۶- کارکنان را رتبه بندی کنید

اگر پرسنل شما خطایی را مرتکب شدند، حتماً بار اول او را ببخشید و با تکرار آن در دومین بار، وی را توبیخ کنید و متعهد نمایید. چنانچه سومین بار این اتفاق رخ داد حتماً با وی خداحافظی کنید و ادامه فعالیت ندهید. اگر به کار با او ادامه دادید و برای بار چهارم این خطا در سازمان شما توسط ایشان تکرار شد، در این وقت کسی که خطا کرده است خود شما باشید.

رتبه بندی کارکنان مفهومی متداول در بسیاری از سازمان‌ها است. منتقدان نام آن را «رتبه‌بندی و اخراج» (rank and yank) گذاشته‌اند. اما نام اصلی این مدل، «منحنی سرزندگی» است. براساس این مدل، مدیران باید هر سال کارکنان خود را ارزیابی و به سه گروه تقسیم کنند. تحقیقات نشان داده است که در اکثر سازمان‌ها کارکنان به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:

- کارکنان نمونه که حدود ۲۰ درصد جمعیت سازمان را تشکیل می‌دهند.
  - کارکنان متوسط که حدود ۷۰ درصد جمعیت سازمان را تشکیل می‌دهند.
  - کارکنان ضعیف که تنها حدود ۱۰ درصد از جمعیت کارکنان هستند.
- ۲۰ درصد اول باید از هرگونه پاداش و امتیازات ویژه به‌طور سخاوتمندانه بهره‌مند شوند و تا جایی که ممکن است از آن‌ها قدردانی شود و به آن‌ها اختیارات داده شود. ۷۰ درصد متوسط را باید پاداش اندکی داد تا تشویقی برای ترقی و نمونه شدن باشد و ۱۰ درصد مابقی که باعث عدم پیشرفت سازمان شده‌اند را اصلاح و هدایت کنید و یا هر چه سریعتر اخراج‌شان کنید.

تمام کارکنان سازمان نباید به یک اندازه پاداش دریافت کنند. اعطای پاداش مالی به‌طور یکسان به همه کارکنان را به آبیاری گیاهان با «آبپاش» تشبیه می‌کنند که گیاهان خوب و علف‌های هرز به یک اندازه آب می‌خورند و این کار هدر دادن منابع مالی است.

### ۱۸۷- چرخش شغلی (Job Rotation) را مد نظر داشته باشید

داشتن کارکنان چند مهارتی (Multi-skills) برای هر مدیر و به طور کلی برای هر سیستم یک مزیت بزرگ محسوب می‌شود. وجود این افراد در هر مجموعه‌ای می‌تواند موجب تسهیل و تسریع در امور و صرفه‌جویی در زمان و حتی در منابع شود.

یکی از راه‌های ساختن اینگونه کارمندان، چرخش شغلی (Job Rotation) است. یعنی افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آن‌ها آشنایی دارند، جابجا کرد. به‌واسطه این کار افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می‌گردند. همچنین انگیزه کار در آنان تقویت می‌شود و افق دید کارکنان را وسیع می‌کند.

یکنواختی که پس از تبحر در یک شغل برای افراد ایجاد می‌شود و آن‌ها را به سکون می‌فرستد با اینکار کاهش پیدا کرده و درک فعالیت‌های دیگران در درون سازمان بیشتر می‌شود. البته، اگرچه گردش شغلی دارای مزایای زیادی است ولی یکی از اشکالات عمده آن این است که سازمان باید خود را برای تقابل با مسائل روزبه‌روز ناشی از انتقال کارکنان بی‌تجربه، مجهز کند. لازم است بین مشاغل مشخص و تکراری، چرخش شغلی انجام شود. با وجود اینکه هر سازمانی مشاغل روزمره و تکراری زیادی دارد، سازمان‌های مبتنی بر توانمندسازی کارکنان، مکانیسم‌های مختلفی از جمله جانشین‌سازی بر اساس چرخش شغلی را به‌کار می‌گیرند تا فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری کارکنان را به‌وجود آورند.

### ۱۸۸- خوب بودن کافی نیست، باید عالی باشید

زمانی می‌توان گفت که سازمان و شرکت شما عالی است که این ویژگی‌ها را داشته و به این دستاوردها رسیده باشید.

- برتری در دستاوردها، خدمات و محصولات شما نسبت به سایر رقبا
- تمایز در تاثیرگذاری خدمات و محصولات شما نسبت به سایرین
- وابسته نبودن موفقیت مجموعه شما به فرد یا افراد (قائم به سیستم)

شما باید راهی برای پیروز شدن در بازی کسب و کاری که انتخاب کرده اید، بیابید. نتایج قابل قبول به درد شما نمی‌خورد؛ باید پیروز شوید. خوب بودن کافی نیست، شما باید عالی باشید.

## ۱۸۹- سندروم سکوت سازمانی بیماری خطرناکی ست

سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان و مدیران سازمان به علل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. این سکوت آسیب‌هایی جدی و جبران ناپذیری به سازمان وارد می‌کند از جمله:

- ۱- محدود شدن داده‌ها و اطلاعات
  - ۲- عدم تجزیه و تحلیل ایده‌ها و دلایل تصمیم‌گیری
  - ۳- کاهش اثر بخشی تصمیم‌گیری‌ها
  - ۴- کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات
  - ۵- تضعیف تعهد و اعتماد کارکنان
  - ۶- کاهش انگیزش کارکنان و افزایش نارضایتی
  - ۷- کاهش مشارکت و خلاقیت در بین کارکنان
- مهمترین علل سکوت سازمانی عبارتند از:

۱- ترس از عواقب اظهارنظرها شامل تنبیهات، بی نصیب بودن از امتیازات، برکناری از سمت و پست سازمانی و....

۲- ترس از بی توجهی و رفتار نامناسب مدیر ارشد و بلا استفاده ماندن نظرات و ایده‌ها. در بدترین حالت، مدیران ممکن است نظریات ارائه شده را نخوانند و در بهترین حالت ممکن است مدیر ارشد این نظریات را بخواند؛ ولی با دلایل ناکافی یا مصلحت‌های غیر قابل توجهیه؛ اقدام به رد ایده ارائه شده بنماید. در بسیاری موارد دیده شده است برخورد نامناسب مدیر و تمسخر نظرات دیگران، عدم استقبال درست از نظرات اشتباه دیگران و سرخوردگی آنان، افراد را وادار به سکوت می‌کند.

۳- بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها. وقتی که سازمان برای ایده‌های ارائه شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثر بخش بوده اند؛ پاداشی پرداخت نمی‌کند.

۴- دیکتاتوری مدیران ارشد

۵- ثبت موفقیت کارکنان توسط مدیران و بنام خودشان

۶- شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی وقتی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پر سر و صدا هستند ولی آنها از اظهارنظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده خودداری می‌کنند؛ و در برخوردها چیزی را می‌گویند یا کاری را انجام می‌دهند که مدیر ارشد سازمان

می‌خواهد. گاهی ممکن است افراد نظرات و ایده‌های اشتباهی بدهند هیچ اشکالی ندارد می‌توان با استقبال خوب از اینگونه نظرات و بحث و تبادل نظر آنها را متقاعد کرد. با این کار خلاقیت را در کارکنان تقویت می‌کنیم و آنها از ارائه نظرات حتی اشتباه خود هیچ ترسی نخواهند داشت و به راحتی آنها را بیان می‌کنند و به طور حتم نظرات و ایده‌های بسیار خوبی می‌توانیم از بین آنها استخراج کنیم. فراموش نکنید هیچگاه نظر افراد را تمسخر و یا مورد بی‌اعتنایی قرار ندهید و نخواهید همیشه حرف آخر را شما بزنید که دچار سکوت سازمانی شده و افراد سکوت می‌کنند.

### ۱۹۰- بر شغل خود مسلط شوید

بعد از اینکه وارد سازمان شدید و در پست سازمانی خود مشغول شدید ۳ فاز را برای فعالیت خود در نظر بگیرید تا به شغل‌تان تسلط کامل پیدا کنید.

- شناخت
- تسلط
- تحلیل و ارائه نظر

همچنین یک دفترچه کوچک جیبی تهیه و همیشه همراه خود داشته باشید.

#### فاز یک: شناخت

در این مرحله شما هیچ نظری در مورد فعالیت‌های جاری سازمان و واحد کاری خود نمی‌دهید. فقط شروع به شناسایی امور و رویه‌های کاری می‌نمایید و اقدام به آشنایی و شناسایی تک تک فعالیت‌های واحدهای مختلف می‌کنید و به هیچ وجه هیچگونه نظری در رابطه با فعالیت‌ها ارائه نمی‌دهید. فراموش نکنید این موضوع بسیار مهم و حیاتی است. هر گونه خطایی در این زمینه باعث مقاومت شدید پرسنل و همکاران شده و در مقابل شما جبهه می‌گیرند.

حتی اگر نظر شما کاملاً صحیح و فعالیت را بهبود می‌بخشد شما در این مرحله مجاز به بیان آن نیستید. از طرفی شما هنوز از تمام جوانب و دلایل آن کار آگاهی ندارید و در صورت ارائه هرگونه نظر اشتباه، بقیه شما را فردی ناتوان و سطحی نگر می‌دانند. معمولاً در ابتدای ورود هر فردی به سازمان تمامی نگاه‌ها ناخودآگاه به سمت فرد تازه وارد جلب شده و تمامی فعالیت‌های او را رصد می‌کنند. در طی این زمان هرگونه خصلتی را از خود بروز دهید برای همیشه با آن خصلت‌ها و خصوصیات شناخته می‌شوید و تغییر این باورها کاری بسیار سخت

خواهد بود. پس در صورت برخورد با موردی که به نظر شما نیاز به اصلاح داشت، فقط در دفترچه جیبی خود یادداشت کنید. این مرحله بسته به حجم فعالیت‌ها و نوع کار بین یک تا سه هفته زمان می‌برد.

### فاز دو: تسلط

در این فاز شما فعالیت‌های سازمان را عمیق‌تر مورد بررسی قرار می‌دهید و فقط بر فعالیت‌های جاری سازمان تمرکز کرده و بر آن‌ها مسلط می‌شوید. در این مرحله نیز مجاز به ارائه نظر اصلاحی نیستید. همچنین در مورد موارد اصلاحی و تغییرات هیچ نظری نمی‌دهید. در اینجا خیلی مهم است که شما به فعالیت‌های جاری سازمان تسلط پیدا کنید و باز هم مانند فاز قبل فقط موارد اصلاحی و تغییرات مد نظرتان را در دفترچه جیبی خود یادداشت کنید. سپس در پایان این مرحله دفترچه خود را بررسی نمایید. با آگاهی و اطلاعات بدست آمده و تسلط شما بر فعالیت‌ها، معمولاً بخشی از مواردی که برای اصلاح ثبت کرده بودید از بین خواهند رفت. یعنی در واقع بخشی از آن‌ها با تسلط شما منطقی جلوه داده می‌شوند و از لیست حذف خواهند شد. این مرحله نیز بسته به نوع و حجم فعالیت ممکن است بین ۳ هفته تا ۳ ماه زمان ببرد. پس عجله نکنید.

### فاز سه: تحلیل و ارائه نظر

در این مرحله شما موارد باقیمانده در دفترچه خود را تک تک بررسی می‌نمایید و نظریه‌های اصلاحی خود را پخته‌تر کرده و با آگاهی بالایی تحلیل می‌نمایید. در این مرحله نیز احتمالاً بخشی از آن‌ها حذف خواهند شد. اما مواردی که باقی می‌مانند را می‌توانید به ترتیب به اجرا درآورید و تغییرات مد نظر خود را اعمال کنید. اکنون شما در بین همکاران و پرسنل کاملاً پذیرفته شده اید و در صورت ارائه نظر، مقاومت‌ها خیلی کم شده و در پاره‌ای از موارد از بین رفته است. اکنون نظرات شما دیگر نظرانی سطحی نیستند بلکه کاملاً بررسی شده و تحلیل شده‌اند. همچنین شما به فرایندها کاملاً مسلط شده اید و قدرت دفاع از نظرات خود را دارید.

### ۱۹۱- مهارت‌هایی برای ارتقای دیگران

اعضای تیم همانند شما می‌خواهند در زندگی حرفه‌ای خود رشد کنند. برخی از مدیران جدید حس می‌کنند اگر اعضای تیم‌شان روزبه‌روز در کارشان بهتر شوند، تهدیدی برای آنها به حساب می‌آیند. اگر شما به ارتقای افراد تیم خود کمک کنید، نشانه‌ی بالا رفتن شخصیت شما و عملکرد خوب شما و تیمتان است.

- محیط مناسبی برای یادگیری و ارتقای تیم‌تان ایجاد کنید

برای یادگیری و رشد اعضای تیم خود به آن‌ها فرصت دهید. یک مدیر خوب همیشه خواهان بهبود مستمر کارکنان و پیشرفت شغلی آن‌هاست. بیشتر آن‌ها توانایی بالایی برای یادگیری و گسترش دانش خود دارند و می‌توانند به شرکت کمک کنند. در این صورت خودشان هم راضی‌تر و خوشحال‌تر خواهند بود.

- مربی خوبی باشید

شما در موقعیتی هستید که دانش و مهارت‌های‌تان دارایی مهمی برای تیم شما و شرکت محسوب می‌شود. برای آموزش و تشویق اعضای تیم خود و دیگران در سازمان‌تان وقت بگذارید. هر چه بیشتر به رشد دیگران کمک کنید، برای شرکت سودمندتر خواهید بود. در نتیجه، فرصت کافی برای باز کردن مسیر شغلی خود به سمت پیشرفت به دست خواهید آورد.

در نهایت به این نکته توجه کنید؛ در صورتی که شما این مهارت‌های مدیریتی را توسعه دهید، تأثیرگذاری بیشتری در پست مدیریتی خود خواهید داشت و فرصت‌های بیشتری در مسیر شغلی خود به دست خواهید آورد.

## ۱۹۲ - در بدو ورود به هر سازمانی باید این چند نکته را به خاطر داشته

### باشید و رعایت نمایید

- باید از تمامی قوانین جاری سازمان پیروی کنید حتی اگر از نظر شما اشتباه باشد؛ چرا که هیچ سازمانی نمی‌پذیرد که با مخالفت یک فرد تازه وارد تغییری در قوانین خود به وجود آورد یا اینکه شما را مستثنی در نظر بگیرد. فراموش نکنید شما اطلاعات کافی در مورد آن قانون ندارید و ممکن است در آینده با آشنایی با آن قانون، خود شما هم از طرفداران آن شوید. در غیر این صورت بعد از پذیرفته شدن توسط سازمان نظر خود را در مورد آن بگویید.

- از مدیر و رئیس خود پیروی کنید. به هیچ وجه با نظرات وی مخالفت نکنید چون شما هنوز در مورد سازمان اطلاعاتی ندارید.

- با پرسنل دیگر سازمان و همکاران خود دوست شوید و به هیچ وجه فعالیت آن‌ها را تحلیل قضاوت نکنید و نظری در مورد کار آن‌ها ندهید.

### ۱۹۳ - عملکردهای ضعیف را تحمل نکنید

ممکن است در مجموعه و یا سازمان شما افرادی که دارای عملکرد ضعیف و ناکارآمد هستند وجود داشته باشند و شما نخواهید به جایگزینی و استخدام دست بزنید و همچنین از مقابله و رویارویی اجتناب کنید. قطعاً آگاه باشید که این کار اشتباه بزرگی است. یک مدیر موفق عملکرد ضعیف افراد را تحمل نمی‌کند، بلکه با ارائه نقش مربی‌گری و آموزش به ارتقای عملکرد افراد پرداخته و به آن‌ها برای ارتقاء خود کمک می‌کند.

یکی از کارهایی که مدیر می‌تواند انجام دهد انتخاب افراد موفق از میان بخش‌های دیگر است. در این صورت افرادی که دارای عملکرد ضعیفی هستند دو راه چاره بیشتر در پیش رو ندارند؛ یا خود را به انجام رفتارها و فعالیت‌های ضروری متعهد سازند و یا اینکه فوراً شرکت را ترک کنند.

اگر فکر می‌کنید نیاز به شخصی دارید که هنوز او را استخدام نکرده اید زود دست به کار شوید و این فرد را از میان بخش‌های دیگر انتخاب کنید.

ویژگی‌های یک کارمند موفق

- حس همکاری دارند.

از ویژگی‌های یک کارمند موفق می‌توان به حس همکاری اشاره نمود. یک کارمند نمونه، همیشه سعی در حل مشکلات کاری دارد؛ هم مشکلات خود، هم مشکلات سایر همکاران و هم مشکلات شرکت. بنابراین اگر اعضای یک تیم و شرکت در حل مشکلات به هم کمک می‌کنند نشانه‌ای بر موفق بودن آن شرکت است.

- تشنه موفقیت هستند.

یک کارمند خوب و موفق همیشه تشنه موفقیت است. یک کارمند نمونه سعی دارد تا از فرصت‌های کاری به درستی استفاده کند و کار خود را توسعه دهد. بهره‌گیری از فرصت‌ها برای ارتقا و پیشرفت، از ویژگی‌های یک کارمند موفق است. بهره‌گیری درست از فرصت‌های کاری بر میزان تجربیات و مهارت‌های خود می‌افزاید.

- افرادی فعال هستند.

یکی دیگر از ویژگی‌های یک کارمند موفق، فعال بودن در انجام کارهاست. کارمندان خوب همیشه برنامه‌ریزی دقیقی برای انجام کارهای خود دارند و وظایف خود را به درستی انجام می‌دهند.

- مدام در حال یادگیری هستند.
- کارمندان نمونه تشنه علم و یادگیری هستند. این افراد مدام در حال افزایش میزان علم و دانش و یادگیری مهارت‌های جدید هستند. اتفاقات متفاوت و فرصت‌های به وجود آمده در سازمان می‌تواند برای کارمندان آموزش‌هایی را به همراه داشته باشد. یادگیری از ویژگی‌های یک کارمند موفق است.
- دارای انگیزه هستند.
- کارمندان خوب همیشه آماده انجام کار و فعالیت‌اند و برای انجام کارها نیز انگیزه دارند. این انگیزه بسیار به آن‌ها کمک خواهد کرد تا بتوانند در کارها بیشتر پیشرفت کنند. کارمندان با انگیزه افرادی موفق هستند زیرا با علاقه کار می‌کنند.
- روابط عمومی خوبی دارند.
- داشتن روابط عمومی خوب یکی دیگر از ویژگی‌های یک کارمند موفق است. کارمندان موفق هم با سایر کارمندان و هم با مشتریان رابطه خوبی دارند. داشتن روابط عمومی خوب باعث جذب بیشتر مشتری و در نتیجه پیشرفت بیشتر شرکت می‌شود.
- عملکرد خوبی دارند.
- کارمندان نمونه همیشه به درستی کار می‌کنند و عملکرد خوبی از خود نشان می‌دهند. عملکرد و بازخورد خوب یکی دیگر از ویژگی‌های یک کارمند موفق است. کارمندان خوب همیشه سعی بر بهترین شدن دارند و سعی دارند تا کیفیت کار و بهره‌وری خود را افزایش دهند.
- مدیریت زمان دارند.
- زمان برای کارمندان موفق حکم طلا را دارد. به همین دلیل است که آن‌ها بسیار وقت شناس هستند. آن‌ها همیشه فعالیت‌های خود را سر وقت انجام می‌دهند و مدیریت زمان دارند. دقت و توجه به زمان از دیگر ویژگی‌های یک کارمند موفق است. کارمندان موفق همیشه کارها را اولویت‌بندی می‌کنند. البته در بحث مدیریت زمان لازم است تا کارمندان ظرفیت‌های خود را بشناسند؛ در غیر این صورت هرگز نمی‌توانند زمان را به خوبی مدیریت کنند.
- قدرت پیش‌بینی و پیش‌کنشی دارند.
- منظور از داشتن قدرت پیش‌کنشی این است که به‌جای این که به رخدادها واکنش نشان دهند، ابتکار عمل به خرج می‌دهند و آمادگی دارند. این گونه کارمندان برای حل مشکلات

پیش آمده تلاش می‌کنند، خود را دخیل می‌دانند و هر کمکی که از دست‌شان بر آید دریغ نمی‌کنند. این گونه افراد تردید نمی‌کنند و به موقع اقدام می‌کنند.

- ذهن فعال دارند.

هوشمندی ذهن از مهم‌ترین ویژگی‌های یک کارمند موفق است. کارمندان موفق دارای ذهنی فعال هستند و سؤالاتی مختلف را در ذهن دارند. برخی از این سوال‌ها عبارتند از:

- چه مشکلی را باید رفع کنیم؟
- آیا مشکل قابل حل است؟
- آیا راه دیگری برای حل آن وجود دارد؟
- این طرح برای شرایط بحرانی قابل استفاده است یا عادی؟
- آیا این فرآیند در عمل امکان‌پذیر است؟

کارمندانی که دارای ذهنی شفاف هستند با دیدن طرح روی کاغذ متوجه خوب یا بد بودن آن می‌شوند اما کارمندانی که ذهن شفافی ندارد پس از اینکه طرح مناسب روی کاغذ شکست خورد، متوجه آن می‌شوند. کارمندان موفق تحت تأثیر اصطلاحات تخصصی قرار نمی‌گیرند، سؤال‌های درست و راه‌گشا می‌پرسند که به ریشه‌یابی مسئله کمک کند، حاشیه نمی‌روند و مستقیم به اصل مطلب می‌پردازند.

## ۱۹۴- جمله "من همینم که هستم" را فراموش کنید

می‌توان گفت در گفتمان مدیریتی خطرناک‌ترین جمله این است: «من همینم که هستم». در این جمله کوتاه می‌توانیم غرور، لجاجت، خودرایی، خودخواهی، درجا زدن و به تدریج راندن آدم‌ها از اطراف خود را حس کنیم. اگر من و شما هم به طور غیرمستقیم یا ناخواسته این جمله در ذهن مان نقش‌ی دارد، باید بسیار مراقب باشیم که از دام رکود، سکون و فسیل شدن رهایی یابیم. انسان‌های بزرگ حتی از کودکان هم درس می‌گیرند. اساتید خبره و باتجربه بیشتر از واژه «نمی‌دانم» استفاده می‌کنند. دانشمندان توانمند در بسیاری از موارد می‌گویند: «در تخصص من نیست» و انسان‌های وارسته بیشتر اوقات سکوت می‌کنند و می‌گویند: «نظر شما چیست؟»

## ۱۹۵- راهکارهایی برای برقراری ارتباطات مناسب با اطرافیان (هم در محیط کسب و کار و هم در جامعه و زندگی)

۱. در انتخاب لباس دقیق باشید.

قبل از ترک منزل به سمت محل کار، زمانی را صرف انتخاب نوع لباس پوشیدن خود کنید و اطمینان حاصل کنید که آیا لباس مناسب به تن کرده اید یا خیر. ممکن است بعضی‌ها بگویند که لباس برای آدم ارزش نمی‌آورد، اما به عقید بسیاری از کارشناسان این فرضیه کاملاً اشتباه است. دنیای کار و تجارت تا حد زیادی روی این مسئله می‌چرخد. اگر مثل یک فرد، مانند افراد موفق لباس بپوشید، دیگران هم مثل یک فرد موفق با او برخورد می‌کنند. پس در شیوهی لباس پوشیدن خود تجدید نظر کنید.

۲. مثل برنده‌ها بیاندیشید.

رفتار خود شخص نقش بزرگی در موفقیت‌اش دارد. دیدگاه شما نباید هیچگاه مثل انسان‌های شکست خورده باشد. خوب است که پیشرفت‌ها و دستاوردهایی که در راه آن‌ها تلاش می‌کنید را برای خود مجسم کنید. همیشه نیمه‌ی پر لیوان را ببینید. افراد موفق را الگو قرار دهید و از آن‌ها تبعیت کنید. زمانی که مانند برنده‌ها فکر کنید و رفتار کنید، متوجه تغییر رفتار اطرافیان می‌شود. مردم برای برندگان همیشه احترام ویژه‌ای قائل هستند.

۳. جزئی از یک گروه باشید.

موفقیت اکثر اوقات در کار گروهی است. یک بازیکن در فوتبال هیچوقت به تنهایی نمی‌تواند موفقیت کسب کند و گل بزند. با همکاری و مساعدت اعضای مختلف یک گروه، موفقیت به دست می‌آید. اگر در یک گروه کار می‌کنید، تا جایی که می‌توانید مسئولیت‌ها و کارهای خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهید و از دیگران نیز همین انتظار را داشته باشید. اگر شخص دیگری در گروه همکاری نداشت و انفرادی کارها را انجام داد به این فکر نکنید که شما هم تنهایی بخواهید گل بزنید، چون در آن حالت همه تیم برای گل زدن به زمین حریف می‌روند و گروه یا تیم است که می‌بازد. پس جزئی از یک گروه باشید و گروهی کار کنید. در این حالت است که موفق خواهید شد.

۴. پویشگر باشید.

کسی که شکار کردن بلد باشد، می‌داند که می‌تواند منتظر شکار در جایی مخفی شود، اما هیچوقت چیزی شکار نکند. قانون شکار این نیست. باید از مخفیگاه بیرون آید و خودتان به دنبال شکار بروید. در مسائل کاری نیز وضع به همین منوال است. منتظر تکلیف نمانید. خودتان به دنبال کار باشید. در خود انگیزه ایجاد کنید و به دنبال پروژه‌های جدید باشید و از هیچ چیز هراسی به دل راه ندهید. ۵. احساسات خود را به روشنی بیان کنید.

وقتی همه‌ی قدم‌ها را به دقت بردارید، تنها چیزی که ممکن است مانع رسیدن شما به موفقیت شود، مهارت‌های ارتباطی است. خود را در یک جلسه‌ی کاری تصور کنید. رئیس‌تان از شما نظر خواهی می‌کند. شما دقیقاً می‌دانید که چه باید بگویید تا مشکل حل شود، اما در بیان آن عاجزید. صدا و کلمات شما را یاری نمی‌کنند. این جاست که همه کم کم از شما دوری می‌کنند. پس یاد گرفتن مهارت‌های ارتباطی یکی از اصول اولیه است تا شما بتوانید احساسات و راهکارهای‌تان را به خوبی مطرح کنید. ۶. همیشه نتیجه را در ذهن داشته باشید.

برای انجام کارهای خود، قطعاً دلیلی داریم و برای رسیدن به نتیجه‌ای مشخص است که تلاش می‌کنیم. در محل کار هم باید همین طور باشد. هر کار ناخوشایندی هم که مجبور به انجامش هستید را با در نظر گرفتن نتیجه و هدف به دقت انجام دهید. این به شما انگیزه می‌دهد. زمانی که نتیجه یا مشخص در ذهن داشته باشید، اعمال شما سمت و سوی خاص می‌گیرد و از نظر دیگران بی هدف جلوه نمی‌کند. این امر سبب می‌شود کارکنان نسبت به شما اعتماد بیشتری پیدا کنند.

۷. بدانید چطور پشت تلفن صحبت کنید.

مهم نیست کار شما چه باشد، تلفن همیشه یکی از مهمترین ابزارهای ارتباطی است. تلفن حتی از کامپیوتر هم مهم‌تر جلوه کند چون وسیله‌ای است که با آن با دیگران ارتباط برقرار می‌کنیم. کسی که آن طرف خط است باید اطمینان یابد که شما دقت و توجه لازم را به او دارید. هنگام صحبت کردن با تلفن از خوردن و آشامیدن و آدامس جویدن خودداری کنید.

۸. منظم باشید.

هنگام کار کردن روی یک پروژه، قدم به قدم همه‌ی مراحل را به دقت طی کنید. برای کار خود طرح و برنامه داشته باشید. اگر قسمتی از کار را ندیده بگیرید، مطمئناً کارتان به نتیجه نخواهد رسید. زمانی که در انجام مرحله‌ای سهل انگاری کنید، دیگران خواه ناخواه متوجه اشتباهات و بی نظمی‌ها می‌شوند و به مرور زمان اطمینان‌شان را نسبت به تصمیمات و اقدامات شما از دست می‌دهند.

