

مهارت‌های لازم برای موفقیت در مدیریت

نویسنده: مارتی گیسون

خلاصه کتاب: مترجم: امیری رشیدی نیک- تلخیص: امیر حسین و داد- فصل اول: شما می‌توانید فردی موفق باشید: همه دوست داریم که از نظر خود و دیگران فردی موفق باشیم. اما واقعا موفقیت چیست؟ خصوصیات نمونه افرادی را که به بالاترین پله‌های نردبان ترقی رسیده‌اند: ۱- حس مشترک: همه ما از آن بسیار داریم. افراد موفق می‌توانند در امور روزمره زندگی قضاوت درستی به عمل آورند و ایده‌ها و تفکرات نا مربوط را برای دسترسی به موضوع کنار گذارند.

۲- داشتن فنی از کار خود: این امر از کوشش برای یادگیری مداوم در طول زندگی ناشی می‌شود، برای دست‌یابی به موفقیت باید آن را طلب کنید و سپس برای آن کار کنید.

۳- اعتماد به نفس: عزت نفس ما را در به دست آوردن چیزهای محرک در زندگی و در بدو امر اتکا به منابع و تواناییهای فردی تشویق می‌کند. شما وبا تعیین هدف و اعمال صریح و آشکار خود می‌توانید این حس را در خود تقویت کنید.

۴- هوش عمومی

۵- توانایی انجام دادن کار: افراد موفق ساعی و سخت کوش هستند. آنان تواناییهای خوب سازمانی و عادات کاری سازنده

ای دارند و می‌توانند موارد مهم را از غیر مهم تمییز کنند.

۶- رهبری: افراد موفق نه با تهدید بلکه با ایجاد انگیزه رهبری می‌کنند.

۷- شناخت درست و نادرست

۸- خلاقیت: استعداد طبیعی به اضافه بصیرت یا شهود برابراست با خلاقیت

۹- رضایت از خود

۱۰- بیان شفاهی: به منظور ارائه پیام حتی در مقابل گروهی عظیم است.

۱۱- علاقه به دیگران:

۱۲- بخت و اقبال

فصل دوم

برای خود هدف تعیین کنید

افراد موفق به این دلیل موفق می‌شوند که می‌دانند به کجا می‌خواهند بروند: بهترین کاری که به مسیر صحیح هدایت خواهد شد تعیین هدف است.

بستر تعیین هدف: اهداف باید مشخص باشند و زمینه‌های متعددی را در برگیرند.

۱- حرفه

۲- وضعیت مالی: به دست آوردن پول.

۳- تحصیل

۴- اوقات فراغت و .....

برنامه ریزی اهداف:

اهداف خود را بر روی کاغذ بیاورید: هدف خود را بر روی آن نوشته و راه‌های دست‌یابی به آن را در صفحه بنویسید. سپس اولویت بندی کنید. هدف‌های خود را بخشی از زندگی روزانه خود سازید.

فصل سوم

خلاقیت: تفکر باز داشته باشید.

بیشتر افراد خلاقیت را مختص هنرمندان میدانند اما برای خلاقیت در تمام گام‌های زندگی فضای وجود دارد.

یاد بگیرید که فکر خود را باز نموده و از تجربه و تواناییهای خود استفاده کنید.

خصوصیات: شهامت ریسک ردن و پافشاری نمودن از خصوصیات مهم فرد خلاق است.

افزایش خلاقیت:

۱- آگاه بودن از تمام موقعیت جاری خود.

۲- مصر بودن در رویای خود.

۳- در نظر گرفتن تمام راه‌های جایگزین.

۴- استقبال از راهنمایی ناشی از درک مستقیم درونی خود.

۵- ارزیابی تمام راه‌های جایگزین و انتخاب یکی از آنها.

۶- واقع بینی در اقدامات خود و بر پایه بهترین دانش موجود عمل کنید.

۷- ارزشیابی نتایج خود.