۹. زیاد و نابجا انتقاد نکنید.

گروهی از مردم فقط برای ایراد گرفتن از سایرین زندگی می‌کنند. شما اینطور نباشید، اگر در کار کسی ایرادی مشاهده کردید، مثل یک معلم به او گوشزد کنید. کسی را مسخره نکنید و بیش از حد شکایت نکنید. زمانی هم که کاری شایسته‌ی ستایش است، تحسین کنید.

۱۰. مودب باشید

سعی کنید در برخورد با دیگران همیشه مودب، مشتاق و علاقه مند باشید. مردم درمورد ما با توجه به نحوه‌ی برخوردمان با آن‌ها قضاوت می‌کنند. خوش خلق باشید و رفتارتان را اصلاح کنید.

۱۱. گاهی مسئولیت مشکلی را بر عهده بگیرید.

افراد در برخورد با مشکلات دست پاچه می‌شوند. بهترین راه حل برای از بین بردن این مشکل این است که گاهی مسئولیت برطرف کردن یک مشکل را بر عهده بگیرید. این کار سبب می‌شود اطرافیان شما در سازمان بفهمند که با فردی مسئولیت پذیر و سرسخت رو به رو هستند.

۱۲. با انتقادات دیگران از شما به خوبی برخورد کنید.

وقتی کسی از شما انتقادی می‌کند، ابتدا ببینید آیا منبع معتبری برای حرف‌های خود دارد یا خیر؟ راحت است که انتقاد را ندیده بگیرید. اما خوب است که گهگاه خودمان را همانطور که دیگران می‌بینند، ببینیم. روی انتقادات دیگران فکر کنید و توصیه‌ها را نادیده نگیرید.

۱۳. الگو باشید.

همیشه کارها را طوری انجام دهید که انتظار دارید دیگران انجام دهند. این کار بسیار تاثیر گذار است و در کل شرکت انعکاس پیدا می‌کند. اگر همیشه کارهایتان

را به بهترین نحو انجام دهید، در کارتان نمونه خواهید شد و دیگران نیز به عنوان یک سرمشق از شما پیروی می‌کنند.

### ۱۹۶- افراد را برای تفکر، به چالش بکشید

مدیران موفق دیدگاه‌ها و توانمندی‌های کارکنان را می‌شناسند و بر همین اساس، آن‌ها را ترغیب به تفکر می‌کنند. باید بدانید، اگر کسی در کارش به اندازه کافی تفکر و اندیشه نکند رشد چندانی نخواهد داشت. مدیران موفق محیطی دوستانه ایجاد می‌کنند تا همه بتوانند فکر کنند و راه حل ارائه دهند و همه را به تفکر وا می‌دارند. تفکر فقط کار مدیر ارشد یک سازمان نیست و هر کارمندی باید تفکر کند و باعث رشد سازمان شود. بسیاری از ایده‌های خلاقانه در شرکت‌های بزرگ دنیا از جلسات توفان فکری بیرون آمده است. باید بدانید که در مغز هر یک از کارمندان شما ایده‌های بسیار جالب وجود دارد که اگر به صورت منطقی و با نظر کارشناسان تجزیه و تحلیل و پردازش شود، می‌تواند کمک بسیار بزرگی به سازمان شما بکنند.

### ۱۹۷- مچ گیری مثبت

اغلب مدیران علاقه دارند مچ کارمندان را موقعی بگیرند که کارمند در حال اشتباه کردن است. اما توصیه می‌شود که سعی کنید موقعی که آن‌ها کارشان را خوب انجام می‌دهند، مچشان را بگیرید و به آن‌ها بگویید که کارشان را خوب انجام می‌دهند. آن وقت از نتایج این کار حیرت زده خواهید شد. با این کار، هم رفتار مورد نظرتان را تقویت کرده اید و هم کار خود را برای کارمند دلپذیر کرده اید. افراد دوست دارند کارهای خوبشان دیده شود. این یک میل غریزی در انسان است که علاقه دارد مورد تشویق، تایید و تحسین دیگران قرار بگیرد. در این مواقع انگیزه اون مضاعف خواهد شد و برای تکرار کردن این حس خوشایند، تلاش می‌کند تا عملکردی را ارائه دهد که مطلوب شما باشد. این موضوع فقط برای کارمندان صادق نیست بلکه در مورد همه صادق است.

### ۱۹۸- موفقیت سازمان در گرو موفقیت کارمندان است

اگر همیشه بخشی از بودجه را به آموزش و رشد کارمندان اختصاص دهید موفقیت آن‌ها را تضمین کرده اید. با آموزش، آن‌ها مهارت‌های بالاتری کسب می‌کنند و دنیا را طور دیگری می‌بینند و در نتیجه سازمان شما برنده است؛ چرا که انگیزه کارمند بالاتر و مهارت‌های آن‌ها بیشتر شده است. وقتی برای رشد کارمندان پول خرج می‌کنید در واقع سرمایه‌ی خود را ۲

برابر کرده اید و از همه مهم‌تر برای نقش‌های مهم آینده‌ی سازمان سربازانی توانمند، گوش بفرمان و کاربلد را از پیش آماده کرده اید.

### ۱۹۹- برای پیشرفت کارمندان برنامه ریزی کنید

اگر کارایی شخصی مطابق یا فراتر از توقعات شما بود، تشویق‌اش کنید و اگر نبود مشاوره بدهید. برای پیشرفت کارکنان روش‌های مختلفی ارائه شده است که در اینجا به بررسی ۶ روش می‌پردازیم.

#### • آموزش

اسکوپ و تدوین برنامه‌های آموزشی که برای کارمندان در نظر گرفته می‌شود می‌تواند به بهبود عملکرد آن‌ها کمک کند هر شرکتی می‌تواند یکسری برنامه‌های آموزشی برای بهبود عملکرد کارمندان خود داشته باشد. یادگیری می‌تواند به صورت کلاس‌های مجازی باشد که با یک برنامه ریزی دقیق کارمندان بتوانند از کلاس‌های آنلاین برای یادگیری و صرفه جویی در وقت خود استفاده کنند.

#### • تشویق کارمندان

تشویق کارمندان از هر نظر به آن‌ها کمک می‌کند، مخصوصاً زمانی که کارفرمایان کارمندان را با عملکرد خوبشان مورد تشویق و ترغیب بیشتر برای کار قرار می‌دهند؛ به این صورت که کارفرما با پیشرفت هر کارمندی علاوه بر تقدیر و تشکر به آن‌ها امتیاز دهد تا کارمندان نیز انگیزه‌ی بیشتری برای کار و فعالیت خود پیدا کنند.

#### • افزایش مسئولیت‌پذیری

مسئولیت‌پذیری به کارمندان فرصت توسعه و گسترش در کار را می‌دهد. وقتی که کارمندان مسئولیت بیشتری در کار داشته باشند با چالش‌های بیشتری هم مواجه می‌شوند و این فرصت‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا چیزهای جدید یاد گرفته و در نهایت پیشرفت کنند.

#### • تغییر شغلی

تغییر شغل در همان شرکت یا سازمانی که مشغول به کار هستیم با اندکی تغییر در نوع و روند کاری باعث می‌شود چالش‌های جدیدی را تجربه کنیم و تلاش کنیم تا با یاد گرفتن مهارت‌های جدید، این چالش‌ها را با موفقیت پشت سر بگذاریم و

باعث افزایش مسئولیت پذیری شویم. علاوه بر این ها، انعطاف پذیری کارمندان در برابر مشکلات کاری نیز افزایش می یابد و فرصت های جدید برای رشد و پیشرفت ایجاد می شود.

- یادگیری به صورت خودکار

هر کارمندی اگر انگیزه و میل کافی برای پیشرفت در کار و شغل خود داشته باشد، به صورت خودکار به یادگیری مهارت ها و تجربیات جدید می پردازد. به این صورت کارمندان با انگیزه، خودشان برنامه هایی برای یادگیری و توسعه و پیشرفت دارند که می توانند از دانش دیگر کارمندان و تجربیات آن ها نیز استفاده کنند. استفاده از راهکارهایی مثل روابط عمومی خوب، تلاش برای کسب دانش در کار، یادگیری مهارت ها، شرکت در کار گروهی و هدفمند بودن به طور کلی باعث پیشرفت یک تیم کاری میشود.

## ۲۰۰- قرار نیست همه مثل شما باشند

یکی از مشکلات بزرگ مالکانی که مدیران سازمان خودشان هستند این است که از همه مدیران و یا پرسنل زیر دست خود توقع دارند که دقیقاً هم اندازه و یا بیشتر از خودش اطلاعات داشته باشند، تفکر کنند و وظایف را انجام دهند. اگر شما این توقع را دارید بدانید که آن کس که کارش را بلد نیست شما هستید. لذا هرچه سریعتر در رفتار و توقعات خود تجدید نظر نمایید. اگر قرار بود آن ها به اندازه شما و یا بیشتر از شما معلومات و تجربه داشته باشند، شما در جایگاه مدیر قرار نداشتید و اکنون آن ها این جایگاه را تصاحب کرده بودند. هر شخص توانایی ها و استعداد های خاص خودش را دارد. به توانایی ها و استعدادهای افراد احترام بگذارید.

## ۲۰۱- اهداف سازمانی را ترجمه کنید

یکی از مباحثی که بسیار مهم است و باید متذکر شد، این است که باید اهداف را ترجمه کنید. کارکنان وقتی می توانند راحت تر هدف سازمان را دنبال کنند که آن هدف بخشی از کار معمول خودشان باشد و بتوانند آن را بفهمند. به طور مثال فرض کنیم برای مدیران فنی این هدف را تعریف کنید: "افزایش تولید به میزان ۲۰٪". این یک هدف کلی است که باید به اهداف جزئی تبدیل شود. این هدف برای شما اهمیت دارد و قابل فهم است اما شاید برای واحد فنی مفهومی مشخص نداشته باشد. حال اگر بگویید: "باتوجه به اینکه این

فرمول جدید مدت زمان پخت آجر را از سیکل قبل پایین تر می آورد، در کنار آن باید کاهش توقف ماشین آلات داشته باشیم و تعمیرات و سرویس ها را در روزهای تعطیل و غیر کاری انجام دهیم " آن ها این پیام را می فهمند و تقریباً تمام تلاش خود را در تحقق این هدف بکار خواهند برد، چرا که این هدف بخشی از وظیفه آن هاست. در نتیجه شما هم به هدف خود خواهید رسید.

## ۲-۲- پیشنهادات و انتقادات کارکنان را جدی بگیرید

بسیاری از مدیران منابع انسانی در سازمان ها که دارای خلاقیت و نگرش درست نسبت به پیشرفت هستند، طرحی را با عنوان طرح نظام پیشنهادات در سازمان خود اجرایی می کنند که در قبال پیشنهادهای خوب پرسنل، طبق ضوابط خاصی به آن ها پاداش تعلق گیرد. با این کار به پرسنل اهمیت داده می شود تا نسبت به ارائه پیشنهاد تشویق گردند. لذا باید به پیشنهادات سازنده و انتقادات صحیح کارکنان در حیطه فعالیت مشترک اهمیت دهید و با ایجاد تغییرات مناسب در شرایط کاری اعتمادشان را جلب نمایید. سعی کنید در روابط کاری از به کار بردن کلمات با بار "مطلق" جداً پرهیز نمایید و با شناخت و احترام به باورها و ارزش های مورد قبول کارکنان خود، زمینه شکوفایی خلاقیت های آن ها را در حیطه کار فراهم آورید. به جای واژه "من" از واژه "ما" در روابط خود با دیگران بهره بگیرید. اجازه ندهید شیوه برخورد توأم با منیت در کار اثر گذاشته و مانع انجام آن گردد. همواره به عنوان عضوی برابر و همسان در کارها شرکت کنید و در عمل نشان دهید که برای نیل به اهداف مشترک همواره در کنار کارکنان خود حضور فکری و فیزیکی دارید. با خونسردی و ملایمت مدیریت نمایید. در مورد عقاید و باورهای کارکنان خود، فردی قضاوت نکنید. برای نمونه چنانچه یکی از کارکنان اشتباه می کند یا پیشنهادات نادرستی را ارائه می دهد به جای انتقاد فردی، نظر دیگر کارکنان را در حضور آن کارمند جویا شوید. به عقاید آن دسته از کارکنان خود که انرژی مثبت دارند و با منفی گرایی برخورد می کنند، اهمیت دهید و سایرین را هم تشویق به این عمل ارزشمند کنید. به منظور ایجاد ارتباط صمیمانه با کارکنان خود در موقع توضیح اهداف و استراتژی سازمان، به جای واژه "شما" از واژه "ما" استفاده نمایید. بیان کلماتی مانند "شرکت ما"، "سرنوشت کاری ما"، "موفقیت ما" و "مشتریان ما" در کارکنان شما اعتماد و انگیزه تعلق به سرنوشت سازمان را شکل می دهد، به گونه ای که آن ها نیز خود

را در موفقیت سازمان سهیم می‌دانند و آنچه را که در توان دارند در جهت رشد و ارتقاء سازمان به کار خواهند گرفت.

### ۲۰۳- خطاکاران را با برنامه جریمه کنید

اگر یکی از پرسنل شما خطایی را مرتکب شد که از نوع اخراج مستقیم نبود برای بار اول او را اخراج نکنید بلکه به او تذکر دهید. اگر برای بار دوم ان خطا را تکرار کرد تذکر مکتوب و از او تعهد اخذ شود و اگر بار سوم آن خطا را مرتکب شد، حتما تذکر تعهد و جریمه را برای وی تجویز کنید و به اخراج او فکر کنید. اگر بار چهارم تکرار اشتباه را مشاهده کردید و او همچنان در سازمان شما مشغول به کار بود او خطایی مرتکب نشده است؛ خطا را خود شما کردید که او هنوز در سازمان شما شاغل است.

### ۲۰۴- پیشگیری کنید تا مجبور به درمان نشوید

بهترین راه جلوگیری از اخراج کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند این است که در زمان استخدام دقت لازم را انجام داده و اصلا آنها را استخدام نکنید. اگر بتوانید کارکنانی لایق و ماهر استخدام کنید، مطمئن باشید در آینده دردسرهای بسیار کمتری خواهید داشت. سعی کنید از تجارب دیگران و توصیه‌های علمی و تخصصی که توسط کارشناسان علوم رفتاری، اجتماعی و مدیریتی ارائه می‌شود، استفاده کنید. این کار به مانند پیشگیری است؛ پیشگیری از وقوع بیماری اخراج.

### ۲۰۵- در محیط کار آمپر نچسبانید

سرخورده شدن گاه به گاه در کار امری عادی است، اما اگر صدایتان را بالا ببرید، درها را به هم بکوبید و بر سر دیگران فریاد بزنید، پایتان را از گلیم تان فراتر گذاشته اید. کافی است تنها یک بار چنین اتفاقی بیفتد تا شما به عنوان یک فرد عصبانی شهرت پیدا کنید که هیچ کس حاضر نیست با او کار کند. زدودن این شهرت بد، کار بسیار دشواری است. همه‌ی از مدیران خشن و عصبانی هراس دارند و همین ترس باعث می‌شود که روند پیشرفت کارکنان کند شود. زیرا آنها قدرت ریسک نخواهند داشت و اعتماد به نفس‌شان کمتر می‌شود.

### ۲۰۶- به دو نکته زیر توجه کنید

- هرگز در مورد حقوق خود با همکاران حرف نزنید. پولی که بدست می‌آورید و هزینه‌هایی که به طور ماهانه برای خانه و زندگی خود دارید، مسائلی هستند که

فقط به شما مربوط هستند. صحبت در این زمینه‌ها فقط باعث برانگیخته شدن حسادت همکاران می‌شود و ممکن است برای شما گران تمام شود.

- شاید در رابطه عاشقانه خود بسیار خوشحال و خوشبخت باشید یا شاید احساس ناراحتی و بدبختی زیادی داشته باشید. هر چه هست در این رابطه با همکاران خود حرف نزنید. جزئیات رویدادهای زندگی خود را برای دیگران شرح ندهید.

## ۲۰۷- به همکاران احترام بگذارید، حتی اگر با آنها مشکل دارید

هرچند همیشه با همکاران تان توافق کامل ندارید، باید با هر کسی که در طول روز کاری با وی برخورد می‌کنید، با احترام و حرفه‌ای برخورد کنید. در دنیای حرفه‌ای، همه چیز به سرعت تغییر می‌کند. کسی که امروز زیردست شماست، ممکن است فردا رئیس تان شود یا همکار تان ممکن است به شرکت دیگری بپیوندد و مشتری آینده شما باشد.

## ۲۰۸- از کارمندان خود تعریف کنید

هنگامی که کسی کار استثنایی و ویژه‌ای انجام می‌دهد، وقتی کسی بیشتر از آنچه از او انتظار می‌رود کار می‌کند و زمانی که کارمندان در حق شما لطفی می‌کنند، از آن‌ها تعریف کنید. وقتی افراد استحقاق آن را دارند تحسین و تمجید خود را نثارشان کنید. تعریف‌ها به کار و قابلیت حرفه‌ای بر می‌گردد نه شخصیت یا ظاهر فرد، بنابراین توجه جدی به این موضوع داشته باشید.

تقدیر شفاهی، کتبی یا نقدی به صورت پاداش از فرد، امری سلیقه‌ای است. برخی ارتباط رو در رو را می‌پسندند و بعضی نقدی و بعضی دیگر کتبی. یک راه زیبای تقدیر و تحسین از کار پرسنل این است که برای فرد مورد نظر یک تقدیرنامه‌ی کتبی تهیه کنید و در پاکت بگذارید و پاکت را به او بدهید. دست او را به گرمی بفشارید و بگویید کارتان خوب بود خسته نباشید. دریافت یادداشت کتبی از سوی مدیر اتفاقی غیر منتظره و به یادماندنی در زندگی او خواهد بود. (و حتما در پرونده استخدامی وی ثبت نمایید)

## ۲۰۹- مغرور و یا خجالتی نباشید؛ از دیگران کمک بخواهید

اگر از آن افرادی هستید که در محل کار همه به شما مراجعه می‌کنند و همه کارها را شما انجام می‌دهید، توقف کنید و بپرسید: «چه کاری انجام می‌دهم که دیگران می‌توانند در انجامش به من کمک کنند؟» و سپس بخش سخت کار را انجام دهید و برای بقیه کارها از دیگران کمک بخواهید.

## ۲۱۰- عزت نفس خود را نفروشید

هیچ وقت برای خشنود کردن مدیر بالادستی مثل برده رفتار نکنید. تصدیق کردن هر چیزی که او از شما بیان می‌کند شما را به برده او تبدیل می‌کند. این رفتار نه تنها شما را جلو نمی‌برد، بلکه قدرت شما را تضعیف می‌کند و دیگر نمی‌توانید مدیر بالا دستی را تحت تاثیر قرار دهید. هیچ گاه سعی نکنید برای جلب رضایت او صداقت را زیر پای بگذارید. به افراد سطح پایین‌تر از خودتان نیز بی احترامی نکنید. برتری خود را به رخ آن‌ها نکشید. خودنمایی باعث می‌شود افراد زیردست و ناموفق‌تر دیگر شما را به عنوان منبع الهام بخش خود نبینند و وفاداری آن‌ها به شما نیز از بین خواهد رفت. علاوه بر این افراد بالادست شما را هم دفع می‌کنند، زیرا فکر می‌کنند متظاهر و دروغگو هستید، به شما اعتماد نمی‌کنند و در نتیجه از هر دو طرف رانده خواهید شد.

چیزهایی که دیگران آن‌ها را مشکلات تلقی می‌کنند، افراد کارآفرین در آن‌ها فرصت می‌بینند زیرا وقتی بقیه به زمین و زمان بد می‌گویند و از همه چیز گلایه دارند کارآفرینان از خود می‌پرسند "چرا باید اینطور باشد؟ چرا این محصول آنطور که باید کارائی ندارد؟ آیا راه‌های دیگری وجود دارد؟". معمولاً کارآفرینی از همین "چه می‌شد اگر" که افراد از روی درماندگی می‌گویند شروع می‌شود. آن‌ها به این اتفاقات "منتهای هوشیاری" می‌گویند چیزی که لازمه بدست آوردن فرصت‌های جدید کسب و کار است.

اگر در حال حاضر مشغول به کاری هستید که رضایت و انگیزه لازم را دارید باز هم مهم است که در جریان فرصت‌های جدید کاری که در اطراف اتفاق می‌افتد باشید. اهمیت این موضوع بدین خاطر است که با این کار آن بخش از مغز که توانایی کشف فرصت‌ها را دارد، مثل یک ماهیچه عمل می‌کند. هرچه از آن بیشتر کار بکشید، بیشتر تقویت می‌شود و به سادگی می‌توانید بفهمید فرصت‌ها چگونه، کجا و در چه زمانی برای شما اتفاق می‌افتند.

## ۲۱۱- رئیس خود را بشناسید

لازم نیست که با رئیس خود دوست باشید؛ در حقیقت، شما حتی نیازی به دوست داشتن او نیز ندارید. با این حال باید رئیس خود را بشناسید. به عبارت دیگر، بهتر است بدانید که رئیس شما چگونه فکر، عمل و مدیریت می‌کند. بهتر است که عملکرد خود را به سطح انتظارات و خواسته‌های وی برسانید.

## ۲۱۲- محبوب باشید

انسان‌های دوست داشتنی و محبوب، پیشنهادهای کاری و ترفیع‌های شغلی بیشتری دریافت می‌کنند، در صورت اشتباه، احتمال بخشیده شدن‌شان بیشتر است و دیگران حرف‌شان را کمتر روی زمین می‌گذارند. هر کسی می‌تواند با چند تغییر کوچک در عادات خود، به یکی از محبوب‌ترین شخصیت در محل کارش تبدیل شود. فقط باید در کارش سرعت دقت خلاقیت و توانمندی داشته باشد که هم محبوب مدیرش و هم همکارانش شود.

## ۲۱۳- برای خودتان ارزش قائل باشید

مقام شما در رتبه شغلی و محیط کار شما خلاصه نمی‌شود. مقام شما آن چیزی است که مردم در داخل و خارج محیط کار درباره ارزش شما تصور می‌کنند؛ از آن چشم‌پوشی نکنید و برای خود ارزش قائل باشید. ارزش قائل شدن شما برای خود، مقدمه ارزش قائل شدن افراد در محیط کار برای شماست.

در محیط کار، عملکردتان را به اطلاع دیگران برسانید. در هر زمان که فرصت مناسبی فراهم می‌شود، اجازه دهید تا دیگران از نتایج کارها و اقدامات شما مطلع شوند. اگر نتوانید اهمیت و نتایج وظایفی را که در سازمان بر عهده دارید، برای دیگران روشن نمایید، بدون تردید در میان همکاران دیده نخواهید شد.

## ۲۱۴- از خودتان تصویرسازی کنید

سعی کنید تصویری درست از خود و شخصیتتان در بین همکاران ایجاد کنید. کسی که در پی به ثمر رساندن امور است، هیچ کاری را بدون تأمل انجام نمی‌دهد و سعی می‌کند جایگاه خودش و همکارانش را ارتقا بخشد. زمانی که اعضای سازمان درخصوص شما تصویر خوبی در ذهن داشته باشند، شما احترام بیشتری را دریافت می‌کنید؛ در نتیجه در محیط کار راحت‌تر خواهید بود و با اعتماد به نفس بیشتری به کار می‌پردازید. همچنین باعث می‌شود در صورت ایجاد یک فرصت برای ارتقا شغلی، همکاران شما را به مدیران پیشنهاد دهند. شخصیت و تصویری که از شما در ذهن کارمندان است، اولین ابزار تبلیغاتی شما در درون سازمان است.

## ۲۱۵- زیبا و دلنشین صحبت کنید

پادشاهی در خواب دید تمام دندان‌هایش افتاده، دنبال تعبیر کنندگان خواب فرستاد. اولی گفت: تعبیرش این است که مرگ تمام خویشاوندانت را به چشم خواهی دید. پادشاه ناراحت شد و دستور داد او را بکشند. دومی گفت: تعبیرش این است که عمر پادشاه از تمام

خویشاوندانش طولانی‌تر خواهد بود. پادشاه خوشحال شد و به او جایزه داد. هر دو یک مطلب یکسان را بیان کردند اما با دو جمله بندی متفاوت. نوع بیان یک مطلب، می‌تواند نظر طرف مقابل را تغییر دهد.

## ۲۱۶- انعطاف پذیری برای مدیران از اهم واجبات است

گفته می‌شود خطرناک‌ترین جمله این است: «من همینم که هستم».

افراد انعطاف پذیر چه خصوصیتی دارند؟

- به احساسات خود متصلند

افراد انعطاف پذیر احساسات خود را درک می‌کنند و می‌دانند که چگونه آن‌ها را مدیریت کنند. برخی از افراد عقیده دارند که سرکوب احساسات بهترین راه حل در شرایط سخت است، اما در واقع این یک اشتباه بزرگ است. سرکوب احساسات می‌تواند باعث متلاشی شدن و انفجار بی موقع شود. افرادی که ذهن مشغول و مضطربی دارند تمایل به مبارزه با افکار ناخواسته دارند. این در حالی است که افراد منعطف به احساسات خود متصل هستند و کنترل بیشتری بر روی آن‌ها دارند.

- به صدای منفی ذهن خود گوش نمی‌دهند

افراد انعطاف پذیر قادرند که از اتفاقات منفی بگذرند و به کشف علت این اتفاقات در عمق ماجرا پی ببرند، سپس به جای ورود آن به قلب خود، از زاویه مثبتی به قضیه فکر می‌کنند. آن‌ها خوشبین هستند و باور دارند که قدرت و توانایی غلبه بر هر مشکلی را دارند. در یک بحران، فرد منعطف مثبت خواهد بود و امیدوارانه راه حل مشکل را پیدا خواهد کرد. آن‌ها همیشه موفق نمی‌شوند، اما به دنبال راه حل‌های که در آینده باید در نظر بگیرند خواهند گشت.

- می‌دانند چگونه به عقب برگردند

کوتاه آمدن و عقب نشستن به معنی قبول شکست نیست، در واقع دورخیز کردن و بازگشت از سختی‌ها و چالش‌های زندگی است. مرحله بعدی قطعاً پرشی بلند و گذر از این اتفاقات است. این چیزی است که همه‌ی ما می‌توانیم انجام دهیم، فقط نیاز داریم که یاد بگیریم چگونه. مردم سخت و غیرقابل انعطاف اجازه نمی‌دهند که شرایط زندگی، آن‌ها را به پایین هل دهد و یا آن‌ها را در این شرایط نگه دارد.

• نیاز به کنترل همه چیز ندارند

افراد انعطاف پذیر می‌دانند که همه چیز در کنترل آن‌ها نیست. آن‌ها می‌دانند که چگونه در شرایط جدید رفتار کنند. آن‌ها می‌دانند که تنها در چیزهایی که در حوزه کنترل خودشان است تمرکز کنند. مانند رفتار، احساسات، حالت و رفتار و طرز برخورد خودشان در شرایط.

در نظر داشته باشید که انعطاف پذیری به هیچ عنوان به معنای قبول شکست و تسلیم شرایط شدن نیست. برای هضم شرایط و برای اینکه درک درستی از موقعیت داشته باشیم باید کمی انعطاف پذیری از خود نشان دهیم. عادات ذکر شده در بالا یک شبه در انسان بوجود نمی‌آیند و دستیابی به آن‌ها آسان نیست. اما اگر آن‌ها را با صبر و شکیبایی بپذیرید و خوشبینانه و با آغوش باز به استقبال تغییرات کسب و کار بروید، ایمان داشته باشید که گام تازه‌ای را در کسب و کار خود برداشته اید.

در این جمله کوتاه می‌توانیم غرور، لجاجت، خودرأیی، خودخواهی، درجا زدن و به تدریج راندن آدم‌ها از اطراف خود را حس کنیم. اگر من و شما هم به طور ناخواسته این عادات در ذهن مان نقشی دارد، باید بسیار مراقب باشیم که از دام رکود، سکون و فسیل شدن رهایی یابیم. انسان‌های بزرگ حتی از کودکان هم درس می‌گیرند.

اساتید خبره و باتجربه بیشتر از واژه «نمی دانم» استفاده می‌کنند. دانشمندان توانمند در بسیاری از موارد می‌گویند: «در تخصص من نیست» و انسان‌های وارسته بیشتر اوقات سکوت می‌کنند.

## ۲۱۷- هیچ فرمول جادویی برای فرهنگ موفق شرکت وجود ندارد

برای این کار فقط کافی است با کارکنان همانطور که دوست دارید با شما رفتار کنند، رفتار کنید. جمله بسیار معروفی وجود دارد که حتماً شما نیز آن را شنیده اید. هر چه بر خود می‌پسندی بر دیگران نیز بیسند و هر چه بر خود نمی‌پسندی بر دیگران نیز نپسند.

## ۲۱۸- تنبل‌ها دلیل می‌آورند و موفق‌ها انجام می‌دهند

پرسنل تنبل کسی است که می‌تواند هزار دلیل برای انجام ندادن یک کار پیدا کند. دلایل و بهانه‌ها همیشه وجود دارند و می‌توان برای هر کاری هزاران احتمال در نظر گرفت. اما موفقیت فقط با عمل کردن حاصل می‌شود و نه دلیل آوردن.

## ۲۱۹- رفتارهای اجتماعی خوبی داشته باشید

سعی کنید با اطرافیان خود در سازمان تا حد امکان خوب رفتار کنید. بدین منظور به نکات زیر توجه فرمایید:

(۱) خوشرو و بشاش باشید، نگرانی‌ها و نوسیدی‌های خود را زیر یک لبخند مسرت آمیز پنهان سازید.

(۲) مراقب باشید احساسات دیگران را جریحه دار نکنید. افراد را نباید موضوع شوخی و مزاح قرار داد.

(۳) اختیار زبان خود را داشته باشید. همیشه کمتر از آنچه فکر کرده اید بگویید.

## ۲۲۰- حتما این موارد را در محیط کار رعایت کنید

- متواضع و فروتن باشید.
- اشتباه خود را بپذیرید.
- خودمحور نباشید و به قابلیت‌های دیگران اعتماد کنید.
- در مورد کلمات خود فکر کنید.
- با انتقادهایی که از عملکرد شما می‌شود، به صورت مثبت برخورد کنید.

## ۲۲۱- ادب مرد به ز دولت اوست

بسیاری از افراد در هنگام عصبانیت و برآورده نشدن انتظارات‌شان ناخودآگاه و حتی گاهی عمدی شروع به استفاده از الفاظ بد و توهین به کارکنان می‌کنند. این شروعی برای پایان محبوبیت و مقبولیت مدیر خواهد بود. امروزه دیگر هیچکس کوچکترین بی احترامی و حتاکی را برنمی‌تابد و احترام جزو نیازهای بدیهی هر شخصی است. بهتر این است افرادی که کنترل کمتری روی خشم خود دارند و زودتر عصبانی می‌شوند ترفندهای کنترل خشم و صبور بودن را بیاموزند زیرا مدیری که نتواند به کارکنان احترام بگذارد، دوره مدیریتی کوتاه خواهد داشت.

## ۲۲۲- تکبر و غرور را همان اول کار دور بریزید

افراد متکبر و مغرور نمی‌توانند مدیرهای خوبی باشند، زیرا در بسیاری از مواقع مدیران نیاز به انعطاف، عذرخواهی، قبول شکست و اشتباهات خود را دارند. اگر می‌خواهید مدیر فروتن و موفق باشید نکات زیر را در نظر بگیرید:

- قبول کنید که بی‌نقص نیستید

- اشتباه‌های خویش را بشناسید
- شکرگزار باشید
- از اشتباه‌های خود نترسید
- اشتباه‌های‌تان را بپذیرید
- مغرور نباشید
- در مکالمه‌های ملاحظه‌کار باشید
- همه موفقیت را به خودتان نسبت ندهید
- استعدادها و توانایی‌های دیگران را تحسین کنید
- خودتان را با دیگران مقایسه نکنید.
- به نظرات و پیشنهادهای و قضاوت‌های دیگران احترام بگذارید
- کتاب بخوانید
- به نصیحت‌های دیگران گوش کنید
- به دیگران کمک کنید
- گاهی آخرین نفر باشید
- از دیگران تعریف کنید
- عذرخواهی کنید
- شنونده خوبی باشید
- به دیگران فرصت صحبت کردن بدهید
- در بعضی از جلسات که باید رئیس جلسه باشید، ریاست را واگذار کنید و به اعضا بپیوندید.

### ۲۲۳- منزوی نباشید

یکی از مهمترین عوامل استرس در محیط کار انزواست و هرچه بیشتر از ارتباط با دیگران دوری کنید و منزوی‌تر شوید احساس استرس بیشتری خواهید کرد و مدت زمان بیشتری را در محیط کار در استرس خواهید بود.

این استرس باعث می‌شود توانایی فکر کردن و تصمیم‌گیری درست را از دست بدهید. برخی گمان می‌کنند که دوری کردن از ارتباط با دیگران آنها را مقتدرتر، داناتر و قاطع‌تر نشان می‌دهد اما این طرز تفکر کاملاً غلط است.

برای دوری کردن از انزوا و استرس در محیط کار سعی کنید هر روز زمان زیادی را صرف ارتباط با دیگران کنید. در صورت امکان با افراد بصورت حضوری یا در غیر اینصورت با تلفن ارتباط داشته باشید. به هیچ وجه از نامه برای ارتباط استفاده نکنید چون مهارت‌های شما را به کندی افزایش می‌دهد. با کسانی که اطمینان دارید صحبت کنید. ممکن است در ابتدا میزان استرس شما بیشتر شود اما نگران نباشید.

حتی در بعضی مواقع پیشنهاد می‌شود برای بالا بردن معلومات خود جهت استخدام، مصاحبه با دیگران را بعد از مدیر منابع انسانی خودتان نیز انجام دهید. خواهید دید که (البته بیشتر در پست های بالا و مهم) از هر فرد یک نکته ای را یاد خواهید گرفت و در جمع بندی متوجه خواهید شد که مثل یک دانشگاه این جلسات با افراد جویای کار برای شما مفید و ارزشمند بوده است.

این از اهمیت بالایی برخوردار است که از دریچه دید خود به مشکلات نگاه کنید. البته دانستن دیدگاه دیگران نیز در مورد موقعیت خود جالب و مفید خواهد بود.

## ۲۲۴- گاهی صبر بهترین واکنش است

هر زمان که عصبانی هستید سعی کنید چیزی نگویید و کمی صبر کنید و وقتی که آرامتر شدید حرف های منطقی‌تری بزنید. در زمان عصبانیت نمی‌توانید تصمیم‌های درستی بگیرید. صبر بسیار کارگشاست. «ناپلئون بنا پارت» نامه‌هایی را که دریافت می‌کرد ۱۵ روز بعد باز می‌کرد. او اعتقاد داشت بسیاری از مشکلاتی که در نامه‌ها بدان اشاره شده است، ظرف همین مدت خود به خود حل شده است.

## ۲۲۵- زبان بدن را بیاموزید. هر حرکت پیام خاصی دارد

بطور مثال اگر در جلسه شخصی را دیدید که یک دستش روی چانه و دست دیگرش روی میز قرار دارد و با آن دستی که روی میز است انگار مرتب بازی می‌کند، مثلاً آن را حرکت می‌دهد یا در حالی که به شما نگاه می‌کند خط خطی می‌کند، این یعنی "من حوصله ام سر رفته و مطالبی که عنوان می‌کنید برایم جالب و مهم نیست. مهم نیست این مطالب راسته یا دروغ؛ فقط زودتر تمومش کن، چون بحث جذابی برام نیست!" از آنجایی که این حالت یکی از حالت‌های به بن بست رسیدن مذاکره است بحث را در نهایت آرامش عوض کنید؛ بخصوص با یک مزاح یا شوخی.

## ۲۲۶- روی صدای خود کنترل داشته باشید

برای کنترل عصبانیت خود و دیگران در مشاجرات از صدای آرام و آهسته استفاده کنید. این کار باعث می‌شود او هم آهسته‌تر صحبت کند. به حرف‌های مخاطب کاملاً گوش دهید. آدم‌ها وقتی احساس می‌کنند مخاطب به حرف هایشان گوش نمی‌دهد، عصبانی می‌شوند. بنابراین برای آرام کردن فرد عصبانی می‌توانید از جمله‌هایی مانند "حرف هایت را می‌شنوم، متوجه هستم که عصبانی هستید، فکر نکن متوجه نمی‌شوم"، استفاده کنید. حتی اگر حرف‌های او درست و منطقی نیست با او بحث نکنید.

## ۲۲۷- کلمات بی دلیل به وجود نمی‌آیند

گرچه بسیاری از انسان‌ها در عصبانیت حرف‌هایی را می‌زنند که بعداً از گفتن آن پشیمان می‌شوند و حتی از مخاطب خود عذرخواهی می‌کنند اما باید توجه داشته باشید که حرف‌هایی که افراد در زمان عصبانیت می‌زنند مطمئناً در زمان‌های آرامش هرچند کم به آن فکر کرده‌اند. در واقع در زمان عصبانیت انسان‌ها صریح‌تر، شجاع‌تر و بی پروا‌تر می‌شوند. پس نمی‌توان تمامی واکنش‌ها را نادیده گرفت.

## ۲۲۸- شخصیت‌های متفاوت ویژگی‌های متفاوت دارند

افراد از نظر شخصیت ویژگی‌های متفاوتی دارند. عوامل ژنتیکی، تربیت در دوران کودکی، آموزش، محیط و بسیاری عوامل دیگر سبب شکل‌گیری شخصیت افراد می‌شود. در اینجا به برخی از این ویژگی‌ها اشاره خواهیم داشت.

### ویژگی افراد درونگرا

- (۱) از تنهایی انرژی می‌گیرند.
- (۲) نمی‌خواهند کانون توجه باشند.
- (۳) شنونده‌های خوبی هستند.

### ویژگی افراد برونگرا

- (۱) از تعامل با دیگران لذت می‌برند.
- (۲) بیش از آن که گوش بدهند حرف می‌زنند.
- (۳) دوست دارند کانون توجه باشند.

### ویژگی افراد حسی

- (۱) تمرکز بر دریافت اطلاعات با حواس پنجگانه است.

(۲) به زمان حال توجه دارند.

(۳) از تکرار یک مهارت خسته نمی‌شوند.

### **ویژگی افراد مشاهده محور**

(۱) به الهام و دریافت قلبی معتقدند.

(۲) از تکرار یک مهارت خسته می‌شوند.

(۳) برای نوآوری و تخیل ارزش زیادی قائل‌اند.

### **ویژگی افراد احساسی**

(۱) به همدلی و درک دیگران اهمیت می‌دهند.

(۲) به راحتی از دیگران تشکر می‌کنند.

(۳) از طرف دیگران بیش از اندازه عاطفی ارزیابی می‌شوند.

### **ویژگی افراد منطقی**

(۱) بیش از حد برای منطق و عدالت بها قائل‌اند.

(۲) از طرف دیگران خشک و بی‌انعطاف ارزیابی می‌شوند.

(۳) بزرگترین انگیزه‌ی آن‌ها در کار موفق شدن است.

ویژگی افراد قضاوت کننده:

(۱) معتقدند اول کار بعد تفریح.

(۲) زمان را منبع تمام شدنی می‌دانند.

(۳) نتیجه‌گرا هستند.

### **ویژگی افراد دریافت کننده**

(۱) اول تفریح بعد کار.

(۲) زمان را منبع تجدید شدنی می‌دانند.

(۳) نتیجه‌گرا نیستند.

بر اساس خصوصیات و ویژگی‌هایی که دارید حتماً به این نکته فکر کنید که شما در کدام دسته قرار دارید؟

## **۲۲۹- ارتباطات شما یکی از ابزارهای شناخت شماست.**

نحوه‌ی ارتباط شما با دیگران می‌تواند بازتابی از سبک کلی ارتباط در شرکت باشد یا نشان دهد شما شخصاً به عنوان مدیر ترجیح می‌دهید با کارمندان چگونه ارتباط برقرار کنید.

بعضی مدیران ترجیح می‌دهند از طریق ایمیل یا نامه نگاری‌های اداری با کارکنان ارتباط داشته باشند، در حالی که بعضی دوست دارند رو در رو با آن‌ها صحبت کنند. اما واقعیت این است که ارتباط چیزی فراتر از ابزار انتخابی شماست. ارتباط مستقیم و رو در رو یکی از موثرترین اشکال ارتباط است. این نوع ارتباط را در اولویت قرار دهید.

کارکنان را در این ارتباطات تشویق کنید که با شما و یا در جلسه‌های گروهی، آزادانه گفتگو کنند. کاری نکنید که آن‌ها ساکت و آرام باشند تا حس برتری شما ارضا شود. در این صورت‌های فرصت‌های بسیاری را برای موفقیت از دست می‌دهید. درضمن این شما باید که با رفتارتان می‌توانید موجبات ایجاد فضای مناسب، گفت و گو و یا ساکت بودن آن‌ها را فراهم کنید. متأسفانه در بین مدیران کشور ما بسیار مشاهده می‌شود که بعضاً با رفتار غیر اصولی حتی به مدیران هم سطح خود اجازه صحبت و اظهار نظر را نمی‌دهند. به یاد داشته باشید افراد ساکت، نمی‌توانند در ارائه‌ی ایده‌های پیشرو، به عملکرد شرکت کمک کنند.

### ۲۳۰- صادق باشید و از کارکنان خود هم صداقت بخواهید

مدیر یک شرکت اطلاعاتی در ایالات متحده در کتاب خاطراتش این چنین می‌نویسد: «چند سال پیش، برای شغل مدیریت مصاحبه‌هایی انجام می‌دادم. یکی از متقاضیان به علت مهارت‌ها و پیشینه‌ی قوی توجه‌ام را جلب کرد. هنگام بررسی تاریخچه شغلی اش، از او علت ترک شغل‌های قبلی را می‌پرسیدم. در مورد یکی از شغل‌ها که به شغل پیشنهادی ما نزدیک بود، پاسخ روشنی نداد. سعی کردم از او بخواهم جزئیات بیشتری مطرح کند، اما پاسخ او این بود: (می‌دانید، گاهی اوقات آدم احساس می‌کند باید جایی را ترک کند). هنگامی که برای بار سوم از او خواستم پاسخ دقیق تری ارائه دهد، پاسخ تندی داد که من یادداشت کردم. وقتی از او خواستم یک معرف ارائه دهد، نیز با اکراه این کار را کرد.

از طریق معرف دریافتم که او از شغل قبلی اش اخراج شده. البته دلایل اخراج او قابل درک بود. مدیر سابق او اظهار داشت که بهتر است در محیطی کار کند که آزادی عمل بیشتری داشته باشد. او به این دلیل اخراج شده بود که دستورات مدیر را با جزئیات رعایت نمی‌کرد. با وجود اینکه او بهترین متقاضی بود و با وجود اینکه دلایل اخراج او دلایلی بود که ثابت می‌کرد او برای شرکت ما فرد مناسبی است، ما او را استخدام نکردیم، زیرا صادق نبود. کارفرمایان از کارمند انتظار صداقت دارند. اگر او درباره‌ی این موضوع آماده شده بود و با صراحت آن را بیان می‌کرد، او را استخدام می‌کردیم.»

### ۲۳۱- به ابعاد مختلف ارتباطات غیر کلامی توجه داشته باشید

ارتباط غیر کلامی، به اندازه صحبت کردن، به شما در مورد آن فرد اطلاعات می‌دهد. نحوه‌ی ایستادن و استفاده از فضا، دست دادن، لباس پوشیدن و زیورآلات، توجه و تماس چشمی، حالات صورت و زبان بدن همگی بیان کننده حالات، رفتار و میزان اعتماد به نفس فرد می‌باشند.



## بخش سوم:

### وظایف یک مدیر در قبال سازمان چیست؟

در بسیاری از متون توصیه شده است که یک مدیر به سازمان باید همچون یک خانواده نگاه کند و احساس تعلق بسیار بالایی به سازمانی که برای آن کار می‌کند داشته باشد. این جمله بسیار درست است و محتوای بسیار عمیقی دارد. قطعاً سازمانی که شما در آن مشغول هستید همچون خانواده باید برای شما مهم باشد؛ موفقیت سازمان به منزله‌ی موفقیت شما باشد و شکست سازمان همچون اتفاقی ناگوار برای خود شما تلقی شود. مدیر باید وسواس بسیار بالایی نسبت به اتفاقات و سرنوشت سازمان داشته باشد. او نباید صرفاً عملکرد خود را معیاری برای موفقیت بداند. در بسیاری از حالات مدیر عملکرد موفق‌تری داشته است اما سازمان نتیجه مطلوب را بدست نیاورده است. در این مواقع معمولاً افراد متخصص حساب مدیر را از سازمان جدا می‌کنند اما آنهایی که با نگاهی عمیق‌تر و امروزی‌تر به این مسئله می‌نگرند، مدیر را تا حدی مقصر می‌دانند. بسیاری اعتقاد دارند موفقیت مدیر، ناشی از موفقیت سازمان است. مدیری که خودش را به تنهایی و جدا از سازمان موفق بداند، مدیر نیست؛ صرفاً یک کارمند است که لیاقت رهبری یک سازمان را ندارد. مدیر باید روی سازمان‌اش تعصب داشته باشد.

همانطور که اشاره شد شما در قبال خانواده خود مسئول هستید و بخاطر همه چیزهای خوبی که خانواده به شما اعطا کرده است باید قدردان آن باشید. در بسیاری از مواقع به کمک احتیاج داشته اید، اعضای خانواده بدون هیچ چشم داشت و چرتکه انداختنی به کمک

شما شتافتند و برعکس، شما نیز هنگامی که احساس می‌کنید اعضای خانواده به کمک شما نیاز دارند، بی دریغ و سریعاً به سمت آنان خواهید رفت و از هیچ کمکی دریغ نخواهید کرد. در مقابل سازمان نیز شما وظایف و مسئولیت‌هایی دارید و باید بدانید که نمی‌توانید به راحتی منافع خود را به منافع سازمان ترجیح دهید.

همه افراد سازمان دارای حق و حقوقی مشخص هستند و سازمان موظف است که در چاقوب قانون، عرف و شرع به وظایف خود در قبال اعضایش عمل کند. اما در جهت عکس، اعضای سازمان نیز وظایف و مسئولیت‌هایی در قبال کل سازمان دارند که باید از آن آگاه شوند و به آن عمل کنند. این وظایف و مسئولیت‌ها گاه در قبال کل سازمان و گاه در قبال جزئی از سازمان است. برای مثال یک مدیر در قبال کارکنان خود مسئول است و یک کارمند در قبال دیگر همکارانش باید احساس مسئولیت داشته و وظایف خود را به خوبی انجام دهد. همچنین وظایف سازمان نیز باید به درستی انجام شود. برای مثال شما باید در هر جمعی خارج از سازمان، نماینده خوبی برای سازمان باشید.

در این بخش به بیان نکاتی در قبال مسئولیت‌ها و وظایف درون سازمانی و متقابل پرداخته ایم. رعایت این نکات می‌تواند تاثیر بسزایی در پیشرفت سازمان و اجرای صحیح امور و همچنین ساختن یک محیط کار شاداب و بدور از تنش داشته باشد. اگر شما در قبال سازمان به مسئولیت‌ها و وظایف خود عمل کنید و سازمان نیز به همین شکل به مسئولیت‌های و وظایفش عمل کند، شما جزو خوشبخت‌ترین افراد شاغل در دنیا خواهید بود. بگذارید سازمان جزئی از قلب شما باشد. آن وقت خوشبختی شما به خوشبختی سازمان گره خواهد خورد

## ۲۳۲- نقش مهم مدیران میانی و سرپرستان

مدیران میانی می‌توانند نقش حیاتی را برای موفقیت طرح‌های سازمانی ایفا کنند. مدیران میانی و سرپرستان، به عنوان پل ارتباطی میان مدیریت (ریاست و یا هیئت مدیره) و کارکنان و کارگران هستند. تا از استحکام این پل مطمئن نشده اید بی محابا گام برندارید، چون در غیر این صورت ممکن است سقوط کنید. هر از چند گاهی جلسه‌ای به منظور پرسش و پاسخ با حضور مدیران میانی و سرپرستان ترتیب دهید تا از صحت عملکرد و برنامه‌های آنان و انتقال دستورات و برنامه‌های شما به آن‌ها مطمئن شوید.

اگر مدیران ارشد سازمان می‌خواهند که جهت برنامه ریزی فعالیت‌های کلان کسب و کار زمان کافی را در اختیار داشته و بتوانند نقش نظارتی خود را بر کل سازمان ایفا نمایند و همچنین مدیران واحدها وظایف خود را متناسب با وظایف محوله انجام دهند، باید که برنامه ریزی و اجرای فعالیت‌های عملیاتی به عهده‌ی مدیران میانی باشد و آن‌ها اختیارات کافی با مسئولیت‌ها و وظایفی که از آنان انتظار می‌رود را داشته باشند تا امور سازمان به نحو احسن انجام شود. همچنین باید توجه کنید که به دیگران فرصت جبران اشتباهات‌شان را بدهید.

### ۲۳۳- خلاقیت را جدی بگیرید

خلاقیت چیزی است که توسط افراد خلاق ایجاد می‌شود. اصل انگیزش ذهنی برای خلاقیت نه تنها در جهت علمی، بلکه در زمینه‌های کسب و کار نیز بکار می‌رود. اغلب، موفقیت‌های کاری و مالی به شدت به سطح اشتیاق برای کار وابسته است. کارمندان را تشویق کنید تا با ابتکار و خلاقیت در انجام کارهای خود راه‌هایی برای پایین آوردن هزینه‌ها و در نهایت قیمت تمام شده محصولات تولیدی پیدا کنند. هر سازمانی به خلاقیت اعضایش نیاز دارد. مدیران باید خلاقیت را باید به عنوان یک وظیفه و اتفاقی روزمره در فرهنگ سازمانی جا بیاندازند.

### ۲۳۴- همیشه کنترل زمان پرداختی‌ها را در دست داشته باشید

مطمئن شوید کادر مالی شما به موقع در پرداخت صورت حساب‌ها اقدام می‌کنند و پرداخت‌ها بنا به دلایل غیرموجه، به تعویق نیفتد. چون تاخیر در پرداخت‌ها به اعتبار مالی شما و سازمان لطمه جبران ناپذیری وارد خواهد کرد. شما به عنوان مدیر، در قبال خواسته‌های مالی اعضای سازمان باید پاسخگو باشید. همچنین پرداخت به موقع یک خدمت به کل سازمان است و تاثیرات بسیار زیادی بر روی عملکرد کارکنان، نتایج و در نتیجه اعتبار و آبروی سازمان دارد.

### ۲۳۵- لازمه رشد تغییر است

اغلب کارمندان در برابر تغییر مقاومت کرده و با آن مبارزه می‌کنند، مخصوصا اگر شخصا روی آن‌ها اثر گذار باشد. یک واقعیت نهفته دیگر این است که همه‌ی مدیران به تغییر کارمندان فکر می‌کنند اما به تغییر خودشان فکر نمی‌کنند. نمی‌توان از تغییر فرار کرد. همه باید با آن دست و پنجه نرم کنند. از سوی دیگر رشد کردن یک انتخاب است. می‌توانید آن را انتخاب کنید و یا اینکه انتخاب نکنید و در عرصه رقابت بازار به حاشیه رفته و در نهایت

حذف شوید. مدیران موظفند که تغییرات را در سازمان ایجاد کنند و سازمان را از رکود و ساکن بودن دور نگه دارند. این پویایی به مرور زمان به پیشرفت منجر می‌شود. مدیرانی که تمایلی به پیشرفت ندارند هرگز به نهایت استعدادهای خود دست پیدا نمی‌کنند و برعکس کسانی که علاقمند به پیشرفت هستند به تحولات بزرگی در کار خود دست پیدا می‌کنند. مدیران موفق کسانی هستند که مدام در حال رشد و تغییر هستند. اغلب مدیران نمی‌دانند که موفقیت نه تنها ارتباطی به توانایی‌ها دارد، بلکه انتخاب مسیر پیشرفت هم تعیین کننده است. به خودتان نگاهی بیاندازید و به سوالات زیر با دقت پاسخ دهید:

- در چند روز اخیر چقدر توانسته اید تغییر کنید؟

- در چند هفته اخیر چطور؟ و یا چند ماه اخیر؟

- در سال گذشته چقدر تغییر کرده اید؟

اگر جوابی برای هر کدام از این سوالات ندارید به سرعت دست بکار شوید و تصمیم بگیرید که می‌خواهید رشد را انتخاب کنید یا خیر. زمان برای تغییر بسیار کم است و اگر رشد سازمان را از امروز به فردا بیاندازید، سازمان‌های رقیب یک روز از شما جلوتر خواهند بود.

## ۲۳۶- اهداف مهم هستند، اما نه بیش از افراد

هر گاه یک سازمان برای اهداف خود ارزشی بیش از افرادش قائل شود، بهترین افراد آنجا را ترک می‌کنند و جای خود را به افراد متوسط یا بی تفاوت می‌دهند که نمی‌توانند جایگاه بهتری پیدا کنند. نظرسنجی‌ها و تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان ترجیح می‌دهند برای یک کارفرمای وظیفه شناس با سطح اجتماعی مناسب کار کنند و حتی دستمزد کمتری را برای رسیدن به این هدف خواهند پذیرفت. تحقیقات از این فرضیه پشتیبانی می‌کنند که گروه‌های مسئول و وظیفه شناس دارای نرخ موفقیت بیشتری از دیگران هستند. این اتفاق به این دلیل است که آنها نوعی کار گروهی و مشارکتی را در دستور کار قرار می‌دهند و به همین دلیل همکاری گروهی تقویت می‌شود و سازمان یافته‌تر در راستای اهداف اصلی گام بر می‌دارند. بدین سان بسیار مهم است که به عنوان یک مدیر شخصیت خوبی از خود به نمایش بگذارید تا افرادی با این ذهنیت را جذب کنید؛ کارمندانی وظیفه شناس و قدر شناس که همراه شما در راستای اهداف بزرگ سازمانی که اداره می‌کنید گام بردارند. در نتیجه مدیران موظفند که اعضای سرنوشت اعضای سازمان را به مانند سرنوشت سازمان، مهم پندارند.

## ۲۳۷- بدون داشتن نظم سازمانی، منتظر موفقیت نباشید

نظم یعنی داشتن اولویت، شما اگر اولویت نداشته باشید چطور می‌توانید نظم داشته باشید؟ یک دغدغه‌ی اصلی برای سازمان‌ها انتخاب بهترین گزینه‌ها برای پیاده‌سازی اولویت هاست. تعیین اولویت باید اینگونه باشد:

- یک فرآیند مبتنی بر اطلاعات که استفاده‌ی کامل از اطلاعات موجود در حال حاضر و در دسترس واقعی را در اختیار داشته باشید.
- یک فرآیند پویا که از بازخورد برگرفته از پیاده‌سازی در حال انجام استفاده می‌کند و برای ایجاد تغییرات در هر دو مورد الزامات و ایده‌های طراحی آماده است.

اگر نظم نداشته باشید چطور می‌خواهید بهره‌وری خود را بالا ببرید و از تمام لحظه‌هایتان نهایت استفاده را ببرید؟ چطور می‌خواهید بدانید کدام کار شما را موفق و کدام کار شما را در همین جایی که هستید نگه می‌دارد؟ سازمان‌های موفق انرژی و وقت‌شان را به هیچ وجه صرف کارهای بیهوده و بدون بازده نمی‌کنند. پس به عنوان مدیر سازمان باید نظم و برنامه‌ریزی را در فرهنگ سازمانی نهادینه کنید.