خلاقیت راهی است برای زندگی و سود رساندن به جامعه

فصل چهارم

گوش دهید و یاد بگیرید

چنانچه مایل به رشد و توسعه مفهوم گروه در مدیریت باشید، مجبورید به طور مداوم گوش بدهید. گوش دادن آسان نیست و مهارتی است که عده اندکی به فکر توسعه آن هستند. گوش دادن یعنی به دست آوردن مقصود گوینده از طریق موقعیت

ها و کلمات ادا شده

فصل پنجم

سخنان موثر

به احتمال زیاد کسانی که در جمع خوب صحبت می کنند نسبت به کسانی که نمی توانند این کار را انجام دهند بیشتر پیشرفت می کنند .

آمادگی برای صحبت : ابتدا سعی کنید پیامی را که می خواهید به حضار بدهید در جمله ای خلاصه کنید . سخنرانی خود را به تفصیل یادداشت نکنید . برای موثر بودن سخنرانی باید به پیام خود و اهمیت آن برای حضار و شنوندگان اعتقاد داشته باشید .

فصل ششم

بر مطالعه خود مدیریت کنید

حجم و سطح مطالعه مدیران در بیشتر رده ها که ضرورت مدیریتی روز است دلسرد کننده اما بسیار لازم است . برای نگه داشتن سطح مطالعه در حدی مناسب و برای دانستن اینکه چه چیزهایی در سازمان در حال توسعه و دگرگونی است ، مطالعه مستمر امری ضروری است و راه کار آن توانا شدن در مطالعه سریعتر است .

تعیین سرعت مطالعه : راه اول استفاده دست است . با گذاشتن دست خود بر روی صفحه \_ راه دوم استفاده از کارت راهنمای بدون خط است . آن را یک یا دو خط بالای خطی که در حال خواندن هستید قرار دهید .

فصل هفتم

بر فشارهای روحی و اضطرابهای خود مدیریت کنید

فراگیری مدیریت بر فشارهای روحی ممکن است سهم مثبت و موثری در موفقیت و رفاه شخصی شما داشته باشد . فشار روحی لزوماً بد نیست . میزان مناسب آن حتی می تواند عملکرد شخصی را بالا ببرد .

فصل هشتم

سازماندهی شده عمل کنید

روش صحیح اداره کار در هیچ کجا به دست نمی آید ، مگر آنکه کار و وقت خود را کنترل کنید . شما باید سازماندهی شده عمل کنید و یاد بگیرید که بروقت ، نوشتن و حتی تلفن خود مدیریت کنید .

بر وقت خود مدیریت کنید

مواردی که باید برای اصلاح و بهبود مدیریت بر وقت خود به آنها توجه کنید :

۱- طرحی روزانه از آنچه می خواهید انجام دهید تنظیم کنید (۲) فهرستی از هدف های روزانه ، هفتگی ، ماهانه و سالانه تهیه کنید (۳) اولویت ها را تعیین کنید و یاد بگیرید که چگونه آنها را در برابر مدیر خود مورد سنجش قرار دهید (۴) هرگز از یک قطعه کاغذ بیش از دو بار استفاده نکنید (۵) از تکنولوژی ( کامپیوتر ، ماشین حساب و تلفن ) استفاده کنید . (۶) فقط در مهمترین جلسات شرکت کنید .

تمرکز پیدا کنید

در مورد کاری که از آن لذت میبرید تعلل نمی کنید ؛ زیرا انتظار حسی از موفقیت را دارید که پس از اتمام کار به شما دست می دهد . به جای تفکر درباره مراحل مشکل و مزاحم بر نتیجه کار متمرکز شوید . زیرا طی کردن همان مراحل به رسیدن به نتیجه منجر می شود .