## ۲۳۸- بار معنایی کلمه "ما" را فراموش نکنید

بدانید و آگاه باشید که هر زمان در صحبت‌ها کلمه ما به من تبدیل شد، شروع تنهایی و در نتیجه توقف پیشرفت‌تان خواهد بود. تیم‌ها در جهان امروز فراگیر هستند و ما به آن‌ها نیاز داریم. ما در کسب و کارمان، کارخانجات‌مان، دفاترمان و در تمام کارهای روزمره تجارت‌مان به آن‌ها نیاز داریم. برای موثر بودن این تیم‌ها باید از طریق اقدامات انگیزشی و آموزشی بجای من، مایی بزرگ و شکست‌ناپذیر و متعهد بسازیم.

برای اینکه تیم‌ها موثر باشند، باید هر دو کار وظیفه‌ای و کار گروهی را انجام دهند. وظیفه شامل اجرای وظایف خاصی است که اعضای تیم باید برای رسیدن به اهداف تیم، تکمیل کنند. به طور خاص، وظایف نشان‌دهنده فعالیت‌های مرتبط با کار است که افراد یا تیم‌ها به عنوان نقش اساسی و نقش سازمانی خود با آن‌ها درگیر می‌شوند. برعکس، کار گروهی بیشتر روی رفتارهای مشترک، نگرش‌ها و ادراک متمرکز است که برای تیم‌ها ضروری‌اند. هر دو کار وظیفه‌ای و کار گروهی برای عملکرد موفقیت‌آمیز تیم موثر است و کارآیی یک دیگر را تسهیل می‌کند.

وقتی مردم با هم در فضای اعتماد و پاسخگویی با یک هدف مشترک کار می‌کنند، آن‌ها مسائل و سیاست‌های نادرست را کنار می‌گذارند و تمرکز خود را بر وظایفی که باید انجام دهند می‌گذارند. این امر، موانع را برطرف می‌کند، به شناسایی فرصت‌های جدید کمک می‌کند و باعث ایجاد یک حرکت می‌شود که منجر به ۳ مزیت اصلی است:

- حل مشکل بهتر
- بهره‌وری بیشتر
- استفاده مؤثر از منابع

تا زمانی که شما حس کار گروهی را در میان کارکنان خود ایجاد نکرده باشید، آن‌ها هیچ اهداف عملکرد مشترکی، هیچ تلاشی کاری مشترکی و هیچ پاسخ متقابلی که بتواند بهره‌وری را افزایش دهد، ندارند. مزایایی در سایه‌ی کار گروهی وجود دارد که به طور قابل توجهی در محل کار افزایش می‌یابد. این مزایا عبارتند از:

- مردم با هم کار می‌کنند و کار گروهی نیاز به اجتماعی شدن را برآورده می‌کند.
  - همکاری با هم کمک می‌کند تا مردم رشد کنند، در حالیکه از یکدیگر یاد می‌گیرند و مهارت‌های مهم را توسعه می‌دهند.
  - همکاری با یکدیگر برای دستیابی به یک هدف مشترک ایجاد انگیزه می‌کند.
- در اینجا ۷ راه برای فعال کردن کار گروهی در محل کار وجود دارد:

- کار را تقسیم کنید.
- کار تیمی به این معنا نیست که همه با هم یک کار واحدی را انجام دهند. این امر نیاز به سازماندهی و تقسیم کاری در بین افراد گروه برای انجام یک پروژه دارد. سپس با توجه به تخصص، علاقه و میزان دسترسی به افراد، تعیین شود که هر کس چه کاری باید انجام دهد. یک مدیر خوب، پروژه تقسیم کار را عملی می‌کند.
- کمک بخواهید.
- هنگامی که به ایده، تجربه، و یا حمایت نیاز دارید، از همکاران و کارمندان خود بخواهید.
- نمونه اولیه را به اشتراک بگذارید.

هنگامی که شما از هم تیمی هایتان درخواست راهنمایی و همراهی دارید، خیلی انتظار کمک بزرگی نداشته باشید. سر همکاران در محل کار شلوغ است و نمی‌دانند از کجا شروع کنند. در عوض یک پیش نویس یا طرح را به اشتراک

بگذارید؛ نمونه اولیه یا طرح کلی از موقعیتی که در آن قرار گرفته اید. این موضوع را فراموش نکنید. در این حالت همکاران شما راحت تر می توانند کمک کنند و نکاتی را گوشزد کنند؛ نکاتی که شما در جریان آن نبوده اید. این بهترین نوع همکاری تیمی است.

- از یک هدف مشترک پشتیبانی کنید  
اگر می خواهید یک تیم باشید، باید یک هدف مشترک داشته باشید. هدف بزرگ شما چیست؟ چگونه به آن دست پیدا کنید؟ سهم همکاران شما چقدر است؟ دانستن اهمیت کار، کار گروهی را به سطح بعدی می رساند.
- با یک دیگر موفقیت ها را جشن بگیرید  
قدردان کار همکاران خود باشید. برای تقدیر و تشکر از همکاران و همه ی اعضای تیم، وقت بگذارید. زمانی که در راستای دستیابی به هدف بزرگ خود در مسیر خوبی واقع شدید، با پشت سر گذاشتن موانع پیش رو و رسیدن به اهداف کوتاه مدت با همکاران خود جشن پیروزی بگیرید.

### ۲۳۹- همه چیز، قیمت محصول نیست

اگر محصول شما قیمت بیشتری نسبت به رقبا دارد حتما لازم نیست قیمت محصول را کاهش دهید. زیرا با وجود اهمیتی که قیمت برای مشتری دارد یادتان باشد فقط یکی از شاخصه های خرید یک محصول است. پس سعی کنید دلایل محکمی برای قیمت داشته باشید. اگر بتوانید ارزش محصول خود را به درستی به مشتری اثبات کنید تفاوت قیمت شما با رقبای تان کم می شود. مشتری به دنبال راهی منطقی برای رفع نیازش است. پس اگر این اطمینان را به مشتری بدهید که شما در رفع این نیازها کمکش می کنید قیمت آنقدرها هم که فکر می کنید مهم نیست. بسیاری از مشتریان حساسیت قیمتی ندارند و حساسیت بیشتری روی ویژگی های محصول، در دسترس بودن، خدمات پس از فروش و ... دارند. بنابراین اگر بتوانید از قیمت نهایی محصول خود به خوبی دفاع کنید، می توانید سهم زیادی از بازار را بدست آورید.

### ۲۴۰- آرامش را فدای سرعت حرکت تان نکنید

اغلب مدیران ایرانی به دنبال سرعت عمل بیشتری برای انجام کارها هستند و می خواهند همه چیز سریعتر انجام شود. به همین دلیل سعی می کنند بیشتر کارها را خودشان انجام

دهند. اما واقعیت این است که یک مدیری موفق باید با آرامش حرکت کند. شما می‌توانید با سرعت حرکت کند و افتخارات را نصیب خودتان کنید اما برای مدیریت کردن بر دیگران، این سرعت جایز نیست و باید سرعت خود را کم و همراه با دیگران حرکت کنید و چنانچه آن‌ها سرعت خیلی کمی دارند آن‌ها را تقویت و با آن‌ها افتخارات را کسب کنید. مدیر باید کارکنان را همگام خودش سازد تا سازمان با ضرب آهنگی مناسب و به صورت هماهنگ به سمت پیشرفت گام بردارد.

اگر در سازمانی مشاهده کردید که تمام افتخارات فقط نصیب یک نفر مدیر اصلی شرکت شده است بدانید در آن سازمان هنوز نواقص زیادی وجود دارد.

باید با کارمندان همراه باشید، آن‌ها را آموزش دهید، راهنمایی کنید، هر وقت خواستند تنبلی کنند دوباره آن‌ها را به کار برگردانید و سرپرستی تیم را انجام دهید. اینکار برخی وقت‌ها خسته کننده است و راحت‌تر این است که کارها را خودتان انجام دهید (این موضوع نشعت گرفته از فرهنگ نادرست کار در کشور ماست). اما باید بدانید نتیجه این همراهی، با زمانی که به تنهایی کارها را انجام می‌دادید، اصلاً قابل مقایسه نیست. اگر می‌خواهید کارمندان رشد کنند و استعدادهای‌شان را به نمایش بگذارند برای هدایت آنان باید زمان بگذارید و زحمت بکشید.

## ۲۴۱- مدیران بزرگ تغییر را می‌پذیرند و قدرت آن را مهار می‌کنند

تغییر را بپذیرید. آن‌دسته از رهبران تجاری که تغییر را دشمن خود می‌پندارند در کارشان شکست می‌خورند. تغییر یک امر دائمی است و رهبران تجاری موفق باید بتوانند محیط تجاری دائماً در حال تغییر را پیش بینی کنند. به کارمندان خود تفهیم کنید که تغییر هیچگاه به پایان نمی‌رسد. به همکاران خود بیاموزید که به تغییر به عنوان یک فرصت نگاه کنند. چالشی که با کار سخت و تیزهوشی قابل حل است. آماده باشید تا برنامه‌ی کاری خود را بازنویسی کنید. همواره مدیران و کارکنان را تشویق کنید برای بازبینی برنامه‌ها و ایجاد تغییرات لازم در آن‌ها آماده باشند. مدیر باید تغییر را به عنوان یک اصل فراموش نشدنی در ذهن کارکنان سازمان القاء کند.

## ۲۴۲- در سخت‌ترین شرایط هم حرفه‌ای رفتار کنید

در بدترین شرایطی که شما ناتوان از به پایان بردن فروش هستید، سعی کنید حالت حرفه‌ای خود را حفظ کنید. از مشتری به خاطر اینکه وقت خود را به شما داد تشکر کنید و با او به

صمیمیت دست بدهید. فروش یک شبه اتفاق نمی‌افتد و شما به طور معمول چیزهائی را می‌بازید و چیزهائی را می‌برید. به اتمام رساندن ارائه فروش با یک جمله یا علامت و اقدامی مثبت و به یاد ماندنی که اثرات خوبی را برجای بگذارد، تنها کاری است که در چنین شرایطی می‌توانید انجام دهید. کسی چه می‌داند، شاید تا مدتی بعد این مخاطب به یکی از مشتریان پر و پا قرص شما تبدیل گردد. شما با این کار، تصویری مناسب از سازمان در ذهن خریداران ساخته اید. در واقع شما موظف هستید که در سخت‌ترین لحظات، آبرو و اعتبار سازمان را خدشه دار نکنید.

### ۲۴۳- رضایت مشتری یک کلید طلایی است

اهمیت رضایت مشتری برای سازمان چیست؟ چرا باید مشتریان سازمان را راضی کنید و یا راضی نگه دارید؟ برای نشان دادن اهمیت مشتری و ضرورت حفظ مشتریان، توجه به نکات زیر ضروری به نظر می‌رسد:

- هزینه جذب یک مشتری جدید، بین ۵ تا ۱۱ برابر نگهداری یک مشتری قدیمی برای سازمان می‌باشد.
- ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است.
- رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت‌های بعدی سازمان هاست.
- رضایت مشتری، مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری، سهم بیشتر بازار، توسعه محصول و در نتیجه تداوم حضور در بازار می‌باشد.
- ارزشمندترین دارایی هر سازمان، اعتماد و اطمینان مشتریان است.
- دارا بودن مشتری دائمی و وفادار، تنها شرط بقای دائمی و استمرار فعالیت‌های کارآمد هر سازمانی است.
- مدیران ارشد باید شخصا الگوی پایبندی در قبال رضایت مشتری باشند.
- برای جلب اعتماد مشتریان، کمتر از توان خود قول بدهید و بیشتر از قولی که داده اید، عمل کنید.
- در ایران تقریباً ۹۸ درصد مشتریان ناراضی، بدون شکایت به سمت رقبا می‌روند.
- احتمال این که مشتریان کاملاً راضی (شاد) مجدداً از سازمان شما خرید کنند، ۶ برابر مشتریان فقط راضی است پس همواره مشتری را هم راضی و هم شاد نمایید.

- گوش دادن به شکایت مشتری ۹۰ درصد کار است و حل کردن آن ۷ درصد و پیگیری برای اطلاع از راضی شدن مشتری هم ۳ درصد دیگر است.

## ۲۴۴- اعداد و ارقام سازمان خودتان را بدانید

اگر می‌خواهید دقیق به نظر برسید، باید دقیق باشید. راه دقیق بودن در کار این است که اعداد را بدانید. اگر از مسائل مالی، کار و سایر اعداد و ارقام داخل و خارج شرکت باخبر باشید، نسبت به آن‌هایی که مطلع نیستند، ارجحیت دارید. این مسئله، اطلاعات خوبی برای جلسات در اختیارتان قرار می‌دهد. این امر یک توصیه یا یک ویژگی برای برتری نسبت به بقیه مدیران نیست، بلکه این یک شرط لازم برای مدیریت در سازمان هاست. شما باید از اوضاع و احوال واحدهای مختلف آگاه باشید و این امر صورت نمی‌گیرد مگر با دقت روی اعداد و ارقام. در واقع این یک مأموریت برای مدیران است که از اخبار واحدهای مختلف آگاه باشند و موثق و معتبر صحبت کنند. این وظیفه هم در قبال کارکنان سازمان (جزئی از سازمان) است و هم در مقابل کل سازمان. مدیران باید در بین سازمان‌های هم رده و یا رقیب به خوبی از اعتبار و منافع سازمان دفاع کنند و نماینده شایسته‌ای برای سازمان‌شان باشند.

## ۲۴۵- روند جذب نیرو باید هدفمند باشد

لزوماً جذب و استخدام تعداد زیادی پرسنل در سازمان، نشان از کارآفرینی و بزرگ بودن سازمان نیست. برخی مدیران متأسفانه بدون در نظر داشتن شرایط و نیاز سنجی نیروی انسانی اقدام به جذب و استخدام نیرو می‌کنند. جذب نیرو بایستی بر اساس یک نظام هدفمند و سیستماتیک تعریف شده باشد. خیلی از مدیران پرسنل را بر اساس نیاز و احساسات مقطعی جذب نموده و بعد از گذشت چند ماه متوجه می‌شوند که بهره‌وری سازمان کمتر شده و از طرفی توان پرداخت هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم پرسنل را ندارند. آیا می‌دانستید که افرادی که شما استخدام می‌کنید روی شما و کسب و کارتان حساب کردند و به شدت در زندگی آن‌ها تأثیرگذار هستید؟ پس در جذب نیرو به نحوی عمل کنید که بعد از چند ماه به فکر تعدیل نیرو نباشید. بادکنکی رشد نکنید و اسکلت بندی و زیر ساخت‌های قوی برای شرکت ایجاد کنید. انصاف نیست افرادی زندگی‌شان تحت تأثیر عدم برنامه‌ریزی و اشتباهات مدیران قرار گیرد. نمی‌توان به راحتی یک فرد را استخدام کرد و چندی بعد او را اخراج کرد. مدیر باید در قبال سرنوشت کاری افراد احساس مسئولیت

کند. همچنین نقل و انتقالات فراوان در سازمان باعث هرج و مرج و کندی روند پیشرفت سازمان می‌شود.

## ۲۴۶- روحیه‌ی همکاری از اوجب واجبات است

سازمان‌ها و ادارات برای مقابله با کارکنانی که موجب واژگونی کارهای گروهی می‌شوند، روش‌های متعددی دارند. افرادی که مدام با همکاران خود مخالفت کرده و در فضای عمومی به تخریب آنان دست می‌زنند، دیر یا زود کار خود را از دست می‌دهند. مدیر باید روحیه‌ی همکاری را در سازمان ایجاد کند و تلاش کند که کارکنان نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت داشته باشند. این وظیفه است که مدیر پیرامون کارکنان، در برابر سازمان دارد. در اینجا به برخی از نکات اشاره می‌کنیم که می‌تواند در تعامل با کارکنان و ایجاد روحیه‌ی همکاری در سازمان به مدیران کمک کند.

- مکالمات را محدود به ایمیل و جلسات رسمی نکنید.
  - برای زندگی شخصی کارکنان، ارزش قائل شوید.
  - هر روز دقایقی را به گپ‌های دوستانه با همکار خود اختصاص دهید و دیگر کارکنان را تشویق به این امر کنید.
  - به کارهایی که همکاران تان انجام می‌دهند، توجه نشان دهید و آن‌ها را تشویق کنید.
- تعامل با همکاران و کارکنان به شما کمک می‌کند ساعات بهتری را در سازمان بگذرانید. زمانی که همکاران شما، دوست‌های شما باشند می‌توانید از کنار آن‌ها بودن لذت ببرید. گذر زمان دیگر سخت نیست و حتی می‌توانید در بسیاری از مشکلات، چه سازمانی و چه غیر سازمانی، از آن‌ها کمک بگیرید. تعامل و داشتن رابطه خوب، یک اصل ساده اما بسیار تاثیرگذار است.

## ۲۴۷- هنر همکار خوب بودن!

بیان قدردانی و تشکر شما، نشان دهنده‌ی تواضع و فروتنی شماست. همیشه همکاران جدید را پذیرا باشید و منابع خودتان را با آن‌ها به اشتراک بگذارید. سعی کنید که با وجود کارهای خود، زمانی که همکاران شما از مرخصی برگشته‌اند، فشار کاری آن‌ها را کم کنید و صمیمانه آینده خودتان را بسازید. سعی کنید کارمندی باشید که همه اعضا دوست داشته باشند در کنار شما کار کنند. این امر علاوه بر اینکه سبب می‌شود مورد لطف و محبت سایرین قرار بگیرید، به شما کمک خواهد کرد که همکاران بهتری را در طول زمانی که در سازمان

مشغول به کار هستید، کنار خود بیابید. همچنین اعتبار اخلاقی شما در بسیاری از مواقع می‌تواند روی اشتباهات سهوی و کوچک شما سرپوش گذاشته و نقاط ضعف خود را جبران کند. بنابراین شما چه به عنوان مدیر عالی و چه به عنوان مدیر عملیاتی و میانی، باید برای دیگر اعضای سازمان، عضوی تاثیرگذار باشید.

## ۲۴۸- حس تعلق در کارمندان به وجود آورید

آیا سازمانی که در حال حاضر در آن مشغول به کار هستید، برای شما ارزش دارد؟ منظور نوعی حس مسئولیت‌پذیری و از خود گذشتگی است که تنها در زمان کار کردن برای دوستان و خانواده به وجود می‌آید و یا مثلاً از آن نوع از خود گذشتگی‌هایی که با رضایت قلبی بایستید و اضافه کاری کنید.

به عنوان یک مدیر اگر بدانید که اعضای تیم، برای موفقیت شرکت اهمیت قائل هستند و در این راه از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند، می‌توانید به آن‌ها استقلال بیشتری بدهید تا روی پای خود بایستند. در چنین شرایطی مطمئن باشید که حتی بدون سرپرستی و نظارت دائمی شما، آنها روال عادی کار خود را پیش می‌گیرند، و هدفی جز پیشرفت گروهی را در سر نمی‌پروراند. چنین گرایش‌ها و تمایلاتی نه تنها کارفرمایان را همواره راضی نگه می‌دارد، بلکه کارمندان را نیز به سمت دریافت پاداش‌های بزرگتر هدایت می‌سازد. شما به عنوان مدیر سازمان باید حس تعلق را در کارکنان به وجود آورید. این یکی از بزرگترین خواسته‌های هر سازمانی از مدیران خود است.

## ۲۴۹- برای جذب نیرو برنامه مدون داشته باشید

مدیران شرکت‌های بزرگ جهان چگونه نیرو جذب می‌کنند؟ همه‌ی مصاحبه‌گرهای شغلی به صورت معمول سؤال‌هایی برای پرسیدن دارند ولی کسانی که تجربه‌ی بیشتری در مصاحبه با جویندگان کار دارند سوالاتی خاص خود دارند. سوالاتی که بیانگر میزان اشتیاق متقاضی برای حضوری پر رنگ‌تر در سرنوشت آینده‌ی آن شرکت بوده و اینکه او چه دیدی نسبت به آینده دارد را بیان می‌کند. بخشی از سوالات در مصاحبه‌های استخدامی در مورد اطلاعات کلی جوینده کار عبارتند از:

| اطلاعات عمومی                                                                                                                                                               | اطلاعات شخصی                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاعات شخصی (هویتي)</li> <li>اطلاعات تحصیلی</li> <li>پیشینه شغلی</li> <li>علاق، سلاق، استعدادهاو</li> <li>مهارتهای عمومی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>دوره آموزشی شخصی</li> <li>مهارت های شخصی</li> <li>تجارب کاری شخصی</li> <li>میزان انطباق و تناسب شخصیت</li> <li>کاری با پست سازمانی</li> </ul> |

این سوال‌ها معمولاً به طور کلی در هر شرکتی از کارجویان پرسیده می‌شود. عده‌ای نیز از دوره‌های آموزشی که فرد متقاضی گذرانده است می‌پرسند و یا در مورد سابقه کار او حرف می‌زنند. بعضی هم، آخرین آزمون روانشناسی را که در موردش شنیده‌اند مثل آزمون دیسک و یا کوچ پذیری و... روی داوطلب پیاده و اجرا می‌کنند. اما مورد اطمینان‌ترین مدیران جهان چه سوالاتی در مصاحبه‌های شغلی می‌پرسند؟

(۱) از عدد ۱ تا ۱۰، از نظر خودت چقدر عجیب و غریب هستی؟  
مهم‌تر از اینکه چه نمره‌ای به خود می‌دهیم، چگونگی تفسیر این نمره است. بسته به فرهنگ سازمانی، جسارت، تحمل انحراف، آینده‌نگری جسورانه، خطرپذیری، ارتباط باز، همکاری و تشریک مساعی، نوآوری پیش‌گام و تحمل شنیدن اظهارنظرهای مخالف می‌تواند برای برخی مشاغل ارزشی غیرقابل جایگزین داشته باشد. از استخدام افراد رک‌گو و افرادی که متفاوت از دیگران می‌اندیشند، واهمه‌ای نداشته باشید. شاید این افراد در ابتدا در شغل خود جا افتاده نباشند ولی به‌مرور زمان این افراد خود را اثبات خواهند کرد.

(۲) چه مواردی را نتوانستید در رزومه‌ی خودتان درج کنید؟  
اگر بخواهیم فردی را به واسطه آن چیزی که در رزومه‌ی کاری خود نوشته استخدام کنیم، آنگاه چه نیازی به مصاحبه خواهد بود؟ از دیدگاه «ریچارد برنسون»، مرد میلیاردر دنیای تجارت، شخصیت افراد بیشتر از مهارت آن‌ها در زمان استخدام اهمیت دارد. او این مورد را مهم‌تر از استعداد و توانایی افراد در عنوان شغلی می‌داند. به عقیده‌ی وی افرادی که دارای روحیه‌ی دوستانه، شوخ‌طبع هستند و در پی کمک به همکاران خود در محیط کار باشند،

لایق‌ترین و مناسب‌ترین افراد برای تصاحب عناوین شغلی هستند. اما «برنسون» بجای بررسی کردن رزومه‌های قطور به طرح این سوال هوشمندانه اکتفا می‌کند و به این وسیله، جنبه‌های پنهان اما جالب توجه افراد را کشف می‌کند.

۳) خود را چگونه در یک واژه توصیف خواهید کرد؟

خودتان را در چه چیزی شاخص می‌دانید؟ شما در دید دیگران چگونه هستید؟ تعریفی که آن‌ها از شما ارائه می‌کنند چقدر با چیزی که شما انتظار دارید مطابقت دارد؟ تا حالا به جواب این سوالات فکر کرده‌اید؟ در واقع این سوالی است که برخی از برترین مدیران در هنگام مصاحبه مطرح خواهند کرد. هرچند که شما بر اساس کلمه‌ای که خود را با آن توصیف می‌کنید مورد قضاوت قرار نخواهید گرفت اما این کلمه بینشی عمیق درخصوص مهارت شما در عرضه مهارت‌های خود بیان می‌کند. بنابراین اعتماد به نفس داشته باشید و از کلمه‌ای که برگزیده‌اید با جدیت دفاع کنید.

۴) مهم‌ترین چیزی که در زندگی ساخته‌ای چیست؟

کسی که چیزی ساخته است، لذت خلق کردن را می‌داند. حتماً کسی که چیزی ساخته است، احتمالاً برای فروش آن هم اقدام کرده است. فروش به معنای عرضه و معرفی و دفاع از ارزش آن چیز که ساخته است؛ نه صرفاً تبادل پول.

۵) ابرقدرت درون و یا حیوان درون‌تان چیست؟

صرف نظر از اینکه چه پاسخی به این سوال می‌دهید، مهم چگونگی توصیف این انتخاب و دلیل آن است. تصور کنید که حیوان به دنیا آمده‌اید. چه حیوانی خواهید بود؟ یک آفتاب پرست رنگارنگ، یک پاندا یا شاید یک درنده خطرناک. «هولمز» در توضیح این سوال خود بیان می‌کند که دستیار او در پاسخ به این سوال گفته که حیوان درون من یک اردک است. چرا که اردک‌ها مثل من روی سطح زمین آرام و باوقار ولی در میانه امواج آب به شکل جنون آمیزی پویا و پرجنب و جوش هستند. او حالا به من ثابت کرده که در مواجهه با شرایط محیطی می‌تواند به راحتی خود را وفق دهد.

۶) اولین باری که بابت کار خود دستمزد گرفتی چند سال داشتی؟

این سوال می‌تواند گذشته کاری و منش شغلی متقاضی را روشن کند. به طور حتم افرادی که در حین مدرسه رفتن و یا دانشگاه شغلی پاره وقت داشته‌اند، افراد مسئولیت‌پذیرتری هستند.

## ۲۵۰- اعتماد راسخ به مدیران، معجزه می‌کند

به این مثال‌ها توجه کنید:

۲۱ سال پیش دولت کره جنوبی تا مرز ورشکستگی جلو رفت. بحران مالی آسیا مثل ویروس؛ تایلند، مالزی، سنگاپور و دیگر کشورهای جنوب شرق آسیا را در نوردیده و حالا به سئول رسیده بود. کره‌ای که در کتاب‌ها از آن به عنوان الگوی اقتصاد مقاومتی یاد می‌شود؛ همان اقتصادی که از یک مستعمره کوچک ژاپن، در نیمه دوم قرن بیستم با اصلاح هوشمندانه سیاست‌ها و انجام سرمایه‌گذاری سنگین روی آموزش، به تحول سریع و باورنکردنی دست یافته و خود را به یازدهمین اقتصاد دنیا تبدیل کرده، قطار پیشرفت‌اش با سرعت خیره‌کننده‌ای در حرکت بود که سروکله‌ی این ویروس بحران مالی پیدا شد.

کارخانه‌ها یکی پس از دیگری ورشکست شدند، بانک‌ها با حجم انبوهی از وام‌های سررسید گذشته مواجه شده و فرو ریختند، نقدینگی خشک شد، سرمایه‌گذاران خارجی نزدیک به ۱۸ میلیارد دلار پول خود را از مملکت بیرون کشیدند و صدها هزار نفر شغل خود را از دست دادند. تنها چاره دولت، توسل به صندوق بین‌المللی پول (IMF)<sup>۱</sup> بود که نهایتاً در دسامبر ۱۹۹۷ موفق به اخذ بزرگترین وام تاریخ به میزان ۵۸ میلیارد دلار گردید. کره هم در مقابل، علاوه بر تعهد بازپرداخت، متعهد به آزادسازی تجارت و حساب‌های سرمایه‌ای، اصلاح بازار کار، بازسازی حاکمیت شرکتی و... گردید. این خود یک بحران جدید قلمداد می‌شد. به طوری که در میان ملت کره به بحران (IMF) معروف شده بود.

دولت بدون ائتلاف وقت به تامین مالی برای بازپرداخت وام مشغول شد و در تاریخ ۵ ژانویه ۱۹۹۸ کمپینی راه انداخت که یکی از بالاترین نمایش‌های وطن پرستی و از خود گذشتگی تاریخ محسوب می‌شود. در آن زمان تخمین زده می‌شد که خانوارها معادل حدود ۲۰ میلیارد دلار طلا در قالب گردنبند، سکه، شمش، مدال و... در خانه‌های خود نگهداری می‌کنند که به دلیل عشق زیاد به طلا غالباً دارای ارزشی فراتر از معادل پولی برای آن‌ها بود.