فهرست کارهایی که باید در روز انجام پذیرند

فهرستی از کارهایی را که باید روزانه انجام شوند همراه با سرفصل هایی که برحسب اهمیت فهرست شده اند ، تهیه و تنظیم کنید . در حین انجام سرفصل ها ، آنها را یک به یک کنترل کنید . در صورت انجام کارهای دیگر آنها را به سرفصل ها اضافه کنید . در پایان هر روز در خواهید یافت که چه کارهایی را به پایان رسانده اید و چقدر وقت خود را تلف کرده اید .

خود را بشناسید

شما جزو کدام دسته از افراد هستید ؟ کسانی که صبح ها خوب کار می کنند یا بالعکس کسانی که بعدازظهرها خوب کار میکنند ؟ شما باید از این مسئله آگاه باشید و کار خود را بر طبق آن زمانبندی کنید .

یاد بگیرید که نه بگویید

وقفه ها یکی از بزرگترین مشکلاتی است که در کنترل وقت خود با آن روبه رو هستید . تلفن زنگ می زند ، یا کارمندی سرزده به اتاق شما وارد می شود . در هر حال چنانچه چنین وقفه هایی در کار شما ایجاد شود در حال اتلاف وقت خود ، صرف کردن بیهوده انرژی خود و فلج کردن خود با عدم انجام کار هستید . برای جلوگیری از بروز این گونه مسائل ( نه ) گفتن را بیاموزید . اگر در حال کار در مراحل پایانی هستید به مهمان ناخوانده بگویید ( نه ) .

برکار خود کنترل پیدا کنید

فهرست کردن فعالیت هایی که باید انجام شوند و تکنیک های تعیین اولویت ها ، از جمله راه های به دست آوردن کنترل بر کار روزانه هستند . در هر حال هدف شم تمرکز در استفاده از این تکنیک ها ، تمرکز و مهار زمانی است که می توانید آن را کنترل نمایید و با حداقل رساندن برخورد تقاضاهایی که نمی توانید آنها را کنترل کنید .

تهیه و تنظیم لیست ها

برنامه ریزی کار روزانه مستلزم آن است که دو لیست پایه برای خود تهیه کنید : یک لیست جامع و اصلی و یک لیست روزانه

ویژه . لیت اصلی ، مناسب فرد و دائمی است و در دفترچه یادداشت نوشته شده و در برگیرنده هر کار منحصر به فردی است که باید انجام شود.

انجام برخی از کارها را تفویض کنید

تمام وظایفی را که می توانید به کارکنان تفویض کنید ، به آنان ارجاع دهید ، سپس آنها را از لیست خود حذف کنید . برای پیگیری کارها از یک سررسید یا یک فایل یاد آوری استفاده کنید .

اولویت ها را تعیین کنید

از آنجا که تمام سرفصل های موجود در لیست فعالیت های روزانه از لحاظ اهمیت مساوی نیستند ، باید اولویت ها را تعیین و تعهد منابع و وقت خود را به نسبت اهمیت هر کار با آن منطبق کنید .

(۱) فوری ، الزامی ، مستلزم کوشش یا تمرکز فکری

(۲) یک سرفصل متوسط است .

(۳) کاری مشغول کننده و عادی است .

وقت خود را کنترل کنید

بدون زمان بندی کار روزانه نمی توانید وقت خود را کنترل کنید . در غیر این صورت روز خود را برای عکس العمل نشان دادن به بحران ها صرف خواهید کرد . در زمان بندی ، وظایفی را که اولویت بالایی دارند در (نخستین وقت شخصی ) قرار دهید .

تسلط بر عوامل ائتلاف کننده وقت

باید از روز سازماندهی شده خود با مدیریت بر وقفه ها و جلساتی که باعث تلف کردن وقت شما می شود دفاع کنید . ضرورت اولیه در این مورد کاهش وقفه ها است . روش واقع بینانه تر ، محدود ساختن وقت برای کنترل کامل زمان در قالب های تعیین شده .

پرداختن به مراجعه کنندگان غیر منتظره

ملاقاتهای بسیار زیاد درون سازمانی باعث بروز مشکلات بسیاری می شود . استراتژی مقابله با این گونه مراجعه کنندگان ، گذاشتن منشی میان خود و دیگران است . می توانید به منشی بسپارید که به آنان بگوید : سر شما شلوغ است .

آیا شما هم در کار خود تعلل می ورزید ؟

افرادی که تعلل می ورزند کارشناسانی خود فریبند . از این رو نباید از آنان انتظار داشت که به این سوال صادقانه پاسخ دهند .

فصل نهم

تلفن : دوست یا دشمن ؟

تلفن در به دست آوردن کنترل بر وقت ممکن است خیر یا شر باشد .

وقتی که نیاز دارید با کسی سخن بگویید تصور نکنید که این کار حتما باید با یک جلسه رو در رو انجام پذیرد و وقتی بدان اختصاص داده شود . شما می توانید با تلفن این کار را سریع انجام دهید .

آماده شدن برای برقراری تماس های تلفنی

پیش از این که تماس های تلفنی را آغاز کنید ، نکاتی را که فرار است به آنها بپردازید فهرست کنید . اگر به افرادی تلفن میکنید که در پرگو بودن هرگز ناموفق نمی مانند ، با تلفن با آنان تماس نگیرید بلکه با نامه یا یک یادداشت کوتاه با آنان تماس برقرار کنید .

شرلی بلز از شورای ملی مطالعات کنشوری می گوید : دوستانی که بیش از نیم ساعت با شما صحبت می کنند ، احتمالا می خواهند از اطلاعات شما به عنوان یک متخصص استفاده کنند.

در جستجوی تلفن های پیشرفته

از تلفن های پیشرفته استفاده کنید . تلفن بیسیم به شما امکان می دهد تا ضمن راه رفتن صحبت کنید . گوینده تلفنی شما را قادر می سازد تا بادت های خود -همراه با تلفن زدن - کار انجام دهید . شماره گیر خودکار ذخیره کننده وقت

شماست .

آیا تماس های تلفنی غربال شده اند ؟

لیستی از افرادی که در طی آن زمان با آنها صحبت خواهید کرد تهیه کنید . سعی کنید تماس های تلفنی خود را با افراد دیگر در هر وقتی که ممکن است انجام دهید .

فصل دهم

حجم اسناد و مدارک و بایگانی را کاهش دهید

پیشرفت های تکنولوژیک ( نظیر کامپیوتر ، دستگاه های فتوکپی و فاکس و.....) در دنیای اداره امور تجاری در دهه های اخیر ما را قادر می سازد تا اسناد و مدارک را با سرعتی هرچه بیشتر به وجود آورده و انتقال بدهیم .

تکنیک تصمیمات چهارگانه یا تکنیک (FART)

درمورد مدارک و اسنادی که روی میز شما قرار دارند دو کار می توانید انجام دهید. اول آنکه از مدیریت بر آنها اجتناب کنید یا اینکه تکنیک FART را در مورد آنها به مرحله عمل در آورید .

FART یک واژه ساختگی برای چهار تصمیمی است که می توانید در مورد مدارک و کاغذها و یا هر نوع سند دیگر اتخاذ کنید

(۱) آنها را به درون سطل زباله باندازید . (۲) آنها را به افراد مختلف ارجاع دهید (۳) شخصا بر روی آنها کار کنید (۴) آنها را

بایگانی کنید .

پردازش مدارک ، اسناد و نامه ها

به محض اتخاذ تصمیم درموردنامه ها و اسناد براساس تکنیک FART و عمل به تصمیم اتخاذ شده ، برای بخش دوم یعنی پردازش نامه ها و مدارک آماده هستید که به معنای عمل و اقدام درمورد مجموعه (اقدامات) است .