جالب اینجاست که ۹۰ سال قبل از آن، یعنی سال ۱۹۰۷ امپراطور کره به ژاپن ۱۳ میلیون وُن بدهکار شد و برای بازپرداخت آن که معادل بودجه کل سال بود، مردها با ترک کردن سیگار و زن‌ها با فروش طلا و جواهرالات خود، بدهی امپراطور خود را تسویه کردند!

در سال ۱۹۹۸ طلا مجدداً به کمک دولت کره آمد! قریب به ۳/۵ میلیون نفر یعنی ربع جمعیت کره داوطلبانه در کمپین کمک طلا به دولت شرکت کردند. صف‌های طولانی مردم شامل پیر و جوان، فقیر و غنی در انتظار رسیدن به مراکز اعانه طلا در پاسخ به درخواست دولت برای کمک به اقتصاد ملی تشکیل شد و روبان‌های زرد رنگ روی پیراهن مردم که در آن نوشته شده بود "بیایید با جمع کردن طلا بر بحران ارزی خارجی غلبه کنیم" دیده می‌شد.

شرکت‌های بزرگ کره‌ای از سامسونگ گرفته تا هیوندای و دوو و سلبریتی‌ها تمامی قوای بازاریابی خود را برای نشر این شعار بکار بستند. آقای «لی جونگ بئوم»، ستاره آوازه دار جوان بیس بال، با آوردن ۳۱/۵ اونس طلا به ارزش ۹ هزار دلار که حاصل مدال‌های ۵ سال فعالیت حرفه‌ایش بود، توجه بیشتر ملت کره را به این کمپین جلب کرد. به طور متوسط، هر فرد ۶۵ گرم طلا معادل ۶۴۰ دلار به ارزش همان زمان به دولت کمک کرد.

ظرف کمتر از دو ماه، ۲۲۶ تن طلا به ارزش ۲/۲ میلیارد دلار جمع آوری شد که تمامی آن ذوب و در قالب شمش به صندوق بین المللی پول تحویل داده شد. اگرچه این میزان بخشی از بدهی ۵۸ میلیارد دلاری کره بود اما به خوبی نشان دهنده اتحاد و وطن پرستی ملی است که با حفظ همین روحیه کره توانست کل بدهی را تا ماه آگوست ۲۰۰۱ یعنی سه سال زودتر از سررسید تسویه نماید! مسلماً کره با داشتن چنین مشت آهنینی، یعنی سرمایه اجتماعی قدرتمند اگر بارها و بارها مورد تهاجم بحران‌های مالی قرار بگیرد، مقتدرانه از پس تمامی آنها بر خواهد آمد!

اقتصاد ایران برای چندمین بار در سال ۱۳۹۷ دچار بحران ارزی شد. هر چقدر رئیس جمهور، رئیس بانک مرکزی، سخنگوی دولت، وزیر اقتصاد و سایر مقامات به مردمی که از ترس کاهش ارزش دارایی‌های خود وارد بازار دلار شده‌اند، هشدار دادند، توصیه کردند که دلار نخرید، واکنش‌ها حرکت در مسیر عکس این هشدارها، درخواست‌ها و توصیه‌ها بوده است! به نظر می‌رسد سنگ بنای موفقیت یک اقتصاد در مقابله با بحران‌های مالی و ارزی، داشتن سرمایه اجتماعی است و سنگ بنای سرمایه اجتماعی هم اعتماد است. تا زمانی که یک اقتصاد درگیر فساد بالا، واگذاری‌های غیر شفاف، حاکمیت شرکتی ضعیف، قوانین متناقض و دست و پاگیر راه اندازی کار و کسب بوده و مالکیت‌ها در آن مورد تهدید قرار گرفته و در نتیجه اعتمادی در کار نباشد، مردم بومی آن (چه برسد به سرمایه گذاران خارجی) کمتر

حاضر به سرمایه گذاری و تولید خواهند شد و به تبع آن تقاضا برای واحد پول ملی کم و قدرت آن در بازار ارزهای جهانی روز بروز ضعیفتر خواهد شد.

همین اصل در سازمان‌ها نیز صادق است. سازمانی که اعتماد و حس تعلق را در قلب کارکنان خود دارد، می‌تواند در روزهای بحرانی به این حس تکیه کند. اما به وجود آوردن این احساسات در قلب کارکنان اصلاً آسان نیست. این کار نیازمند صداقت رفتاری و عملکردی مدیران است. در واقع مدیران باید با اعمال و رفتارشان، اعتماد کارکنان را به سازمان جلب کنند، زیرا کارکنان در رده‌های پایین، مدیران را به عنوان نماد سازمان می‌بینند. مدیران باید از هرگونه فساد مالی، اخلاقی و اداری سریعاً جلوگیری کنند تا کارکنان به این باور برسند که سازمان دارای ارزش‌های انسانی است و برای سرمایه‌های اجتماعی اهمیت فراوانی قائل است.

## ۲۵۱- مدیر منابع انسانی، قلب سازمان شماست

نیاز به توجیه ندارد که استخدام مدیر منابع انسانی به عنوان قلب منابع انسانی در هر شرکت یا سازمانی محسوب می‌شود. دلیل این مورد آن است که اگر شما به عنوان متخصص یا دست‌اندرکار منابع انسانی آدم اشتباهی را جذب و استخدام کنید، تمام کارکردهای دیگر منابع انسانی، برای مثال آموزش این فرد، صرفاً برای شرکت یا سازمان شما هزینه‌بر خواهد بود.

اما علاوه بر اهمیت بسیار در نحوه‌ی استخدام، نکته حائز اهمیت دیگری وجود دارد که شما به عنوان مدیران اجرایی یا مدیران منابع انسانی باید به آن توجه کنید. این نکته مهم آن است که «در استخدام منابع انسانی وسواسی باشید!».

هر نیروی انسانی که جذب سازمان یا شرکت شما می‌شود، برای شرکت بار حقوقی، قانونی و مالی دارد. به عبارت دیگر استخدام نیروی انسانی برای سازمان هزینه‌های محسوس و غیر محسوس فراوانی دارد. اگر این استخدام بر اساس نیاز واقعی باشد و در صورتی که نیروی به‌کارگرفته شده هم فرد شایسته‌ای باشد، این هزینه‌های محسوس و غیر محسوس مالی و غیر مالی، در قالب ارزش افزوده‌ای که این نیرو برای سازمان ایجاد می‌کند، به سازمان یا شرکت باز می‌گردد. اما تصور کنید اگر این استخدام براساس نیاز واقعی شرکت نباشد یا فرد درستی انتخاب نشده باشد. در این حالت این استخدام صرفاً برای شرکت یا سازمان شما هزینه است و پس!

بنابراین، در استخدام منابع انسانی باید خسیس باشید. به عبارت دیگر تا جایی که امکان دارد سعی کنید از منابع داخلی برای تأمین نیاز خود استفاده کنید. برای مثال، می‌توانید از آموزش نیروهای موجود برای پرکردن پست خالی یا تأمین نیاز خود به نیروی انسانی استفاده کنید یا گاهی موارد طراحی مجدد مشاغل در شرکت می‌تواند به ترکیب مشاغل و تأمین نیاز شما بیانجامد. همچنین می‌توانید نیاز به نیروی انسانی را از طریق مشاوران بیرون از سازمان یا کارکنان قراردادی و یا برون‌سپاری نیاز خود، تأمین کنید. هر یک از این جایگزین‌ها نه تنها بار تعهدات شما را کم‌تر می‌کند، بلکه مانع از تورم نیروی انسانی در سازمان شما شده و از بزرگ‌تر شدن غیر طبیعی آن جلوگیری می‌کند و سازمان شما را چابک نگه می‌دارد.

### ۲۵۲- هنر گپ زدن را بیاموزید

از همکاران راجع به علایق آن‌ها، موسیقی، فیلم، کتاب و سرگرمی‌های مورد علاقه‌شان بپرسید. هماهنگی با علایق آن‌ها باعث می‌شود که احساس خوبی نسبت به شما داشته باشند. در مورد زندگی بیرون از محیط کارتان هم با همکاران خود صحبت کنید تا خارج از روابط ماشینی کارمندی و کارفرمایی حسی انسان‌گرایانه نیز در محیط کار احساس شود. روابط سالم و صمیمی با همکاران در سازمان بسازید. این اتفاق سبب می‌شود که عملکرد شما، همکاران و در نتیجه سازمان بهبود یابد.

### ۲۵۳- ابتکار عمل و مسئولیت‌پذیری را تمرین کنید

ارائه راه حل برای مشکلات به روشی سودمند، بر عهده گرفتن اشتباهاتی که انجام داده اید و بسیاری موضوعات دیگر، همه این‌ها باعث می‌شود تا بعد از مدتی بتوانید نظر مدیران خود را جلب نمایید. سرپرستان نمی‌توانند در تمام لحظات حضور داشته باشند، بنابراین وقتی که شما یک مشکل را شناسایی می‌کنید، به شما توجه می‌کنند و پیرامون راهی که می‌تواند باعث بهبود اوضاع شود با شما صحبت می‌کنند. باید در هر شرایطی مایل به همکاری باشید، حتی وقتی که شرکت یک مهلت و ضرب‌العجلی بابت انجام کاری تعیین می‌کند یا مجبور می‌شوید با یک همکار غیر منتظره کار کنید. در واقع سازمان از شما انتظار دارد در مواقع ضروری به کمک سازمان بشتابید؛ حتی اگر در حیطه‌ی وظایف شما نباشد.

### ۲۵۴- همیشه حرفه‌ای باشید، حتی در مهمانی‌های کاری

اگر به دنبال کسب احترام در محل کار هستید، در جشن‌های دسته‌جمعی شرکت، حرکت نابجایی نکنید. حتی اگر مراسم خارج از چارچوب شرکت و غیررسمی برگزار شود. زندگی

شخصی‌تان به خودتان مربوط است ولی نباید با زیاده‌روی در یک مهمانی، اعتبارتان را به خطر بیندازید. همچنین اگر از یکی از همکاران‌تان در یک جشن کاری، رفتار نامعقولی سر زد، محتاط باشید و در روزهای بعد با یادآوری آن او را خجالت‌زده نکنید. روابط سازمانی صرفاً به روابط درون سازمان و در زمان ساعت اداری محدود نمی‌شود. در تمام لحظات باید به منافع سازمان توجه کنید و در مهمانی‌های بیرون از سازمان نیز تلاش کنید تا به هر نحوی در راستای اهداف سازمان گام بردارید. این اتفاق می‌تواند از طرق مختلف مانند ایجاد صمیمت در بین اعضا، بحث و گفت و گو پیرامون مشکلات سازمان، دعوت به چالش فکری و ... باشد.

### **۲۵۵- با جلوگیری از بد بینی می‌توانید در محل کار خود یک همکار خوب باشید**

برخی افراد فکر می‌کنند که واحد آن‌ها از واحد دیگر در همان اداره، سخت‌تر کار می‌کنند و حق‌شان ضایع می‌شود. هیچ وقت چنین تفکری را به ذهن خود راه ندهید. این دیدگاه منفی باعث می‌شود که کار برای شما ملال‌انگیز شود. می‌توان تصور کرد که همه همکاران بسیار سخت کار می‌کنند و نهایت تلاش را برای انجام کار خوب دارند حتی اگر نمی‌دانید کار آن‌ها چیست. به طور خلاصه باید دقت داشته باشید که در سازمان فقط خود را نبینید.

### **۲۵۶- از غیبت کردن پرهیز کنید**

همان‌طور که شما دوست ندارید کسی پشت سر شما حرف بزند و این کار باعث رنجش خاطر شما می‌شود، دیگران نیز همین احساس را خواهند داشت. حال اگر همکاران درباره چیزی مثل روابط خصوصی یکی از همکاران یا اخراج یکی دیگر از آن‌ها برای شما صحبت می‌کند تا می‌توانید با گفتن «واقعاً اطلاعی ندارم!» به صحبت‌های او خاتمه دهید و حرف را عوض کنید و به کارتان برگردید. این یک وظیفه سازمانی و اخلاقی است که از غیبت کردن پرهیزید.

### **۲۵۷- زمان کار، فقط کار کنید**

مهم نیست که کار شما چیست، مهم این است، که جدی باشید و بر آنچه انجام می‌دهید متمرکز شوید و در همه شرایط، حرفه‌ای عمل کنید. زمان و مکان تفریح وجود دارد، ولی جای آن محل کار نیست. حرفه‌ای‌ها قوانین را دنبال می‌کنند و مؤدبانه، دوستانه و متعهد هستند. عملکرد حرفه‌ای نیز، چاشنی مناسبی برای کار شما است.

### **۲۵۸- دانش خود را با کارمندان به اشتراک بگذارید**

این عمل، نشان می‌دهد که شما به توانایی‌های آن‌ها برای مقابله با موقعیت‌های جدید ایمان دارید و آن‌قدر به آن‌ها اعتماد دارید که این دانسته‌های ارزشمند را با آن‌ها در میان

می‌گذارید. وقتی به دنبال دانش هستید باید ابتدا ارزش یادگیری گروهی را درک کنید. به اشتراک‌گذاری دانش، کمک می‌کند در محل کارتان اخلاق تیمی به وجود آوريد و دیگران را هم در موفقیت‌های‌تان شریک کنید. با این روش هر کدام از کارمندان‌تان، همکاری را نیز در این مسیر با خود همراه می‌کند و هر فردی نقش خود را در موفقیت شرکت ایفا می‌کند.

### **۲۵۹- به کار خود علاقمند باشید تا لذت ببرید**

تلاش نمایید به گونه‌ای عمل کنید که کار روزانه را به اتمام برسانید و به فردا محول نکنید. انتقاد پذیر باشید و انتقادات سازنده را با راه کارهای مناسب آن همواره ارائه دهید. با محیط اطراف خود خلاقانه برخورد نمایید و بی‌تفاوت نباشید. مطالعه، آموزش و ارتقاء سطح علمی را در تمامی اوقات از وظایف خود بدانید. با همکاران خود با احترام برخورد نمایید و آنان را همچون عضوی از خانواده خود بدانید.

## **بخش چهارم:**

### **نکاتی که باید در مورد کسب و کار جدید بدانیم...**

مدیریت با زندگی گره خورده است. مدیریت پیچیدگی‌های خاص خودش را دارد اما شما در ابتدا باید خوب زندگی کنید و انسان خوشبختی باشید تا پس از آن بتوانید مدیر خوب و موافقی شوید.

باید بدانید که تمام مدیریت محصور در چند ورق کاغذ روی میزتان و یا اصول و تکنیک‌هایی برای رسیدن به اهداف سازمان نیست. مدیریت در ذهن شماست. مدیریت در قوای فکری شماست؛ بدان معنا که بتوانید آن را تغییر و تحول دهید و مدام در حال خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی باشید. نیازی نیست یک سازمان با ده‌ها و یا صدها کارمند موجود باشد و سپس شما را به مدیریت آن منصوب کنند؛ شما می‌توانید در ابتدا مدیر خود، سپس مدیر تیم کوچک خود و بعد از مدتی، مدیر یکی از بزرگترین شرکت‌های جهان باشید. شرکتی که از شما شروع شد و اکنون نیز، شما در راس آن هستید.

یک ضرب‌المثل معروف انگلیسی می‌گوید برای موفق بودن یا باید اولین باشید یا بهترین. در دنیای امروزی که پر از رقابت‌های سالم و ناسالم است، سخت می‌توان بهترین بود. حتی تصور اینکه بتوانید امروز شرکتی را تاسیس کنید و انتظار داشته باشید ظرف مدت معین در یک صنعت مشخص، به یکی از بهترین‌های کشور تبدیل شود، سخت است. گرچه این امر ناممکن نیست و انسان تنها موجودی است که ناممکن‌ها را ممکن می‌کند، اما بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند به سراغ ایده‌های جدید و بنحوی استارت آپ‌های جدید و نوآوری بروند. سراغ

سبک‌های جدید مدیریت را بگیرند و با تمام قوای برای راه اندازی کسب و کاری جدید با حرف‌های تازه تلاش کنند.

در این بخش می‌خواهیم شما را با نکاتی آشنا کنیم که می‌توانید شما را در راه اندازی یک کسب و کار جدید و خلاقانه راهنمایی کند.

## ۲۶۰- جملات زیر بر اساس واقعیت است

- شرکت Uber، بزرگترین شرکت اجاره تاکسی جهان، هیچ وسیله نقلیه‌ای ندارد!
  - شرکت Facebook، معروف‌ترین مالک رسانه جهان، هیچ محتوایی خلق نمی‌کند!
  - شرکت Alibaba، ارزشمندترین خرده‌فروشی جهان، هیچ انباری ندارد!
  - شرکت Airbnb، بزرگترین تهیه‌کننده منزل و محل اقامت، هیچ مسکنی برای اقامت ندارد!
- مهم نیست که چقدر امکانات دارید؛ مهم این است که چه امکاناتی وجود دارد و شما چگونه می‌توانید آن‌ها را در اختیار خود بگیرید.

## ۲۶۱- هوش پول‌ساز چیست؟

هوش پول‌ساز مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که به بدست آوردن پول بیشتر منجر می‌شود. بخشی از این هوش ذاتی و بخش مهمی از آن اکتسابی است. بخش‌های ذاتی این هوش چندان قابل تغییر نیست مانند «قدرت حافظه»، اما بخش‌های اکتسابی آن می‌تواند به عنوان مهارت فراگرفته شود.

شما امروزه مشاهده می‌کنید که در عصر دیجیتال و تکنولوژی، جوان‌های کم سن و سال هستند که توانسته‌اند با راه اندازی استارت آپ‌های تخصصی، سودهای میلیاردی در زمان بسیار کوتاه داشته باشند. آنها از هوش پول‌ساز بهره‌مند هستند.

مولفه‌های اکتسابی هوش پول‌ساز عبارتند از:

- خیال‌پردازی

افرادی که خیال‌پردازی بیشتری دارند احتمال بیشتری وجود دارد بتوانند یک کار و ایده جدید خلق کنند. بسیاری از ایرانی‌ها قدرت خیال‌پردازی خوبی دارند؛ اما تنها افراد معدودی به آن اهمیت می‌دهند و بیشتر بی‌تفاوت از کنار آن می‌گذرند. تفاوت افراد موفق در این است که به خیال‌پردازی‌هایشان جامه عمل می‌پوشانند.

- خلاقیت

یکی از مهم‌ترین مولفه‌های هوش پول‌ساز خلاقیت است. روزگاری برای کسب درآمد بالا چندان به خلاقیت نیاز نبود اما امروزه با افزایش جمعیت و رقابت در زمینه‌های مختلف شغلی و اجتماعی، نیاز به این ویژگی بیشتر احساس می‌شود. بیشتر افرادی که در موقعیت شغلی با حقوق ثابت قرار می‌گیرند، خلاقیت خودشان را از دست می‌دهند و بیشتر زمانی انسان وادار به استفاده از قابلیت‌های عالی ذهنش می‌شود که در شرایط سخت و تحریم قرار بگیرد..

- علاقه

باید عاشق کار و علاقمند به آن باشید. اگر به کاری اشتغال دارید که علاقه‌ای به انجام آن ندارید، هم‌اکنون از آن کار دست بکشید! وقتی از کاری که به آن علاقه ندارید دست می‌کشید، تمام انرژی‌تان صرف یافتن راهی برای یافتن شغل مورد علاقه‌تان می‌شود و جالب اینجاست که تمام ذهن خود درگیر این می‌شود که چه کاری برای شما مناسب‌تر است. در واقع شغل‌یابری است برای رشد کردن انسان؛ نه فقط یک امنیت مالی سطح پایین برای اسارت انسان.

- جسارت

این ویژگی افرادی است که ترس‌هایشان را شناخته و بر آن غلبه کرده‌اند. ترس‌ها بزرگ‌ترین موانع رهایی و پیشرفت انسان هستند. انسان‌های بزرگ با ترس‌هایشان مواجه می‌شوند و انسان‌های ضعیف از آن فرار می‌کنند. بدانید که همواره موفقیت و رشد آن طرف جرات، جسارت و رسیک است؛ پس نترسید.

- تمرکز

هر زمان که برای خود هدف را مشخص کرده‌اید، کافی است بر آن متمرکز شوید. مانند ذره‌بینی عمل کنید که اشعه خورشید را بر نقطه‌ای جمع و قدرت و حرارت آن را چندین برابر می‌کند. به عوامل مزاحم اجازه ندهید به ذهن شما وارد شوند. فقط به جلو بیاندیشید و بنگرید؛ چرا که نگاه به اطراف باعث برهم زدن تمرکز شما و دور شدن از هدف‌تان می‌شود. تمام ابزار لازم برای رسیدن به هدف را جمع‌آوری کنید و تا رسیدن به آنها دست از تلاش برندارید. از تجربه‌های خود پله‌هایی برای بالارفتن بسازید و هرگز از شکست خود نهراسید.

## ۲۶۲- تفاوت میان مدیران فروش و رهبران فروش در چیست؟

هرچند عبارات رهبر فروش و مدیر فروش اغلب به جای هم و معادل یکدیگر بکار می‌روند، اما تفاوت بسیاری میان این دو نقش وجود دارد. رهبران زیردستان خود را به سوی یک چشم انداز، راهبری و هدایت می‌کنند. آن‌ها توانایی اثرگذاری، انگیزه بخشی و الهام بخشی به دیگران به منظور سهیم کردنشان در فرآیند تحقق این چشم انداز را دارا هستند. مدیران از دیگر سو، توانایی بیشتری در هدایت افراد در جهت اجرای سیستماتیک و فرآیندی چشم انداز مورد نظر رهبری سازمان را دارا هستند. مدیران توانمند قادرند عملکرد جزء به جزء اجزای سیستم و همینطور فرآیند آن را به شکلی جامع درک کرده و میان اجزا همسویی و هم افزایی ایجاد کنند. رهبران همیشه مدیر نیستند و مدیران هم همیشه رهبر نیستند. اما هر دو از الزامات توفیق یک سازمان محسوب می‌شوند. هماهنگ سازی صحیح با رهبران و یا مدیران فروش تاثیر عمیقی بر بهره وری، رضایت کارکنان و درآمد سازمان دارد. برای آنکه درک بهتری از این دو نقش حیاتی در سازمان فروش پیدا کنیم از مثال شکارچی و کشاورز استفاده می‌کنیم.

شکارچیان: گردآورنده، جسور و بی محابا، ریسک پذیر، تشنه مورد پذیرش قرار گرفتن و شناخته شدن، متمرکز، رقابت جو، تنوع طلب، کم صبر. کشاورزان: وابسته به رابطه، مقاوم به ریسک، مشارکت جو، قابل پیش بینی، وابسته، علاقمند به محیط‌های شناخته شده.

وظایف شکارچی‌ها شامل یافتن فرصت‌های پرخطر و بهره گیری از آن‌ها (مثل فرصت‌های رقابت جویانه، و یا فرصت‌هایی که پیش‌تر از دست رفته است) و یا تسهیل فرآیند توسعه بازار، گسترش فعالیت به جغرافیا و حساب‌های جدید می‌شود. در عین حال، وظایف کشاورزان شامل پرورش، رشد و حفظ درآمد در حساب‌های موجود و همچنین دستیابی به سطح بالایی از رضایتمندی، خشنودی مشتری و ایجاد روابط ارزشمند است.

بر اساس این تعاریف، می‌توان حدس زد که رهبران در صورتی که هدایت شکارچیان را عهده دار باشند، راندمان بیشتری خواهند داشت و مدیران در صورتی که گروهی از کشاورزان را مدیریت کنند موفق‌تر خواهند بود. لذا چرا ایجاد تمایز میان مدیران و رهبران اهمیت دارد؟ همه ما دوست داریم درک شده و ماهیت وجودی مان مورد پذیرش قرار گیرد. بنابراین علاقمندیم برای کسی کار کنیم و تحت هدایت کسی باشیم که بتواند این موارد را درک

کند، لذا کار کردن زیر دست فردی که DNA شخصیتی کاملاً متفاوتی دارد، می‌تواند چالش برانگیز بوده و بهره‌وری نداشته باشد.

تحقیقات میدانی در سطح کلان نیز نشان می‌دهد که کارمندان و کارفرمایان به دنبال ویژگی‌های مشابهی در رهبرشان هستند و این موضوع به کار و کسبی که در آن فعالیت می‌کنند، بستگی ندارد. رهبران و شخصیت‌های شکارچی، زمانی که کارها ساده و پیش‌بینی پذیر باشد احساس کسالت خواهند کرد. آن‌ها دوست دارند با فرصت‌های جدید، مخاطره آمیز و غیر منتظره مواجه شوند. در نقطه مقابل، مدیران و کشاورزان فضاهایی را انتخاب می‌کنند که آسوده و فارغ از هر ریسکی بوده و دارای رویکردی منظم به منظور رفع چالش‌ها باشد. آن‌ها روابط عمیق را ترجیح می‌دهند. البته بدیهی است که برخی مدیران قادرند الهام ببخشند و برخی رهبران می‌توانند بصورتی سیستماتیک کار اجرایی کنند، اما این‌ها نقاط قوت کلیدی و ویژگی قالب شخصیتی ایشان نیست.

درک اینکه چه کسی در سازمان شما مدیر و چه کسی دارای ویژگی‌های رهبری است، می‌تواند به شما در ایجاد یک فضای سازنده سازمانی و با بنیان‌های قدرتمند اخلاقی و فرهنگی که به شکلی موثر قادر به انجام وظایف و نیازهای کاری است، کمک کند. در مجموع با توجه به موارد بالا باید بگوییم آنچه رهبری را از مدیریت متمایز می‌کند، مفهوم و حالات ذهنی است و در غیر این صورت در حوزه کارکرد که همان تحقق اهداف سازمانی از طریق یک سلسله اقدامات مشخص است، تفاوتی وجود ندارد.

## ۲۶۳- چند عامل کلیدی و موثر برای موفقیت مدیران پروژه‌ها در قبول و

### موفقیت در پروژه‌های پیشنهادی آن‌ها

- بر روی اهداف پروژه با مدیریت رده بالا، حامیان و ذینفعان پروژه توافق داشته باشید. به طور مثال پاسخ به سوالاتی مانند اینکه پروژه چه مساله‌ای را حل خواهد کرد؟ یا نتیجه و دستاورد مورد انتظار در پایان پروژه چیست؟ به یاد داشته باشید که اهداف باید قابل اندازه‌گیری باشند.
- برنامه‌های شفاف برای اجرای پروژه تهیه کنید که در آن مسئولیت‌ها، نقش‌ها و سطح پاسخگویی‌ها مشخص باشد.
- محدوده پروژه را به صورت موثر مدیریت کنید. ایجاد تغییر در محدوده پروژه اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین نحوه مدیریت تغییرات توسط شما در روند موفقیت پروژه تاثیرگذار است.

- ارتباط موثر در پروژه ایجاد کنید. ارتباطات موفق و شفاف رمز موفقیت یک مدیر پروژه حرفه‌ای است.
- از حمایت مدیریت رده بالای سازمان از خود اطمینان حاصل کنید. مدیریت باید بپذیرد که پروژه شما مهم است و برای شرکت ایجاد ارزش افزوده می‌کند یا باعث حل یک مساله کلیدی و مهم می‌شود.

### ۲۶۴- دیجیتال مارکتینگ را جدی بگیرید

در دوره های قبل، افراد برای ایجاد کسب و کار مغازه ای افتتاح می‌کردند و در آن منتظر حضور مشتری می‌نشستند تا مشتری‌ها در اثر دیدن و اطلاع رسانی سایرین یا نهایتاً از تریق پخش تراکت از شروع آن مطلع شوند و برای خرید حضور پیدا کنند.

اما امروزه این گونه فعالیت‌های کاری و این سبک از کسب و کار هیچ شانس برای دستیابی به موفقیت نخواهد داشت و باید به شیوه جدید اقدام کرد. باید تجارت را به سوی ترفندهای دیجیتال و الکترونیک هدایت کرد. شما باید ببینید که مردم امروز چه می‌خواهند و روش‌های معرفی محصولات را باید امروزی کرد. باید برای تبلیغات به سراغ زمان‌هایی بروید که افراد بیشترین توجه ممکن را به پیام‌های تبلیغاتی خواهند داشت تا بتوانید تاثیر مطلوبی بر جمعیت مورد نظر بگذارید. پس شبکه های اجتماعی و روش‌های دیجیتال مارکتینگ را دست کم نگیرید.

### ۲۶۵- بیست سوال که قبل از تصمیم به راه اندازی کسب و کار باید

جواب دهید.

- چرا می‌خواهم این کار را شروع کنم؟
- قصد راه اندازی چه نوع کاری را دارم؟
- جامعه مشتریان من چه کسانی هستند؟
- چه نوع خدمت یا محصولی را قصد دارم ارائه دهم؟
- آیا وقت و پول لازم را برای کار خواهم گذاشت؟
- مزیت رقابتی در برابر رقبا در چیست؟
- محل کار من کجاست؟
- به چند نفر نیاز دارم؟
- به چه تامین کنندگانی نیاز دارم؟

- چقدر سرمایه مورد نیاز است؟
  - آیا به وام نیازمندم؟
  - چه زمانی مورد نیاز است تا کالا یا خدمت به بازار ارائه شود؟
  - چه زمانی نیاز است تا به سود برسم؟
  - رقبایم در این کار چه کسانی هستند؟
  - برای رعایت اصل رقابت چگونه قیمت گذاری کنم؟
  - چگونه مستندات قانونی طرح را آماده کنم؟
  - مبالغ مالیات و دارایی و بیمه چگونه است؟
  - چگونه مواد اولیه خود را تامین کنم؟
  - چگونه کسب و کار خود را مدیریت کنم؟
  - چگونه محصولات و خدمات خود را بازاریابی کنم؟
- چنانچه پاسخ این بیست سوال را تحلیل کردید می‌توانید پیش بینی کنید که آیا در کسب کاری که قصد راه اندازی آن را دارید موفق خواهید بود یا نه؟
- به جمع این سوالات و پاسخ تشریحی و کامل آن‌ها "طرح توجیهی" می‌گویند که لازمه هر کسب و کار قبل از شروع هر نوع فعالیت آن می‌باشد.

## ۲۶۶- چند اصل برای ارتقاء برند

قبل از هر اصلی یک نکته بسیار بسیار مهم را فراموش نکنید؛ قبل از هر اقدام برند خود را ثبت و با این کار مالکیت معنوی آن را کسب کنید. اگر تمایل به ارتقاء برند خود دارید، به عوامل زیر دقت کنید:

۱. قیمت گذاری مناسب
۲. بسته بندی عالی و شکیل کالاها
۳. سیستم متناسب توزیع محصولات
۴. تبلیغات نوین
۵. تحلیل رقبا
۶. ایجاد مزیت رقابتی
۷. مدیریت عادلانه و انتخاب مدیران منصف
۸. نام گذاری درست برای محصولات و ثبت آنها

۹. مشتری مداری CRM<sup>۱</sup>
  ۱۰. تحقیقات در مورد نیاز بازار
  ۱۱. ممیزی مداوم سازمان
  ۱۲. آموزش و یادآوری به فروشندگان
  ۱۳. چاپ کاتالوگ، طراحی وب سایت مناسب
  ۱۴. عضویت در شبکه های اجتماعی متداول بین مردم
  ۱۵. گسترش دیجیتال مارکتینگ
- توسعه برند یعنی ساختن و تقویت برند سازمان. می توان طی یک عملیات سه مرحله ای برند را توسعه داد:
- اولین مرحله این است که استراتژی برندی تهیه کنید که متناسب و در راستای اهداف کسب و کارتان باشد.
  - دومین مرحله آماده سازی و توسعه ی همه ی ابزارهایی است که برای برقراری ارتباط میان برند و مخاطبان به کمک شما می آیند، مواردی مانند: لوگو، شعار شرکت و وبسایت.
  - در نهایت، مرحله ی سوم تقویت کردن برندی است که به تازگی آن را توسعه داده یا به روز کرده اید.
- می توانید با دنبال کردن گام های زیر توسعه برند را به کار ساده تری تبدیل کنید و مرحله به مرحله آن را پیش ببرید.
۱. به استراتژی کلی کسب و کارتان توجه کنید.
- یک برند قوی و متمایز رشد سازمان شما را ساده تر می کند. اما شما چه نوع کسب و کاری می خواهید؟ آیا قصد دارید رشد سازمانتان ذاتی (organically) باشد (یعنی با افزایش و توسعه ی محصول و اندازه ی شرکت انجام شود)؟ توجه کنید که استراتژی کلی کسب و کارتان به عنوان بافتی برای تهیه ی استراتژی توسعه برند شما عمل می کند؛ بنابراین از آن شروع کنید. اگر به روشنی از مقصد سازمانتان با خبر باشید، برند به عنوان یک ابزار کمکی شما را به آنجا می رساند.

۲. گروه هدف‌تان را مشخص کنید.

مصرف‌کنندگان هدف شما چه کسانی هستند؟ اگر دارید می‌گویید «همه»، پس مرتکب اشتباه بزرگی شده‌اید. تحقیقات نشان می‌دهند سازمان‌هایی که میزان رشد و درآمد بالایی دارند، هدف‌گذاری روشنی روی گروه خاصی از مشتریان داشته‌اند. هر چقدر روی مخاطبان هدف محدودتری متمرکز شوید، رشد کسب‌وکار شما سریع‌تر خواهد بود. هرچه مخاطبان هدف یک سازمان متنوع‌تر باشند، تلاش‌های بازاریابی کم‌اثرتر خواهد بود. اگر از خود می‌پرسید باید از کجا بفهمید آیا گروه هدف مناسبی را انتخاب کرده‌اید یا نه، در مرحله‌ی بعد به این سؤال پاسخ می‌دهیم.

۳. راجع به گروه هدف‌تان تحقیق کنید.

سازمان‌هایی که روی گروه هدف مصرف‌کنندگان محصول یا خدمات‌شان تحقیقات نظام‌مند انجام می‌دهند، سریع‌تر رشد می‌کنند و پربازده‌تر هستند. همچنین آن دسته از سازمان‌ها که به دفعات بیشتری تحقیق می‌کنند، سریع‌ترین پیشرفت دارند.

تحقیق به شما کمک می‌کند متوجه چشم‌انداز و اولویت‌های مصرف‌کنندگان باشید، برای تأمین نیازهای آنها پیش‌دستی کنید و پیام‌تان را به زبانی بگویید که روی آن‌ها اثر بگذارد. طی تحقیقات می‌فهمید نظر مصرف‌کنندگان نسبت به قدرت کسب‌وکار و برند شما در جایگاه فعلی‌اش چیست. چنین دانشی به خودی خود می‌تواند خطرات بازاریابی مرتبط با توسعه برند را به شدت کاهش بدهد.

۴. توسعه‌ی موقعیت برند

در این مرحله آمادگی دارید موقعیت برنده‌تان را در صنعت کسب‌وکارتان تثبیت کنید. در اصطلاح بازاریابی به آن (market positioning) می‌گویند که به معنای به‌دست آوردن جایگاه مناسب در بازار و تثبیت موقعیت است. برای این منظور از خود بپرسید که تفاوت شما با کسب‌وکارهای مشابه چیست و از میان مخاطبان گروه هدف، مشتریان احتمالی به چه دلایلی باید شما را انتخاب کنند؟

بیانیه‌ی تثبیت موقعیت معمولاً شامل سه تا پنج جمله است و چکیده‌ای از استراتژی موقعیت‌یابی سازمان را عنوان می‌کند. بیانیه‌ی تثبیت موقعیت باید بر مبنای واقعیت نگاشته شود زیرا شما موظف هستید که آن را عملی کنید. از طرفی این بیانیه باید تا حدی آرمانی باشد تا در نظر داشته باشید که قرار است برای چه هدفی سخت تلاش کنید.

۵. استراتژی پیام‌رسانی خود را شکل بدهید.

در مرحله‌ی بعد استراتژی پیام‌رسانی خود را طراحی می‌کنید تا بتوانید پیام‌هایی را که در خدمت تثبیت موقعیت برند شما هستند، به مخاطبان هدف برسانید. اغلب مشتریان و کارکنان بالقوه، ارجاع‌دهندگان یا دیگر تأثیرگذاران و شرکای بالقوه افرادی هستند که معمولاً گمان می‌رود مخاطب هدف شما باشند.

در حالی که اصل تثبیت برند باید برای همه‌ی مخاطبان به یک شیوه انجام بشود، هر مخاطب به جنبه‌ی متفاوتی از آن علاقه نشان خواهد داد. هر مخاطب روی نکاتی از پیام تثبیت برند تمرکز خواهد کرد که بیشترین سازگاری را با او دارد. علاوه بر این برای هر مخاطب مسئله‌ای مهم وجود دارد که باید در پیام تثبیت موقعیت به آن پاسخ بدهید و در نهایت هر مخاطب برای این که پیام شما را معتبر بیابد به شواهد حمایت‌کننده‌ی خاص خود نیاز دارد. استراتژی پیام‌رسانی شما باید برای تمام این نیازها پاسخی مناسب فراهم کند. این مرحله گام مهمی در مناسب‌سازی برند برای گروه هدف است.

۶. نام، لوگو و شعارتان را در صورت مناسب نبودن تغییر دهید.

برای بسیاری از کسب‌وکارها تغییر نام ضرورتی ندارد اما شما ممکن است به دنبال نامی برای کسب‌وکار جدیدتان باشید. علاوه بر این در صورتی که قرار است با شرکتی ادغام شوید یا اگر گرفتار نامی هستید که دیگر برای تثبیت موقعیت برندتان کارایی ندارد، تغییر نام کار مناسبی به نظر می‌رسد.

حتی اگر قرار نیست نام شرکت را تغییر بدهید، هنوز ممکن است طراحی لوگو و شعار جدید بتواند حمایت بهتری را برای تثبیت برند فراهم بیاورد.

وقتی لوگوی تازه‌ای طراحی کردید اشتباه است که آن را در بین افراد داخلی شرکت دوره بگردانید تا رضایت همه را جلب کنید. نام، لوگو و شعار برای شما نیستند. این‌ها متعلق به بازار شما هستند و باید بر اساس میزان موفقیت‌شان در برقراری ارتباط مناسب قضاوت شوند، نه بر این اساس که شرکای شما آن را پسندیده‌اند.

۷. استراتژی بازاریابی محتوایی خود را تعیین کنید.

می‌توانستیم این مرحله را این‌طور نام‌گذاری کنیم: «استراتژی بازاریابی خود را تعیین کنید»

سعی کنید بازاریابی محتوایی<sup>۱</sup> و دیتایی<sup>۲</sup> انجام دهید زیرا بازاریابی محتوایی مناسب عصر اینترنت است، تمام کارهای بازاریابی سنتی را انجام می‌دهد و بهره‌وری آن نیز بالاست. بازاریابی محتوایی با استفاده از ارائه‌ی محتوای آموزشی ارزشمند به جذب، پرورش و آماده‌سازی مشتریان احتمالی می‌پردازد.

به یاد داشته باشید که قدرت برند شما هم از اعتبار و هم از قابل رؤیت بودن کسب‌وکارتان نشأت می‌گیرد. در معرض دید قرار گرفتن بدون اینکه روی بالا بردن اعتبارتان سرمایه‌گذاری کنید به ندرت موفقیتی به دنبال دارد. دلیل اینکه استراتژی‌های تبلیغاتی سنتی، که روی افزایش آگاهی مشتریان یا اسپانسر شدن متمرکزند، نتایج ناامیدکننده‌ای به دنبال دارند نیز همین است. مزیت بازاریابی محتوایی افزایش همزمان اعتبار و در معرض دید بودن است. بازاریابی محتوایی راهی عالی است که بین برند شما و مخاطبان هدف ارتباط متناسبی برقرار می‌کند.

۸. وبسایت خود را توسعه بدهید و همزمان با آن در شبکه‌های اجتماعی نیز فعالیت کنید. مهم‌ترین ابزار برای توسعه برند وبسایت و شبکه‌های اجتماعی شماست. وقتی مخاطبان شما بخواهد بدانند کسب‌وکارتان در چه حیطه‌ای فعالیت دارد، چطور عمل می‌کند (در مورد شرکت‌های ارائه دهنده‌ی خدمت) و ارباب رجوع‌هایش چه کسانی هستند، به وبسایت شما سر می‌زنند. گرچه افراد به سادگی تنها بر مبنای وبسایت دست به انتخاب نمی‌زنند، اما توجه داشته باشید که اگر پیمایی که از وبسایت شما به آن‌ها منتقل می‌شود درست نباشد، به سادگی کنار گذاشته می‌شوید.

همچنین وبسایت شما خانه‌ای برای محتوای ارزشمند شماست. محتوایی که باید روی بهینه‌سازی آن برای موتورهای جست‌وجو (SEO)<sup>۳</sup> تمرکز کنید تا مشتریان احتمالی، کارکنان بالقوه و منابع ارجاعی بتوانند شما را پیدا کنند و درباره‌ی کسب‌وکارتان اطلاعات کسب کنند. محتوای آنلاین قلب هر استراتژی توسعه برند مدرن است. فعالیت همزمان در شبکه‌های اجتماعی و سایر اپلیکیشن‌هایی که بنحوی در جامعه مجازی پرترفدار هستند، کاتالیزور محتوایی شما در بهینه‌سازی سایت (SEO) می‌باشد.

1-Content marketing

2-Database marketing

1-Search engine optimization

این روزها وبسایت‌های کسب‌وکارها در دو نوع مختلف وجود دارد. نوع اول وبسایت‌های برندینگ هستند؛ این وبسایت‌ها داستان کسب‌وکار شما را بازگو می‌کنند و به دیگران می‌گویند که شما چه کسی هستید، چه محصولی تولید می‌کنید، خدمات‌تان چیست، به چه کسانی خدمت می‌رسانید و چگونه این کار را انجام می‌دهید. در یک کلام این وبسایت‌ها پیام برند شما را به مخاطب انتقال می‌دهند. نوع دوم وبسایت‌ها علاوه بر تأمین موارد مذکور، سعی در ایجاد مشتریان و ارباب رجوع‌های احتمالی جدید و پرورش آن‌ها دارند. به این‌ها وبسایت‌های با عملکرد بالا می‌گوییم.

۹. مجموعه ابزارهای بازاریابی خود را بسازید.

گام بعدی در توسعه برند تهیه و تدارک بقیه ابزارهای بازاریابی است. این کار می‌تواند شامل نوشتن «آیین نامه فروش» باشد که در آن هسته‌ی خدمات و محصولات یا گروه‌های هدف بازار را مشخص می‌کنید. علاوه بر این می‌توانید «پاورپوینت معرفی» تدارک ببینید و مروری مختصر بر مشخصه‌های اصلی کسب‌وکار و یا محصولات و خدمات داشته باشید. همچنین یک بروشور الکترونیکی درباره‌ی شرکت تهیه نمایید. امروزه این موارد را کمتر به صورت پرینت شده تهیه می‌کنند.

استفاده از ویدئوها، پاورپوینت‌ها و انیمیشن‌ها به عنوان ابزار بازاریابی، رو به رشد است. موضوعاتی که برای ساخت ویدئو مورد توجه هستند شامل مصاحبه با دریافت‌کنندگان خدمات شرکت‌های خدماتی، مطالعات موردی یا ویدئوهای دیدار با شرکای کسب‌وکار است. ویدئوهای مربوط به پیشنهاد خدمات یا محصولات کلیدی نیز بسیار سودمندند. اگر دیتاها به صورت مناسبی تهیه شوند، نه تنها در خدمت عملکرد توسعه‌ی کسب‌وکار قرار می‌گیرند بلکه نقش مهمی در توسعه برند نیز دارند.

۱۰. اجرا، پیگیری و تعدیل

این گام نهایی در توسعه برند احتمالاً یکی از مهم‌ترین مراحل در توسعه برند است. واضح است که یک استراتژی برنده برای توسعه برند اگر اجرایی نشود فایده‌ای ندارد؛ اما شگفت‌زده خواهید شد اگر بدانید این اتفاق چقدر معمول است. یک استراتژی محکم و سخت تهیه می‌شود و استفاده از آن با تمام قوایی که سازمان در اختیار دارد آغاز می‌شود، سپس واقعیت‌ها در برنامه اختلال ایجاد می‌کند. افراد درگیر کارهای خود می‌شوند و وظایف مربوط به توسعه برند به تعویق می‌افتند و بعداً فراموش می‌شوند.

به همین دلیل است که پیگیری اهمیت می‌یابد. توصیه‌ی ما پیگیری اجرای برنامه‌ها و نتایج، هر دو به یک میزان است. آیا استراتژی توسعه برند مطابق برنامه عملی شده است؟ از اهداف قابل اندازه‌گیری مانند ترافیک و تعداد بازدیدکنندگان سایت چه آماری دارید؟ چه تعداد موقعیت رهبری، استخدام و فرصت مشارکت در سازمان ایجاد شده است؟ تنها با دنبال کردن و پیگیری تمام فرایندهاست که می‌توانید به نتایجی که در ذهن دارید اطمینان پیدا کنید و مطابق آن تعدیل و تطبیق لازم را انجام بدهید.

## ۲۶۷- بریان تریسی می‌گوید: «شرکت‌های موفق امروزی شرکت‌هایی هستند که از رقبایان بیشتر می‌دانند»

کارهای متفاوتی که شرکت‌های موفق انجام می‌دهند:

### ۱. تاثیر بر اصول زیربنایی

تفاوت‌های گسترده در سبک مهارت‌ها، انتظارات، ارتباطات و یادگیری می‌تواند عملکرد، مشارکت، نوآوری و اصول زیربنایی را تحت تاثیر قرار دهد. چیزی که قبلاً به آن توجه نشده است.

متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی یادگیری و یا نبود آن، هرگز اهمیت چندانی نداشته است. بازده سرمایه حتی در میان با استعدادترین افراد نیز میسر نخواهد شد مگر اینکه کارکنان جوان و پیشکسوتان باتجربه یاد بگیرند که چگونه به یکدیگر آموزش بدهند.

شرکت‌های موفق و پیشرو امروز، فرهنگی را پرورش می‌دهند متشکل از متفکران خلاق که می‌توانند نوآوری، همکاری و عیب‌یابی کنند و مشکلات را حل و فصل کنند. آن‌ها برای کارکنان شان و توانایی یادگیری شان سرمایه‌گذاری می‌کنند. یکی از مهم‌ترین مهارت‌های زندگی این است که چگونه یادگرفتن را یاد بگیریم.

### ۲. خلق یک فرهنگ یادگیری

فرهنگ یادگیری توسط یک انجمن ایجاد نمی‌شود و در حقیقت یک نوآوری یا ابتکار که به صورت بسته‌بندی به شما تحویل داده شود، نیست. در واقع با درک چگونگی یادگیری و امید به افزایش تعداد کسانی که تمایل به یادگیری دارند آغاز می‌شود.

با دادن فرصت‌های متعدد به افراد، این فرهنگ پرورش داده می‌شود. افرادی که به دلیل مشارکت خود احساس ارزشمندی می‌کنند، به دنبال فرصت‌هایی برای یادگیری و به اشتراک

گذاشتن آنچه که می‌دانند هستند. آن‌ها در اثر پاداش‌های ذاتی خود، یک فرهنگ یادگیری را خلق می‌کنند. این فرهنگ بدین صورت تعریف می‌شود: "یکی از همکاران و هم آموزها که حس می‌کند باید یاد بگیرد و دیگران را نیز به یادگرفتن تشویق کند."

اگر تلاش کنید باهوش‌ترین فرد در میان حاضران به نظر برسید هرگز چیزی نخواهید آموخت. مدیران موثر نه تنها آموزش را به کار می‌گیرند و شرایطی ایجاد می‌کنند که کارکنان بتوانند بهتر بیاموزند، بلکه با نشان دادن این که برای فرصت‌های یادگیری ارزش قائل هستند، مقدمات کار را آماده می‌کنند.

آن‌ها بدون در نظر گرفتن جایگاه افراد در چارت سازمان، با ایجاد اعتماد در میان کارکنان و احترام به پاداش متقابل افرادی که در حال یادگیری هستند، تیمی سالم را با عملکردی قوی و در فضایی پر از موفقیت پرورش می‌دهند.

کسانی که می‌توانند "تقسیم کار" خود را به "تقسیم یادگیری" تبدیل کنند، تلفیق قدرتمند دانش خاکستری<sup>۱</sup> با دانش سبز<sup>۲</sup> را درک می‌کنند؛ به جای این که یکی را برای دیگری قربانی کنند. آن‌ها، مدت‌ها پس از اتمام پروژه، محصول و یا کمپین فعلی، از سود سهام خود لذت خواهند برد.

ویژگی‌های یک شرکت خوب:

- داشتن خلاقیت و نوآوری از ویژگی‌های یک شرکت خوب محسوب می‌شود. شرکت‌های موفق سعی می‌کنند تا از خلاقیت بیشتر، هم در روش کاری و هم در تولید محصولات و خدمات خود استفاده کنند. خلاقیت داشتن از ویژگی‌های مهمی است که به محبوبیت یک برند هم کمک می‌کند.

- شرکت‌های خوب معمولاً برای انجام معاملات، خرید و فروش با دقت بالا عمل می‌کنند و برنامه ریزی برای انجام معاملات تجاری خود دارند. معاملات یکی از بخش‌های مهم در هر تجارتی است که درآمد زایی و گسترش برند را نیز شامل می‌شود و بهترین شرکت‌ها همیشه از بهترین فرصت‌ها برای معاملات سود آور استفاده می‌کنند. بعضی اوقات سود شما در نحوه‌ی خریدتان است تا در نحوه‌ی فروش.

۱- دانش محدود به تقسیم کار و مسئولیت‌ها

۲- دانشی که باعث رشد و توسعه در سازمان‌ها می‌شود

- سرمایه گذاری یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که شرکت‌های خوب از آن برای گسترش تجارت خود استفاده می‌کنند. در واقع با استفاده از سرمایه گذاری و مشارکت در فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها سعی می‌کنند که سود آوری بیشتر و گسترش کاری بیشتری داشته باشند.
- شرکت‌های بزرگ هرگز از ایده‌های کاری دور نمی‌شوند. آن‌ها به دنبال استفاده از ایده‌های کاری برای به وجود آوردن تغییر و تحول هستند. اغلب شرکت‌های موفق سعی می‌کنند که از ایده‌هایی که تیم کاری در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد استقبال کنند.
- شرکت‌های خوب نهایت تلاش خود را برای حفظ مشتریان انجام می‌دهند و تلاش‌شان این است که مشتریان بیشتری را به خود جذب کنند و البته در این راه از روش‌های مختلفی مثل افزایش کیفیت خدمات و محصولات نیز استفاده می‌کنند. تمام برنامه ریزی‌های یک شرکت برای حفظ مشتریان در جهت افزایش میزان رضایت آن‌ها (CRM) و یا سنجش خشنودی مشتری (CSM) است.
- شرکت‌های بزرگ اهداف طولانی مدت دارند. آن‌ها از ایده‌های کارآفرینانی برای توسعه و پیشرفت تجارت خود استفاده می‌کنند. با هدف گستردگی نیروی کاری را افزایش داده و اشتغال زایی می‌کنند. آن‌ها برای رسیدن به اهداف بلند مدت از اهداف کوچکتر شروع می‌کنند تا موفقیت‌های بزرگتری را بدست بیاورند.
- شرکت‌های موفق چشم اندازه‌های بزرگتری برای آینده دارند. بیشتر از همه، دید آن‌ها نسبت به کار و آینده کاری وسیع است. بنابراین برای رسیدن به موفقیت تلاش می‌کنند.
- یکی دیگر از ویژگی‌های شرکت‌های خوب، ایجاد تغییر و تحول است؛ چه در کار و چه در محصولات. شرکت‌ها می‌توانند با ارائه محصول و یا خدماتی متفاوت به جذب بیشتر مخاطبان کمک کنند.
- شرکت‌های بزرگ به صورت مستقل عمل می‌کنند. آن‌ها از یک تیم بسیار کارآمد برای انجام فعالیت‌ها برخوردارند که این تیم ارزش‌های یک تجارت را بیشتر می‌کند. چون هر چقدر که تیم کاری موفق‌تر داشته باشیم، موفقیت کل برند نیز بیشتر خواهد بود.
- شرکت‌های خوب اولویت را مخاطبان و مشتریان خود می‌دانند. بنابراین تمام تلاش آن‌ها در جهت جذب بیشتر مشتریان است؛ چه از طریق تبلیغات، بازاریابی و... به ارائه بهترین خدمات می‌پردازند. اولویت اصلی شرکت‌های خوب مشتریان هستند. بنابراین بیشتر به نیازها و خواسته‌های آن‌ها توجه می‌کنند. و به این شعار اعتقاد دارند که "مشتریان ولی نعمت‌های ما هستند".

## ۲۶۸- چگونه کاریزماتیک باشیم؟

اگر بخواهید فردی کاریزماتیک باشید، باید طوری حرکت کنید انگار نیمه‌ی صحنه آهسته هستید. نکته اصلی این است که آهسته و هدف دار حرکت کنید؛ سریع نه. حرکت کردن عصبی و با شتاب نشانه از استرس و نا آرامی درونی است. در ذهن خود، مانند شیر باشید. فکر کنید چطور ی یک شیر یا ببر هنگامی که می‌خواهد شکار کند، حرکت می‌کند؛ آهسته، نرم و با هدف. این‌ها حرکاتی هستند که نشان می‌دهد یک شیر یا ببر هیچگاه عجله نمی‌کند زیرا از هیچ چیز نمی‌ترسد.

از خودتان بپرسید “من چطور ی حرکت می‌کردم اگر هیچ غم و غصه و ترسی در این دنیا نداشتیم؟” آرام و آهسته؛ طوری حرکت کنید انگار شما نمونه‌ی یک انسان کامل هستید. بعضی افراد به اشتباه فکر می‌کنند با عجله و نگران این طرف و آن طرف رفتن باعث دیده شدن بیشترشان می‌شود و این یعنی فرد مهمی هستند؛ این طرز فکر به کلی اشتباه است. افراد با اعتماد به نفس کمتر به این شکلی راه می‌روند. اما افراد با اعتماد به نفس و عالی رتبه‌ای که هیچ رقیبی در اطراف ندارند بسیار آرام و با اعتماد به نفس و آهسته حرکت می‌کنند. دست‌ها و پاها را طوری حرکت دهید انگار در زیر آب هستید و دارید حرکت می‌کنید.

یک هفته آگاهانه حرکت‌تان را زیر نظر بگیرید و عادات شتاب‌دارتان را شناسایی کنید؛ مانند تیک‌های خودآگاه، ضربات سریع انگشت بر روی پا یا میز و حرکات سریع پا ها. اگر می‌توانید از خود هنگام یک ارائه و کنفرانس فیلم بگیرید و به دقت حرکاتی که نشان از ناآرامی و استرس است را شناسایی و حذف کنید.

## ۲۶۹- هشت ضرب المثل مدیریتی عجیب از سراسر دنیا:

جامایکا: قبل از آن که از رودخانه عبور کنی، به تمساح نگو دهن گنده.  
تفسیر: تا وقتی به کسی نیاز داری، او را تحمل کن و با او مدارا کن.  
هاییتی: اگر می‌خواهی جوجه‌هایت سر از تخم بیرون آورند، خودت روی تخم مرغ‌ها بخواب.  
تفسیر: اگر به دنبال آن هستی که کارت را به بهترین شکل انجام دهی، آن را به شخص دیگری غیر از خودت مسپار.  
لاتین: یک خرگوش احمق، برای لانه‌ی خود سه ورودی تعبیه می‌کند.