پیگیری کردن

حفظ سابقه مدارک مربوط به خود و دیگران وجه ضروری یادآوری فرایند اقدام است . شما باید مطمئن شوید که اقدامات درمهلت های تعیین شده انجام می شود و به تعهدات احترام گذارده می شود . شکست درپیگیری اقدامات نه تنها باعث هرج و مرج میشود بلکه بدیختی نیز ایجا می کند .

استفاده از حافظه راهی بسیار ناکارآمد برای حفظ سوابق است . راههای بسیار موثر عبارتند از استفاده از سر رسید یا فایل نگهداری و فایل های یادآوری . فایل یادآوری درمواقع که موارد پیگیری بسیار زیادی برای یادداشت روی سر رسید وجود دارد ، ضروری است .

کشوها رامرتب کنید

پس از اینکه روی میز خود را مرتب کردید ، کشوها رامرتب تمیز کنید ؛ آنگاه همین کار رادرمورد هرگونه سند، مدرک و کاغذ که تلبارشده است، بهاجرا درآورید .

کاهش میزان کار

اگر مقدار اسناد و مدارکی که باید تصمیمات چهار گانه را درمورد آنها اتخاذ کنید کاهش دهید میزان کار خودرا کاهش دادهاید ، با جمع کردن (ارزش ماهانه گزارشها) شروع کنید ؛ آنگاه آنها راتجزیه وتحلیل کنید .

کمک گرفتن از افراد دیگر

روشهای بسیار دیگری برای مدیریت اسناد و مدارک ارائه شدهاند . جورج سولیوان پیشنهاد کرده است که کار را با به کار گیری افراد دیگر برای دسته بندی اسناد و مدارکی که به قسمت شما آورده میشود، آنگاه سند و مدرکی را که روی میز شما گذاشته میشود درنظر بگیرید وان را به پنج طبقه تقسیم کنید :

۱- فوری: اسناد و مدارکی که نیاز به توجه و رسیدگی فوری دارند ، اگر نیاز به تصمیم گیری دارند ان را اتخاذ کنید .

۲- مطالعه و نگهداری : این گونه اسناد و مدارک را در پوشه ای بگذارید وزمانی که وقت داشتید (مانند وقتی که در حال مسافرت هستید ) ان اسناد را بردارید ومطالعه کنید .

۳- مطالعه و کنار گذاشتن : این گونه اسناد و مدارک دردرجه دوم اهمیت قرار دارند ؛ مدارکی نظیر مجلات و روزنامه های تجاری . اگر پس از یک یا دو هفته موفق به مطالعه آن نشدید ان هارا دور بیندازید .

۴- بایگانی : در صورت لزوم یادداشتی تهیه کنید و جایی را که هر سرفصل باید بایگانی شود ، ذکر نمایید .

۵- کنار گذاشتن : اینگونه مدارک بیشترین حجم را دارند . قاعده عمومی در این مورد عبارت است از مدیریت و رسیدگی به آنها فقط برای یک بار .

عرضه بیش از حد اسناد و مدارک را متوقف کنید

کارهای شما ممکن است به عرضه فزاینده و بیش از حد مدارک و اسناد منجر شود - تولید گزارش ها و دیگر مدارک برای اجتناب از این پدیده ، ابتدا مقدار ماهانه گزارش هایی را که خود و یا دیگران تهیه می کنید ، تجزیه و تحلیل کنید . گزارش ها نباید صرفا مجموعه ای از عوامل باشند ، بلکه باید به شکل صحیحی آنها را فراهم آورند تا افراد بتوانند از آنها به منظور اتخاذ تصمیم استفاده نمایند .

حذف اسناد و مدارک غیر لازم را هدف خود قرار دهید

دیانا بوهر در کتاب کم کردن حجم اسناد و مدارک از فرهنگ سازمانی می گوید : نمی توانید تمام اسناد ، مدارک یا نامه ها را حذف کنید ؛ اما برخی از آنها برای کاهش ، هدفهای عالی به شمار می روند . که برخی از آنها ذکر می شوند :

۱- ضمیمه نامه های مشتریان که فقط می گوید : ( من چیزی را برای شما می فرستم ، شما اکنون آن را در دست دارید )

۲- یادداشت هایی را که برای دفاع از حیثیت و صیانت نفس نوشته شده اند .