تفسیر: اگر خواهان امنیت هستی، عقل حکم می‌کند که راه دخالت دیگران را در امور خودت بر آن‌ها ببندی.

آفریقا: هر سوسک از دید مادرش به زیبایی غزال است.

تفسیر: معادل فارسی‌اش می‌شود، اگر در دیده‌ی مجنون نشینی، به غیر از خوبی لیلی نبینی. روسی: بشکه‌ی خالی بلندترین صدا را ایجاد می‌کند.

تفسیر: هیاهو و ادعای زیاد، نشان از تهی بودن دارد.

اسپانیا: برای پختن یک املت خوشمزه، حداقل باید یک تخم مرغ شکست.

تفسیر: بدون صرف هزینه به نتیجه مطلوب دست نخواهی یافت

روسی: هر که چاقوی بزرگی در دست دارد، لزوماً آشپز ماهری نیست.

تفسیر: دسترسی به امکانات مطلوب ضامن موفقیت نیست.

ژاپنی: اگر می‌خواهی جای رئیس‌ات بشینی پس هلتش بده بره بالا

تفسیر: برای پیشرفت به پیشرفت دیگران کمک کنید.

## ۲۷۰- ۹ اشتباهی که هر روز انجام می‌دهیم

- تلاش برای خشنود کردن همه اطرافیان در حال و آینده!
- زندگی در گذشته و یادآوری دائم خاطرات بد!
- بیش از حد راجع به همه چیز فکر کردن و دامن زدن به افکار!
- بهانه تراشی کردن برای دوری کردن از شروع کارها!
- نیازهای خود را در آخر همه چیز و همه کس قرار دادن!
- به دنبال بی عیب و نقص بودن و به خود سخت گرفتن!
- ترس از تغییر در هر موقعیت شغلی، خانوادگی، تحصیلی!
- سرکوب کردن خود و اراده خود!
- توضیح و توجیه خود در مواقعی که از انجام کارها اجتناب می‌کنیم!

## ۲۷۱- یادتان باشد سواد هیچ وقت شعور نمی‌آورد

شعور یعنی تشخیص کار خوب از بد. در واقع شعور یعنی تشخیص کار درست از اشتباه. سواد، یاد گرفتن فرمول و اطلاعات در علم و یا مبحث خاصی است. این شعور است که راه استفاده درست و یا غلط از علم (سواد) را به ما می‌گوید. شعور را به کسی نمی‌توان آموزش داد. یک انسان می‌بایست در درون خودش طلب شعور کند تا به آن دست پیدا کند.

به شما دوستان توصیه می‌کنم که حتماً کتاب «بی شعوری» اثر «دکتر خاویر کرمنت» را مطالعه کنید.

## ۲۷۲- بیشترین انتظار را از دیگران داشته باشید

یکی از بهترین کارهایی که می‌توانید برای دیگران بکنید این است که از آن‌ها بهترین‌ها را انتظار داشته باشید. این کار سبب می‌شود که آنان از خود انتظارات بالایی داشته باشند و خود را دست بالا بگیرند. بزرگترین کاری که می‌توانید برای دیگران بکنید این است که قدرت واقعی آن‌ها را به خودشان نشان دهید، چون اغلب افراد از توانایی‌های خود مطلع نیستند و این وظیفه شماست که این توانمندی‌ها را کشف کنید. اگر از دیگران قدردانی کنید، اگر دیگران را تشویق کنید و به آن‌ها کمک کنید تا به حداکثر توانمندی‌های خود برسند با شما ارتباط برقرار می‌کنند.

## ۲۷۳- برخی از مدیران از کارمندان خود انتظار کامل بودن دارند

آن‌ها می‌دانند که رسیدن به این انتظارات سخت است و یا غیر ممکن، اما احساس می‌کنند با طلب کردنش به آن نزدیک‌تر می‌شوند. اما اصرار بر انتظارات، ممکن است باعث شکست اهداف شما شود.

در این وضعیت، برخی از کارمندان آنچنان نگران خطای احتمالی خود می‌شوند که سرعت کار را تا حد ممکن پایین می‌آورند تا احتمال بروز هیچ اشتباهی وجود نداشته باشد. در نتیجه، تولید افت می‌کند و کارمندان اعتماد به نفسشان را از دست می‌دهند.

یکی دیگر از معایب آن، این است که کارمندان شما احساس می‌کنند راضی کردنتان محال است و این را هر روز به آن‌ها ثابت می‌کنید. این اتفاق هم باعث لطمه خوردن به اعتماد کارمندان می‌شود.

## ۲۷۴- یکی از ناشناخته‌ترین رموز موفقیت در مدیریت، گوش دادن فعال است

گوش دادن فعال یعنی این که به طرف مقابل نشان دهیم که واقعا به حرفهای او گوش می‌دهیم. برای اینکار باید خود را در گفتگو مشارکت دهید، توضیحات شفاف بدهید، سوال کنید، شنیده‌های خود را خلاصه کنید و از علائم دیداری و شنیداری مناسب استفاده کنید. این مطلب آن قدر مهم است که باید آن را هر روز برای خود تکرار کنید. به عنوان مدیر به صورت جدی باید نگران توانایی خود در زمینه‌ی گوش دادن فعال باشید و مدام این مهارت را در خود پایش کنید.

بسیاری از مدیران تازه کار و یا مغرور به اشتباه فکر می‌کنند از لحظه‌ای که جلسه‌ای را شروع می‌کنند چشم همه به تک تک کلماتی است که از دهان آن‌ها خارج می‌شود. لذا آن‌ها تلاش می‌کنند به این نیاز پاسخ بگویند و دائما در حال حرف زدن و بیان نظرات مختلف با کلمات پیچیده هستند، اما این عملکرد غلط است. لذا حتما میدان صحبت را به سایرین هم بدهید و در زمان صحبت سایرین به آن‌ها گوش دهید و باگوش نکردن و کار دیگری انجام دادن، صحبت هایشان را بی اهمیت جلوه ندید

## ۲۷۵- سخت گیری نسبت به دیگران

یکی از اساتید قدیمی دانشگاه می‌گفت: « یک بار داشتم برگه‌ها را تصحیح می‌کردم، به برگه‌ای رسیدم که نام و نام خانوادگی نداشت؛ با خودم گفتم ایرادی ندارد، بعید است که بیش از یک برگه نام نداشته باشد. از تطابق برگه‌ها با لیست دانشجویان صاحبش را پیدا می‌کنم. تصحیح کردم و ۱۷/۵ گرفت...»

احساس کردم زیاد است؛ کمتر پیش می‌آید کسی از من این نمره را بگیرد. دوباره تصحیح کردم ۱۵ گرفت. برگه‌ها تمام شد؛ با لیست دانشجویان تطابق دادم اما هیچ دانشجویی نمانده بود. تازه فهمیدم کلید آزمون را که خودم نوشته بودم تصحیح کردم». آری، اغلب ما نسبت به دیگران سخت گیر هستیم تا نسبت به خودمان و شاید باید بنشینیم و کمی با خودمان حساب و کتاب کنیم و خود را تصحیح کنیم. آن زمان می‌بینیم به آن خوبی که فکر می‌کنیم نیستیم.

## ۲۷۶- به دنبال علایق و استعدادها باشید

برخی افراد در شغلی بسیار موفق هستند، ولی با تغییر موقعیت شغلی نمی‌توانند به طور کامل بر روی آن تمرکز کنند. عکس این موضوع نیز اتفاق می‌افتد. ممکن است شما در کاری بسیار عالی باشید، ولی اگر در وظیفه شغلی خود خوب عمل نکنید، احتمال شکست در موقعیت شغلی شما وجود دارد. پس سعی کنید در جایی که به آن علاقه دارید و بلد هستید قرار بگیرید و هم پرسنل را در پستی قرار دهید که بهترین راندمان را داشته باشند

## ۲۷۷- میزان یادگیری در حالت های متفاوت

بد نیست بدانید روش‌های فراگیری مطالب، هر کدام تاثیرگذاری مشخصی دارند. گاهی نیاز نیست فقط به خواندن و یا شنیدن مطالب آموزشی تاکید کنید. راه‌های بهتری هم برای

آموختن مطالب به کارکنان وجود دارد. در حالت‌های مختلف، میزان انتقال مطالب نیز متفاوت است.

- ۱۰٪ وقتی می‌خوانیم
- ۲۰٪ وقتی می‌شنویم
- ۳۰٪ وقتی می‌بینیم
- ۵۰٪ وقتی می‌بینیم و می‌شنویم
- ۷۰٪ وقتی بحث می‌کنیم
- ۸۰٪ وقتی تجربه می‌کنیم
- ۹۵٪ وقتی ب دیگران یاد می‌دهیم

### ۲۷۸- چگونه با مشتری صحبت کنیم

ارتباطی که کارکنان شما با مشتری برقرار می‌کنند، تأثیر مستقیم بر شهرت کسب و کارتان دارد. بدون یک ارتباط دوستانه نمی‌توانید مشتری را برای مدت طولانی وفادار نگه دارید. حتی می‌توان گفت نحوه‌ی برخورد با مشتری به مراتب از ارائه‌ی تخفیف موثرتر است. در مکالمه با مشتری به نکات زیر توجه کنید:

- لحن صحبت کردن:
- به کارکنان خود بیاموزید از یک لحن برای تمام مکالمات خود استفاده نمایند و نکته‌ای که دلخواه مشتری نیست را بسیار آرام بیان کنید.
- رضایت مشتری:
- هر عبارتی که استفاده می‌کنید می‌تواند یک مفهوم را به مشتری القا نماید. تا جایی که می‌توانید از عبارات مثبت استفاده کنید تا رضایت مشتری حاصل گردد.
- مختصر صحبت کنید:
- از زیاده‌گویی بپرهیزید و سعی کنید با چند کلمه از نیاز مشتری مطلع گردید.
- نام مشتری را فراموش نکنید:
- مشتریان علاقه دارند نام آن‌ها را به خاطر بسپارید. با همین روش حس صمیمیت بیشتری ایجاد می‌نمایید.

- واضح صحبت کنید

مشتری را سردرگم نکنید. اگر به هر دلیلی امکان برآورده کردن خواسته‌ی مشتری را نداشتید، واضح بگویید ولی عذرخواهی را فراموش نکنید.

## ۲۷۹- مهمترین رازهای فروشندگی از زبان بزرگترین مدیران فروش دنیا

- محصول خود را متمایز کنید:

چرا یک مشتری باید از شما خرید کند و نه از رقیبان‌تان؟ باید حداقل ۳ دلیل برای خرید به مشتری بدهید. مردم دوست ندارند برای امتحان کردن چیزی جدید از محدوده‌ی امن خود خارج شوند. پس به آن‌ها سه دلیل خوب بدهید تا محصول شما را امتحان کنند. برای مثال محصول یا سرویس شما باید سریع‌تر کار کند، ارزان‌تر باشد و قطعه‌های باکیفیت‌تری داشته باشد.

- بر روی فروش دوم تمرکز کنید:

هر کاری که انجام می‌دهید، باید با هدف رسیدن به خرید دوم باشد. از خودتان بپرسید آیا کاری که می‌کنید تجربه‌ی رضایت‌بخشی برای مشتری خواهد بود و او را برای خرید دوباره یا توصیه‌ی محصولات شما به دیگران ترغیب خواهد کرد.

- گوش کردن را یاد بگیرید:

فروشندگانی که در طی ارائه‌ی محصول فقط خودشان صحبت می‌کنند، نه تنها مشتری را خسته می‌کنند بلکه غالباً فرصت فروش را نیز از دست می‌دهند. باید حداقل ۵۰ درصد از زمان ارائه‌ی محصول را به مشتری گوش بدهید. شما می‌توانید با یادداشت‌برداری از حرف‌های مشتری خود، دقت کردن به زبان بدن او، عدم نتیجه‌گیری سریع و تمرکز بر گفته‌هایش، مهارت خود را در گوش دادن بهبود ببخشید.

- اجناس خود را برای مخاطبان خاص هدف‌گذاری کنید:

درک و برطرف کردن نیازهای همه‌ی مشتریان تقریباً غیرممکن است. نشان بدهید که در کارتان متخصص هستید. زمانی که اجناس را برای مخاطب خاصی هدف‌گذاری و بهینه کنید، برتری‌هایی در فروش کسب خواهید کرد و برای مشتری باورپذیرتر خواهید شد. مثلاً به جای فقط یک برنامه حسابداری، یک برنامه حسابداری ویژه‌ی شرکت‌های بازرگانی و یا پزشکان ارائه کنید.

## ۲۸۰- برای موفقیت در فروش باید تمرین کنید

موفقیت در فروش نصیب کسی که کمترین قیمت را دارد نمی شود. موفقیت در فروش نصیب کسی که بهترین مشتریان را دارد نمی شود و موفقیت در فروش نصیب کسی که باهوش ترین فرد است نمی شود. چه کسی واقعا فروش موفق خواهد داشت؟ افرادی که در برخورد با هر مشتری یا مشتری احتمالی، رفتاری بی عیب و نقص را تمرین می کنند.

## ۲۸۱- چند نکته برای موفقیت در کار

- به آموزش‌های لازم و ارتباطات شخصی خود پردازید.
- کسب موفقیت، مستلزم پشتکار، مهارت‌های مالی، سرمایه کافی، کارکنان کارآمد و تلاش و پشتکار بسیار زیاد است.
- حداکثر کوشش و تلاش خود را برای جلب رضایت مشتریان انجام دهید.
- هرگز بابت کاری که قادر به انجام آن نیستید، قول و وعده ای ندهید.

## ۲۸۲- برای کاری که انجام می‌دهید تمام تلاش خود را به کار گیرید.

کارفرماها برای کارکنانی که با اشتیاق کارشان را انجام می‌دهند، ارزش زیادی قائلند. اگر به کاری که انجام می‌دهید علاقه دارید، قطعاً آن را با شور و شوق انجام می‌دهید، اما اگر کاری را فقط به خاطر دستمزد انجام می‌دهید، ممکن است کار برای شما مشکل باشد و اشتیاقی برای انجام آن نداشته باشید.

## ۲۸۳- شفافیت در اهداف و مسیر بسیار ضروری ست.

نداشتن هدف مشخص و مکتوب سبب اتلاف وقت و انرژی می‌شود. عدم شفافیت در کسب‌وکار ۲ پیامد دارد: یا بیش از حد وقت خود را صرف تمرکز در اشتباهات می‌کنید و یا خود را با ایده‌ی دست یافتن به یک هدف بزرگ از بین برده‌اید.

برای این که موفقیت خود را ببینید، باید به‌طور خاص بدانید چه چیزی را می‌خواهید به انجام برسانید. اگر در این زمینه اطلاعاتی ندارید باید بیش‌تر تحقیق کنید، کتاب‌های بیش‌تری در این مورد بخوانید، با یک پیشکسوت صحبت کنید یا حتی در انجمن‌هایی به دنبال مشورت باشید. به یاد داشته باشید، ما در عصر دیجیتال هستیم، که تقریباً هر اطلاعاتی در دسترس است، فقط باید آن را پیدا کنیم و مطابق آن اقدام کنیم.

## ۲۸۴- به تاخیر انداختن انتقام، یک قانون مهم در کسب و کار و مذاکره است.

حتی اگر نمی‌توانیم خودمان را کنترل کنیم و حتما می‌خواهیم انتقام بگیریم، حداقل دیرتر این کار را بکنیم. هر چقدر بگذاریم زمان بگذرد ممکن است اطلاعات‌مان کامل شود و ببینیم اشتباه کرده بودیم. شاید هم کلاً منصرف شویم. یک شعار زیبا هست که می‌گوید: انتقام غذایی است که باید خنک سرو شود.

## ۲۸۵- فروپاشی چگونه رخ می‌دهد؟

احتمالاً نام مجله معتبر و معروف «فوربز» را شنیده اید. جزو معتبرترین نشریات کسب و کار، موفقیت، کارآفرینی و ثروت است. این نشریه روی جلد خود را در سال ۲۰۰۷ به نوکیا اختصاص داد و یک تیتیر جنجالی زد: «آیا کسی می‌تواند نوکیا را با یک میلیارد مشتری از تخت پادشاهی به زیر کشد؟». نوکیا آن روزها سلطان بلامنازع موبایل و ارتباطات بود. اما نوکیا فروپاشید؛ طی سیزده سال سهم بازاریش از رتبه اول به رتبه دهم و ارزش شرکت از ۲۵۰ به کمتر از ۴ میلیارد یورو سقوط کرد!

یکی از جالب‌ترین تحلیل‌هایی که در ارتباط با فروپاشی امپراطوری نوکیا منتشر شده است، نتایج مطالعات مشترکی میان یک دانشگاه فنلاندی و مدرسه کسب‌وکار معتبر اینسید فرانسه است. این نتایج حرف‌های شنیدنی را در قالب سه نکته طرح می‌کند که خود حاصل ۱۲۰ مصاحبه (شامل ۹ مصاحبه با اعضای هیئت‌مدیره و ۱۹ مصاحبه با مدیران ارشد نوکیا) بوده است. اما این سه راز سقوط چیست؟

راز اول نبود فضای مناسب برای گفتگوهای صریح، آزاد و بنیادین بوده است. در آن بازه زمانی فضای مناسبی برای گفت‌وگوها و بحث‌های جدی و راهبردی وجود نداشت. یکی از مدیران ارشد نوکیا نقل می‌کند که بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۱، خیلی از اعضای هیئت‌مدیره احساس می‌کردند که دیگر نمی‌توانند راحت و آزاد صحبت کنند و نتیجه‌اش این بود که تهدیدات اپل و گوگل به میزان کافی منتقل نمی‌شد و برنامه مناسبی برایش در نظر گرفته نشد!

راز دوم این بود که به صورت احساسی مدیران به «سیستم‌عامل سیمبین» وابسته شده بودند و شرکت نوکیا همه گوشی‌هایش را با این سیستم‌عامل عرضه می‌کرد. کسی به خودش اجازه نمی‌داد به گزینه دیگری فکر کند. مدت‌ها روی سیستم‌عامل خودش پافشاری کرد، وقتی هم در سال ۲۰۱۲ با تغییر مدیریت به فکر افتادند، دیگر خیلی دیر شده بود!

راز سوم هم این بود که تحلیل‌ها و تصمیمات براساس داده‌های واقعی نبود و بیشتر احساسی، شهودی و شخصی بود. نقل می‌شود که وقتی نوکیا تصمیم گرفت به‌جای سیمبین از سیستم‌عامل جدیدی استفاده کند، خیلی از مدیران سیستم‌عامل ویندوز را پیشنهاد می‌دادند. این در حالی بود که داده‌ها و شواهد واقعی افق روشنی برای سیستم‌عامل ویندوز نشان نمی‌داد و موفقیت این سیستم‌عامل بسیار بعید به نظر می‌رسید. اما نوکیا ویندوز را در گوشی‌هایش استفاده کرد و نتیجه‌اش هم شکست کاملش در سال ۲۰۱۳ بود.

### تحلیل و تجویز راهبردی

سه نکته‌ای که به‌عنوان عوامل سقوط نوکیا بیان شد، می‌تواند عوامل شکست هر سیستم اقتصادی یا سیاسی باشد. در هر سیستمی که نشود به راحتی نقد کرد، نظر داد، مفروضات را به چالش کشید و خطوط قرمز دایره گفتگوی شما را محدود کند و نفر راس هرم، خود بگوید و گوش شنوا نداشته باشد، یک گام به سقوط نزدیک شده است.

در هر سیستمی که وابستگی بی دلیل به گذشته، به تصمیمات گذشته و به نمادهای گذشته زیاد شود، به گونه‌ای که به جای آنکه تصمیم عقلایی بگیریم، بحث‌ها تعصبی خواهد شد و گام بلند دوم را به سمت سقوط برداشته‌ایم. هر جا احساس کردید نه به خاطر ساختن آینده بلکه دقیقا به خاطر دفاع از عملکرد گذشته تصمیم می‌گیرید، هر گاه مشاهده کردید که ریاستی قبول ندارد که در گذشته اشتباهی داشته و تمام کارهای گذشته خود را کاملا درست خواند، این یک نشانه بی بدیل سقوط است.

اگر خواسته‌های شخصی و انتخاب‌های احساسی - هیجانی جای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها، آمار، اطلاعات، مقایسه گزینه‌ها را گرفت، آنگاه جایگزین شدن احساسات و هیجانات به جای واقعیات و عقلانیت، میخ آخر سقوط را محکم خواهد کوبید. زمانی که چشم‌هایمان را بر روی واقعیت بستیم و گوش‌هایمان سنگین شد، سقوط به ما نزدیک می‌شود.

تاریخ را که بنگریم بزرگ‌ترین امپراطوری‌ها به زیر کشیده شدند، شرکت‌های بزرگ در هم شکستند، مقتدرترین نظام‌ها به خاطره‌ها پیوستند و برندهای نام‌آور سرنوشتی شرم‌آور پیدا کردند. چرا که خطوط قرمز گلوی گفتگوی آزاد را فشرد، بحث‌ها تعصبی شد، دفاع از گذشته به جای ساختن آینده نقش آفرین شد، چشم‌ها بسته و گوش‌ها سنگین شد. واقعیت‌ها و عقلانیت در برابر احساسات و هیجانات شکست خوردند. فروپاشی از آن چه می‌بینید به شما نزدیک‌تر است.

۲۸۶- اگر ارائه سریع نداشته باشید، رقبا شما را شکست می‌دهند.

بعضی وقت‌ها محصولات مانند روزنامه است. روزنامه امروز، فردا به عنوان روزنامه باطله بفروش می‌رسد. اولین بودن در ارائه یک محصول یا یک ویژگی خاص در بازار رقابتی، میزان موفقیت محصول را بالا می‌برد. حتی اگر محصول خوبی ارائه کنید، سریعاً رقبا آن را کپی خواهند کرد. پس ارائه سریع و مداوم ویژگی‌ها الزامی است.

برای مثال اگر توجه کرده باشید همه بانک‌ها امکان برداشت پول از عابرها بدون کارت را دارند ولی اولین بانکی که این کار را انجام داد تبلیغات بشدت زیادی در این خصوص انجام داد، ولی کمتر از چند هفته بانک‌های دیگر همان ویژگی را کپی کردند. پنجره‌های شانس برای همیشه باز نیستند و سریع بودن در بازار رقابتی بشدت نیاز است.

## ۲۸۷- چرا بسیاری از تصمیمات مدیران منطقی بنظر نمی‌رسد؟

مدیران جزء گروهی هستند که به شدت تصمیمات و عملکردشان مورد قضاوت قرار می‌گیرد. آنچه به مدیران توصیه می‌شود توجه به این نکته است که قضاوت عامه مردم بر مبنای اطلاعاتی است که دارند، درحالی که مدیران همواره به دلیل جایگاهی که در آن قرار گرفته‌اند دارای اطلاعات بیشتری هستند که پایه بسیاری از تصمیمات شان است؛ اما امکان نشر آن را ندارند. در صورتی که این اطلاعات در دسترس همکاران قرار گیرد ممکن است تصمیمات به ظاهر غلط مدیران توسط قضاوت کننده کاملاً درست و منطقی تلقی شود. لذا اعتماد به مدیران و پرهیز از قضاوت قطعی بر مبنای اطلاعات در دسترس توسط کارکنان و همچنین جلب اعتماد آن‌ها توسط مدیران جهت همراهی در عملی کردن تصمیمات، از ضروریات موفقیت یک سازمان است.

## ۲۸۸- چند ترفند جذب مشتری

برای جذب مشتری جدید هیچ گاه از مشتری قدیمی غافل نشوید. اگر چه جذب مشتری جدید کاری جذاب است ولی اگر مشتری قدیمی چنین بیندازد که اهمیت خود را از دست داده است، از شما دور خواهد شد. پس از بروز مساله (از نظر ارتباط با مشتری) هر چه سریع‌تر آن را حل کنید. به یاد داشته باشید که:

- همیشه حالت برد برد را با مشتری به وجود بیاورید.
- همیشه حق با مشتری نیست ولی مساله مهم تفهیم این موضوع به مشتری است.
- مشتری خواستار لذت است و تامین رضایت.

- فراموش نکنید که مشتری حق انتخاب دارد.
- برای پی بردن به خواست مشتری به حرف‌های او گوش فرا دهید.
- درباره خدمات دیدگاه مثبت داشته باشید.
- خود را به جای مشتری بگذارید تا احساسات او را درک کنید.

## ۲۸۹- گاهی از دنیای کار فاصله بگیرید

کارآفرینان اغلب ساعات کار طولانی دارند و طبیعتاً از عدم تعادل کار و زندگی خصوصی شکایت دارند. علت این عدم تعادل ساعت کار طولانی، مسئولیت‌های زیاد و انجام کارهای گوناگون است که باعث می‌شود کارآفرینان به طور متوسط توجه کمتری به زندگی شخصی (مثل خانواده و فعالیت‌های اجتماعی) بخصوص در سال‌های اولیه کسب و کار و کارآفرینی داشته باشند.

به علاوه کارآفرینان در زمان‌هایی که سر کار نیستند هم از لحاظ ذهنی بیش از کارمندان درگیر کار هستند که می‌تواند آن‌ها را از لحاظ فکری خسته کند. راه حل این است که کارآفرینان یک یا چند روز بصورت فیزیکی از فعالیت‌های روزمره به کمک مسافرت، ورزش و غیره به صورت کامل جدا شوند و در آن زمان‌ها کمتر به فکر کار باشند.

## ۲۹۰- به واکنش‌های مشتری دقت ویژه‌ای داشته باشید

وقتی مشتری دست خود را ناخودآگاه وسط صحبت با شما در جیبش می‌برد یعنی او در ارتباط با مسئله تحت فشار و استرس قرار گرفته و یا حتی برعکس، اگر دست هایش از ابتدا در جیبش بوده اما ناخودآگاه دست هایش را از جیبش درآورده، مشت کرده و شروع به تکان دادن آن‌ها می‌کند، در این دو حالت بحث را ادامه ندهید و با توجه چشمی و لبخند به او اجازه دهید تا استرسش را با حرف زدن و یا فکر کردن بیشتر کنترل کند. ممکن است او از خرید پشیمان شده باشد و برود اما مطمئن باشید حرکت شما را در خاطر نگه داشته و مجدد در زمانی دیگر به سراغتان می‌آید.

## ۲۹۱- موقعیت را برد- برد نگه دارید

شما باید اوضاع را هم در وضعیت برد- برد نگه دارید. بخشی از دلیل بدنامی سیاست ورزی در محل کار این تصور است که در این بازه همواره یک برنده و یک بازنده وجود خواهد داشت و شما تنها زمانی برنده میدان خواهید شد که طرف مقابل خونین و کبود، میدان نبرد را ترک کند. جهت‌دهی به سیاست در محیط کار، زمانی بهترین نتیجه را می‌دهد که شما از قاعده

طلایی مذاکره پیروی کنید. به جای تلاش برای شکست طرف مقابل، همان زمان و انرژی را صرف فکر کردن به این موضوع کنید که نتیجه برد برد باشد.

## ۲۹۲- چند قانون در حوزه‌ی بازاریابی

قانون رهبری: اول بودن بهتر از برتر بودن است.  
قانون طبقه: اگر در یک طبقه نمی‌توانید اول باشید، طبقه‌ی دیگری درست کنید.  
قانون ذهن: وارد شدن به دنیای ذهن مشتریان بهتر از ورود به بازار است.  
قانون تصورات: بازاریابی جنگ محصولات نیست، جنگ تصورات است.  
قانون توجه: اثرگذارترین مفهوم در بازاریابی، داشتن کلمه‌ای در ذهن مشتریان است.  
قانون انحصار: دو شرکت نمی‌توانند یک کلمه مشترک در ذهن مشتری داشته باشند.  
قانون نردبان: استراتژی مورد استفاده شما به پله‌ای بستگی دارد که در نردبان روی آن ایستاده اید.

قانون مسابقه دو نفره: در بلند مدت هر بازاری به محل مسابقه دو اسب تبدیل می‌شود.  
قانون عکس: اگر هدف‌تان جایگاه دوم است، استراتژی شما را رهبر بازار تعیین می‌کند.  
قانون چشم انداز: آثار بازاریابی در گستره زمان نمایان می‌شود.  
قانون توسعه خط: فشار غیر قابل توصیفی برای توسعه محصولات با نام تجاری پیشین وجود دارد.

قانون قربانی: برای به دست آوردن چیزی، به ناچار باید چیز دیگری را از دست بدهید.  
قانون ویژگی‌ها: در برابر هر ویژگی، یک ویژگی اثر گذار دیگر وجود دارد.  
قانون صداقت: هنگامی که شما امتیاز منفی را می‌پذیرید، مشتری یک امتیاز مثبت به شما می‌دهد.

قانون حرکت جسورانه: در هر موقعیت، تنها یک حرکت نتیجه نهایی را تعیین می‌کند.  
قانون غیر قابل پیش بینی بودن: اگر نتوانید برنامه رقبای خود را بنویسید، نمی‌توانید آینده را پیش بینی کنید.

قانون موفقیت: موفقیت معمولاً غرور می‌آفریند و غرور به شکست می‌انجامد.  
قانون شکست: باید در انتظار شکست بود و آن را پذیرفت.  
قانون سر و صدا: شرایط در بیشتر موارد بر عکس چیزی است که در مطبوعات درج می‌شود.  
قانون شدت: برنامه‌های موفق مبتنی بر مد نیستند، بلکه بر پایه روندها تنظیم می‌شوند.

قانون منابع: بدون پول کافی هیچ ایده‌ای به نتیجه نمی‌رسد.

### ۲۹۳- اصول مذاکره

جهت موفقیت در مذاکرات تجاری خود همیشه چند اصل طلایی در نظر داشته و اجرا نمایید:

- خود را جای طرف مقابل بگذارید.
- سوال‌های خوب بپرسید و خوب گوش بدهید تا اطلاعات دقیق تری بدست آورید.
- به منفعت‌های پنهان در پشت خواسته‌های مطرح شده توجه کنید.
- بگذارید اولین پیشنهاد را طرف مقابل مطرح کند.
- تک بعدی برخورد نکنید و خود را برای ارائه پیشنهادهای جدید آماده سازید.
- به این نکته توجه کنید که اگر مذاکره به نتیجه مطلوب نرسد شما چه جایگزین‌هایی دارید.
- احساس برنده بودن را در طرف مقابل ایجاد کنید.

### ۲۹۴- جستجوگر باشید

قرار نیست همه افراد در مورد همه چیز حالا حتی به اندازه سر انگشتی، اطلاعات داشته باشند. حتما نباید از هر موضوعی، سر در بیاورید، اما باید قادر باشید به اطلاعاتی که باید بدانید به سرعت و به راحتی دست پیدا کنید. این مهارت را با یادگیری استفاده بهینه و مؤثر از اینترنت، کتابخانه و یادگیری مطالعه مولد و مؤثر می‌توان کسب کرد. علاوه بر این، باید یاد بگیرید از افرادی که می‌شناسید و با آن‌ها ارتباط دارید، در تحقیق و پژوهش نیز بهره بگیرید و در مواقع نیاز، نزد کارشناس مربوطه بروید.

### ۲۹۵- ذهن محاسباتی داشته باشید

اصلا لازم نیست انتگرال چند جمله‌ای‌ها را بگیرید تا فردی موفق محسوب شوید. اما به هر حال محاسبه سریع و ذهنی اعداد و ارقام، توانایی انجام برآوردهای نسبتا دقیق و درک مفاهیمی مانند بهره مرکب یا آمار پایه، که در قبل به آن اشاره کردیم، می‌تواند شما را در جایگاه به مراتب بالاتری از دیگران قرار دهد. همه این مهارت‌ها به شما کمک می‌کند تا داده‌ها را بهتر و سریع‌تر تحلیل کنید و تصمیم‌های بهتری را بر مبنای آن‌ها بگیرید.

۲۹۶- اگر می‌خواهید کارکنان‌تان را بشناسید، به آن‌ها خوب گوش دهید.

مدیریت هنر گوش دادن به دیگران است. چنانچه به سخنان کسی خوب گوش فرا ندهید، نمی‌توانید درون او را بشناسید. بهترین راه برای شناخت دیگران گوش دادن به عقاید، تفکرات و اظهار نظرهای آن هاست. بگذارید آزادی بیان در سازمان شما جریان داشته باشد تا بتوانید از اطرافیان آگاه باشید.

## ۲۹۷- بیل گیتس راهکارهای تبدیل شدن به مدیر موفق را به صورت زیر

### بیان می‌کند:

- زمینه کاری خود را از روی فکر و دقیق انتخاب کنید.
- کاری را انتخاب کنید که از آن لذت ببرید. وقتی به کارتان علاقه ندارید بعید است بتوانید برای سازمان خود سودآور باشید. این موضوع درباره کارمندان نیز صدق می‌کند.
- با دقت استخدام کنید و از اخراج کردن نهراسید.
- شما نیاز به یک گروه قوی دارید؛ چرا که یک گروه کاری متوسط هر قدر هم که خوب مدیریت شود، نتیجه عملش قطعا متوسط خواهد بود. یک خطا ممکن است برای یک فرد شکست بزرگی به حساب نیاید و مدیر نیز بتواند وی را در سمتی که دارد ابقا کند؛ چرا که عملکرد وی آنقدرها هم ناگوار نبوده است ولی یک مدیر خوب جایگزینی برای این فرد انتخاب می‌کند یا او را به جایی منتقل می‌کند که عملکرد شخص در آن بدون عیب و نقص باشد.
- محیط کار را مولد و سودآور کنید.
- این موضوع کمی چالش برانگیز است؛ چرا که نیازمند رویکردهای متفاوتی بسته به زمینه‌ی فعالیت است. برخی اوقات اختصاص دادن یک دفتر کار مجزا به کارمندان، موجب افزایش سود بنگاه می‌شود. برخی اوقات با انتقال کارمندان به یک محیط باز می‌شود سود را افزایش داد. بعضی مواقع باید از محرک‌های مالی برای سودآور کردن بنگاه استفاده کرد. در یک دیدگاه کلی استفاده از ترکیبی از این رویکردها می‌تواند اثربخش باشد. عاملی که تقریبا همیشه سودآوری را افزایش می‌دهد ارائه یک سیستم اطلاعاتی است که به کارمندان کمک کند تا در جریان امور قرار گیرند. زمانی که من در حال پایه ریزی مایکروسافت بودم، تصمیم گرفتم محیطی ایجاد کنم که در آن برنامه نویسان پیشرفت داشته باشند. من شرکتی می‌خواستم

که در آن مهندسان علاقمند به کار باشند. می‌خواستم فرهنگی سازمانی را ایجاد کنم که آن‌ها را تشویق کند با هم کار کنند، ایده‌های خود را در میان بگذارند و انگیزه خود را در آن حفظ کنند. چنانچه خودم مهندس نرم افزار نبودم هرگز نمی‌توانستم به چنین هدفی دست پیدا کنم.

- تعریف مشخصی از موفقیت داشته باشید.

برای کارمندان خود به طور شفاف توضیح دهید موفقیت از نظر سازمان چیست و آن‌ها چگونه می‌توانند دستاوردهای خود را ارزیابی کنند. اهداف باید واقع‌گرایانه انتخاب شوند. زمان بندی پروژه‌ها باید توسط افرادی تنظیم شود که خود درانجام آن دخیل هستند. کارمندان ممکن است مواعیدهای کاری و برنامه زمان بندی که دوستانه در بین خودشان تعیین شده باشد را بپذیرند ولی نسبت به زمان بندی تحمیل شده از مدیریت که با واقعیت کاری آن‌ها هماهنگی ندارند واکنش نشان دهند. تعریف اهدافی که برای سازمان قابل دسترسی نباشند باعث از بین رفتن شالوده سازمان می‌شوند. در شرکت من، علاوه بر جلسات منظم گروه‌های کاری و جلسات یک نفره بین مدیران و کارمندان، ما به طور منظم گردهمایی‌هایی داریم و توسط ایمیل مرتباً با کارمندان در ارتباط هستیم و آنچه توقع داریم به آنها اطلاع می‌دهیم. چنانچه یک مشتری محصولات یک شرکت دیگر را انتخاب کند ما موضوع را بررسی می‌کنیم. به کارمندان می‌گوییم که «دفعه بعد این ما هستیم که باید برنده باشیم. برای این کار چه چیزهایی نیاز داریم؟» پاسخ به این سوالات به ما کمک می‌کند تا تعریف مشخصی از موفقیت داشته باشیم.

- برای اینکه یک مدیر خوب باشید باید کارمندان خود را دوست داشته باشید و تلاش کنید ارتباط مناسبی با آن‌ها برقرار کنید.

این موضوعی نیست که بتوانید درباره آن به دیگران دروغ بگویید و نقش بازی کنید. چنانچه از ارتباط با کارمندان خود لذت نمی‌برید، مدیریت آن‌ها بسیار دشوار خواهد بود. باید بتوانید در سازمان خود زمینه گسترده‌ای از ارتباطات را فراهم آورید. شما به ارتباطات نیاز دارید؛ نه لزوماً ارتباط دوستانه شخصی. شما باید بتوانید افراد را ترغیب کنید تا به شما اطلاع دهند در سازمان چه می‌گذرد و بازخورد تصورات افراد درباره سازمان و نقش شما در آن را به اطلاعات شما برسانند.

- توانایی‌های کارمندان خود را به گونه‌ای توسعه دهید که وظایف خود را بهتر از آنچه شما می‌توانید، انجام دهند.

مهارت‌های خود را به آن‌ها منتقل کنید. این موضوع هدفی مهیج خواهد بود ولی همزمان ممکن است برای مدیران نگران کننده باشد که موقعیت خود را به واسطه این امر در خطر ببینند. چنانچه این موضوع شما را نگران می‌کند از مدیر مافوق خود سوال کنید «چنانچه من فردی را آموزش دهم که بتواند کارهای مرا به خوبی انجام دهد آیا شرکت جایگاه برتری برای من خواهد داشت؟» بسیاری از مدیران با ذکاوت دوست دارند ببینند که کارمندان مسئولیت‌های خود را توسعه دهند، چرا که این امر باعث می‌شود مدیران از به عهده گرفتن و درگیر شدن در بعضی مسائل محفوظ بمانند. کمبود فرصت شغلی هیچ گاه برای یک مدیر خوب به وجود نمی‌آید. جهان تعداد نامحدودی کار دارد که باید به انجام برسد.

- دلگرمی ایجاد کنید.

برای کارمندان خود به طور واضح مشخص کنید که در صورتی که امور به طور مناسب انجام شوند تنها مدیران نیستند که از نتیجه آن بهره مند می‌شوند و کارمندان نیز از فواید آن بهره خواهند برد. به کارمندان خود حس اهمیت در مورد کاری که بر عهده دارند را انتقال دهید. به آن‌ها نشان دهید که برای شرکت و مشتریان مهم هستند.

- هیچ گاه در تصمیم خود تجدید نظر نکنید.

از زمان و فکر خود به طور مناسب استفاده کنید تا تصمیم قطعی خود را به طور مناسب در همان بار اول بگیرید و دیگر به آن برنگردید. چنانچه در زمره افرادی باشید که یک مساله را مدت‌ها باز نگه می‌دارند، نه تنها در کار مدیر اجرایی خود خلل وارد کنید، بلکه خودتان نیز به مدیری تبدیل می‌شوید که نمی‌تواند در زمان مناسب و همان بار اول تصمیم گیری کند. کارمندان از رهبری که قاطعیت ندارد بیزارند. با این وجود، منظورم این نیست که باید درباره هر چیزی در لحظه تصمیم بگیرید یا اینکه اگر تصمیمی گرفتید هرگز در آن تجدید نظر نکنید.

- کارمندان خود را آگاه سازید که باید رضایت چه کسی را تأمین کنند.

شاید این فرد شما باشید، شاید مدیر فنی شما باشد یا ممکن است فرد دیگری باشد که برای شما کار می‌کند. اگر کارمندان شما با خود بگویند «آیا من باید

رضایت این فرد را جلب کنم یا فرد دیگری را؟» شما در حال فلج کردن سازمان خود هستید. در این حالت به نظر می‌رسد که کارمندان نمی‌توانند اولویت‌ها را در شرکت مشخص کنند.

## ۲۹۸- رهبری کنید

اگر آنچه شما انجام می‌دهید دیگران را به رویا پردازی بیشتر، یادگیری بیشتر، کار و تلاش بیشتر و رشد بیشتر ترغیب کند می‌توان گفت که شما یک رهبر هستید. «ناپلئون»<sup>۱</sup> گفته است: یک فرماندهی خوب بهتر از دو فرماندهی معمولی است. رهبری را می‌توان آموخت. برخی از افراد قطعا با مهارت‌های رهبری متولد شده‌اند، اما این یک شرط لازم برای تبدیل شدن به یک رهبر نیست و لزوماً استعداد رهبری شما را به یک رهبر موفق تبدیل نمی‌کند؛ بلکه اهمیت دادن به هنر رهبری دارای اهمیت بیشتری است. رهبری شامل درک چگونگی الهام بخشیدن، تأثیر و کنترل رفتار مردم است. اصلاً نیازی نیست رهبر فریاد بزند و یا صدای رسا و پرطرفداری داشته باشد و یا از لحاظ فیزیکی درشت باشد. «گانندی» هیچ کدام از این صفات را نداشت، اما موفق به رهبری یک ملت و الهام بخش بودن برای میلیون‌ها نفر در سراسر جهان شد.

در دنیای کسب و کار، ادراک رهبری از روزی تغییر یافت که مدل رهبری گروه‌های بزرگ جای خود را به رهبری در گروه‌های بالقوه با قابلیت‌های رشد داد.

## چگونه رهبر موفق در محیط کسب و کار باشیم؟

- کارکنان خود را بشناسید
- اگر کارکنان خود را درک نکنید، آن‌ها را از دست خواهید داد. وزارت کار ایالات متحده می‌گوید که اولین دلیل برای این که مردم کار خود را ترک می‌کنند این است که احساس می‌کنند قدر آن‌ها را نمی‌دانند و دست کم گرفته می‌شوند. اکثر افراد در طول سال کمتر مورد شناسایی در محل کار واقع می‌شوند. پس بسیار مهم است که آن‌ها را به خوبی بشناسید و به کارمندان خود پاداش دهید.
- بیشتر در کنار زیردستان خود باشید و پنهان نشوید.
- این به معنای نشان دادن علاقه خود و تلاش برای شناخت کارمندان است. شما بیشتر باید از خود مشارکت نشان دهید و با دیگران در ارتباط باشید. خیلی از هم

<sup>1</sup> Napoleon

رده‌های شما ممکن است ازین کار شما استقبال نکنند. آنها ترجیح می‌دهند بیشتر پنهان باشند و این امر نباید روی شما تاثیر بگذارد.

- اینکه به پرسنل وقت ندهید و خود را پر مشغله نشان دهید شمارا بزرگ نخواهد کرد.
- خودتان را در آیینیهی افرادی که در سیستم شما مشغول به کار هستند ببینید.
- ممکن است دیگران چیزهای خوبی در شما ببینند که شما در مورد خود درک نکرده اید. برعکس شاید نقاط ضعفی داشته باشید که این گونه می‌توانید آنها را درک کنید و برای بهبود یا برطرف کردن آن تلاش کنید.
- در مورد ذهنیت‌ها و آنچه که می‌اندیشید با دیگران سخن بگویید.
- آنچه که در ذهنتان می‌گذرد را به اشتراک گذارید. نظرات خود را بی آن که به پیامدها و تفکرات دیگران بیان‌دیشید بیان کنید. هر چه بیشتر با خودتان صادق باشید نسبت به آنچه که هستید اعتماد بنفس بیشتری به دست می‌آورد و اجازه دهید دیگران در مقابل شما جرات بیان نظرات مخالف را داشته باشند.
- ایجاد ارتباط با افراد ارشد
- با افراد بالایی خود ارتباط برقرار کنید. همانطور که روابط را با مدیران بالاتر ایجاد می‌کنید، اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت. مرعوب رده یا میزان تاثیرگذاری آنها نشوید.
- دنبال فرصت‌هایی باشید که باعث شوند بیشتر خودتان باشید.
- به وظایف و مسئولیت‌هایی که روی دوش شماست نگریسته و بیان‌دیشید. این گونه بهتر می‌توانید خودتان را پیدا کرده و خودتان باشید. دنبال چیزهای جدیدی باشید که می‌توانید یاد بگیرید و انجام دهید.
- مثبت بیان‌دیشید و ارائه دهنده راه حل‌ها باشید.
- اگر شما راه حل‌های مثبت برای حل مشکلات ارائه می‌دهید، اعتماد به نفس خود را افزایش می‌دهید.

## ۲۹۹- فروشندگان مهاجمان تیم سازمان هستند و ثمره کار سازمان به

### عملکرد آن‌ها وابسته است

فروشنده‌گی یک حرفه سخت و در عین حال تعیین کننده در موفقیت هر کسب و کار است. شرکت‌ها و بنگاه‌هایی که از نیروهای خلاق و ماهر و خنده رو و کاربلد استفاده می‌کنند، انتظار می‌رود که فروش بیشتری داشته باشند.

مهم این نیست که «چه» می‌فروشیم، مهم این است که با «عشق» بفروشیم. البته برای اینکه با عشق بفروشیم، لازم است که به کالای خود اعتقاد داشته باشیم. (کالای ضعیف و به درد نخور را که نمی‌توان با عشق فروخت!). پس مدیران باید نسبت به آنچه که در سازمان و شرکت می‌فروشند آگاه باشند و حس تعلق داشته باشند. این امر سبب می‌شود که در برخورد با مشتریان بهتر و موثرتر کالا و یا خدمت را معرفی کنند. همچنین باید دقت داشته باشند که از نیروها و عوامل فروشی استفاده کنند که فروشندگان ماهر و کاربلدی باشند.

### ۳۰۰- نگرش شما به بازار باید بر اساس اصول بازاریابی باشد

دو فروشنده کفش برای فروش کفش‌های فروشگاه‌شان به جزیره‌ای اعزام شدند. فروشنده اول پس از ورود به جزیره با حیرت فهمید که هیچ‌کس کفش نمی‌پوشد. فوراً با دفتر فروشگاه تماس گرفت و گفت: فردا برمی‌گردم. اینجا هیچ‌کس کفش نمی‌پوشد. فروشنده دوم هم از دیدن همان واقعیت حیرت کرد. فوراً با دفتر فروشگاه خود تماس گرفت و گفت: لطفاً ۱۰۰۰ جفت کفش بفرستید. اینجا همه کفش لازم دارند. فرق بین مانع و فرصت چیست؟ باید توجه خود را بر روی نیازهای افراد متمرکز کنید. به راحتی از کنار فرصت‌ها رد نشوید و بدانید که می‌توان از کوچکترین فرصت‌ها بزرگترین ثروت‌ها را ساخت.

### ۳۰۱- مدیریت استارت آپ‌ها

این روزها تعداد استارت‌آپ‌ها دائماً در حال زیاد شدن است، اما این به آن معنا نیست که شروع یک استارت آپ کار راحتی است، بلکه خیلی از استارت آپ‌هایی که دانش و اطلاعات کافی را برای شروع کار ندارند در نهایت با شکست مواجه می‌شوند. از مهمترین عناصری که هر استارت آپی برای موفقیت به آن نیاز دارد مؤسسين مستعد است. البته تعداد و مهارت‌های مؤسسين در عملکرد یک استارت آپ موثر است و معمولاً ۲ یا ۳ نفر مؤسس که مهارت‌های مکمل دارند (به طور مثال یکی دارای توانایی‌های لازم برای توسعه تجارت، دیگری با مهارت‌های ارتباطی قوی و

عضو دیگر دارای اطلاعات فنی گسترده) می‌توانند نقاط ضعف و کاستی‌های همدیگر را جبران کنند و گروه قوی‌تری را تشکیل بدهند. از اصول دیگری که لازم است مورد توجه قرار بگیرد، هر چه ساده‌تر کردن کارها و تقسیم وظایف است. به عنوان مثال تنظیم یک لیست کوتاه از اهداف مهم شرکت بهتر از لیست بلند بالایی از برنامه‌های توسعه شرکت است. به این ترتیب تمام اعضا مهم‌ترین اهداف شرکت را درک می‌کنند و کارها و زمانشان را متناسب با اولویت‌ها تنظیم می‌کنند. لازم است که توجه شود اعضا و کارکنان باید در انجام امور از آزادی عمل برخوردار باشند و بتوانند ابتکار به خرج بدهند. راهنمایی کردن گروه در انجام تصمیم‌گیری‌های اساسی مناسب است اما اگر واقعاً تمایل به نوآوری از سمت اعضای گروه وجود دارد نباید سد راهشان قرار گیرید. مشکل بعدی که استارت آپ‌ها با آن مواجه می‌شوند، استخدام اعضای جدید است. در ابتدا بهتر است تا حد امکان تمامی کارها توسط موسسین انجام بشود تا در منابع مالی صرفه جویی شده و بخش بیش‌تری از منابع به تولید کالا یا خدمات اختصاص پیدا کند. اما به مرور با گسترش کار نیاز به اعضای جدید ایجاد می‌شود. همچنان بهتر است تعداد کارکنان محدود باشد و افرادی که استخدام می‌شوند از مهارت‌های متنوعی برخوردار باشند و بتوانند کارهای مختلف را انجام بدهند. بنابراین لازم است کارکنان جدید انگیزه بسیار بالایی داشته باشند. تقریباً تمامی استارت آپ‌ها پس از شروع کار به حمایت سرمایه‌گذاران نیاز دارند. در واقع بهتر است زمانی که در مسیر پیشرفت قرار دارید به دنبال حمایت سرمایه‌گذاران باشید. به این ترتیب از سایر استارت آپ‌های رقیب که به دنبال پیشی گرفتن از شما هستند در امان می‌مانید. اما سرمایه‌گذاران همیشه به دنبال استارت آپ‌هایی هستند که کالا و خدمات‌شان مورد علاقه مشتریان قرار گیرد و در حال کسب درآمدند. این نشان می‌دهد که استارت آپ مورد نظر پایدار است و بازار نبست به محصول تولیدی استقبال نشان داده است. سرمایه‌گذاری در این استارت آپ‌ها کم‌ریسک‌تر و جذاب‌تر است. اما داشتن یک محصول فوق‌العاده و کاربردی همیشه کافی نیست، بلکه لازم است بتوانید به خوبی محصول خود را برای سرمایه‌گذار توضیح بدهید. برای این کار باید روی محصول، اندازه بازار و نرخ رشدتان تمرکز کنید. تعریف شما از محصول خود باید به نحوی باشد که گویی شنونده هیچ‌گونه ذهنیت قبلی نسبت به آن ندارد. همین‌طور لازم است به سایر بازارهای هدف و فرصت‌هایی که شما برای جذب مشتریان علاقه‌مند دارید اشاره کنید، چرا که باعث می‌شود سرمایه‌گذار بتواند شانس دستیابی به درآمد بالا از محل سرمایه‌گذاری را در نظر بگیرد. در نهایت سعی کنید با آمار و ارقام سرعت رشد استارت آپ خود را به سرمایه‌گذار نشان بدهید.



## منابع و مأخذ

1. Cathy van Dyck. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*.
2. Tom Gilb, Mark W. Maier. (2005). *Managing Priorities: A Key to Systematic Decision-Making*.
3. Danica Bakotić, Tomislav Babić. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company.
4. Nan Feng. (2014). *Building A Strong Brand and Managing Brand*.
5. Christopher E. Whelpley, Michael A. McDaniel. (2015). Self-esteem and counterproductive work behaviors: a systematic review. Department of Management, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, USA.
6. Benoît S.Y. Crutzen, Otto H. Swank & Bauke Visser. (2017). *Confidence Management*. Department of Economics, Erasmus University Rotterdam, and Tinbergen Institute.
7. D. Lance Ferris. (2010). SELF-ESTEEM AND JOB PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF SELF-ESTEEM CONTINGENCIES.
8. Alex Dollman. (2010). *Narcissism in the Workplace and its Effects on an Organization*. Woodbury University.
9. Teresa M. Amabile. (1997). *Motivating Creativity in Organizations: ON DOING WHAT YOU LOVE AND LOVING WHAT You Do*.
10. Kirti Rajhans. (2012). *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*.
11. National Adult Literacy Agency (NALA). (2008). *Managing your time at work*.
12. Ryann L. Engle, Emily R. Lopez & Katelyn E. Gormley. (2017). What roles do middle managers play in implementation of innovative practices?
13. Karine Nyborg. (2014). *Do responsible employers attract responsible employees?* University of Oslo, Norway, and IZA, Germany.
14. James E & Philip R.P. Coelho. (2006). *Learning From Failure*.
15. Eduardo Salas, Marissa I. Shuffler, Mmanda I. Thayer, Wendy I. Bedwell, and Elizabeth h. Lazzara. (2014). *understa nding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide*.
16. Michal Šimon. (2012). *Positive Thinking as a Successful Management Tool*.
17. Fred Luthans. (2010). *Successful vs. Effective Real Managers*. Academy of Management.
18. Kelli Burton. (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*.
19. Brekke, K. A., and K. Nyborg. (2008). *Attracting responsible employees: Green production as labor market screening*.

20. Turner, Paul.(2004). Organisational Communication. Jaico Pub. House. Mumbai.
21. Lukaszewski, J. (2006). Rethinking employee communication: A strategic analysis. No. 5. JimLukaszewski Strategy.
22. Carmeli, A., & Sheaffer, Z.. (2009). How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing.
23. Bearnes, B., Brown, T., Littvay, L., Sautter, A., & Sautter, J. (2010). Ethics and Personality: Empathy and Narcissism as Moderators of Ethical Decision Making in Business Students.
24. Ferris DL, Brown DJ, Heller D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem.
25. Grant AM. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference.

### ”محمد علی سیفی کاشانی“

متولد سال ۱۳۵۶ و فارغ التحصیل رشته مدیریت و همچنین یکی از اعضای هیات مدیره و بنیان گذاران گروه بین المللی آذرخش است، مجموعه کارخانه هایی که سال هاست به عنوان بزرگ ترین تولید کننده ی آجر نسوز نمای ساختمان، در خاورمیانه شناخته می شوند.

جناب مهندس سیفی ۲۲ سال پیش به همت برادران خود وارد عرصه ی تولید و راه اندازی محصولاتی شدند که تا پیش از آن

صرفاً کاربرد صنعتی داشت. اینک با فعالیت مداوم نگارنده و برادرانش، تولید بیش از ۱۴۰۰ مدل آجر متنوع در طرح ها و رنگ های مختلف، محقق گردیده است.

بی شک؛ عنوان بزرگ ترین تولید کننده ی این نوع محصول، موهون تأمین نیازهای داخلی، صادرات محصول به پنج قاره جهان، تعهد و مشتری مداری، تلاش برای ارتقای کیفیت محصولات و تولید آجر با استانداردهای روز دنیا در سایه ی بهره گیری از مدیران لایق و توانمند و سایر مؤلفه های منابع انسانی پیشرفته پدیدار شده است.

فعالیت های فرهنگی جهت احیای استفاده از آجر در معماری ایران سبب شده، استفاده از آجر به عنوان محصولی بومی در نمای شهری مورد توجه قرار گیرد و از این رهگذر، اتفاقی بزرگ در عرصه ی ارتقای فرهنگ معماری ایران رخ دهد و چهره ی شهرهای کشور عزیزمان ایران را احیا نماید.

مجموعه ی حاضر بخشی از تجارب دستاوردهای ارزشمند نگارنده است که در طول سالیان متمادی و در پیمودن این مسیر پرفراز و نشیب، از آن بهره گرفته است و اینک آن را در اختیار شما بزرگواران و عزیزانی که با امید به آینده و اهداف متعالی قصد پیمودن مسیر موفقیت را دارید قرار می دهد. امیدواریم که با بهره گیری از این تجارب بتوانیم دشواری سفر را برایتان آسان نموده و همراهان خوبی باشیم.