۳- فرمهایی که اطلاعات را به صورت دو نسخه ای جمع آوری می کنند .

۴- کاغذهای اطلاعاتی کامپیوتری چاپی که قبل از آنکه قابل استفاده باشند باید تفسیر شوند .

۵- گزارشهایی که درخواست می شوند ، اما هرگز خوانده نمی شوند .

۶- اقدامات جاری و گزارش سفرها و ماموریتها .

۷- لیست های توزیعی که همه افراد حتی کسی که ممکن است ده سال بعد به آن نیاز داشته باشد را شامل می شود .

۸- اسناد پنجاه صفحه ای که برای مدیران ارسال می شود در حالی که آنان فقط صفحه نتایج و پیشنهاد ها را می خواهند .

۹- راهنماهای سازمانی که در آنها خط مشی ها و رویه هایی برای پاسخگویی به هر موقعیت احتمالی طرح شده است .

برای حذف گزارش های غیر لازم چه باید کرد ؟

برای حذف گزارشها راه هایی وجود دارد با امتداد دوره زمانی گزارش شروع کنید . اگر گزارش هفتگی است ، آن را دو هفته یک بار کنید اگر به صورت ماهانه ارائه می شود ، آن را سه ماهه کنید .

الگوی مدیریت

بعضی از مدیران برای همه چیز به مدرک استناد می کنند و نمی خواهند مسئول قلمداد شوند ؛ زیرا برای اثبات مطلب

حجمی از اسناد و مدارک را تقاضا می کنند که مسئول غلط پیش رفتن کارها و امور نیستند. برخی مدیران تاخیر می کنند ، چون اسناد و مدارک در بالای نردبان سازمانی و به صورت یکجانبه توزیع می شود و امیدوارند فرد دیگر تصمیم اتخاذ کند . عده ای دیگر از مدیران هم کارها را واگذار می کنند ، مانند ارسال اسناد و مدارک به طرف پایین و بالا و سوال در مورد اطلاعات بیشتر و بیشتر .

فصل یازدهم

ارتباط برقرار کنید

برای پیشرفت و حرکت به سمت جلو باید بتوانید به صورت موثر با روسا ، همردیفان ، زیر دستان و مشتریان خود ارتباط برقرار کنید . این امر تنها به معنای توصیف منظور خود به صورتی واضح است ، بلکه به معنای منطبق ساختن پیام با نیازها ، طبع و حتی دایره لغت مخاطبان گفتار شماست . ویژگی های افرادی که به خوبی ارتباط برقرار می کنند چیست ؟ کسانی که با دیگران به خوبی ارتباط برقرار می کنند ، نگرشی از احساس و اضطراب فوری دارند که دیگران به فوریت آن را احساس می کنند .

۱- صریح و قاطعانه صحبت کنید: صحبت کردن به صورت صریح ، تلخ ، قاطع و پر آب و تاب است .

۲- انسان باشید ! هیچ کس و هیچ کاری مرجح نیست . اگر کار را خراب می کنید به همکاران خود بگویید .

۳- ساده صحبت کنید : از کلمات ناآشنا و غیر مصطلح استفاده نکنید . هیچ چیز مانند یک ایده و فکر پاک ، عریان و به خوبی ارائه موثر نیست .

۴- در جستجوی یک کار برجسته باشید . آن را از قعر بیرون آورید و با ارتباطات خود عین کنید .

۵- شنونده خوبی باشید : شامه تیز و گوش شنوا داشته باشید و از صحبت های مشتریان و کارکنان خود نکات اساسی را بیرون بکشید .

بازخورد به دست آورید : پس از این که با فرد صحبت کردید بقیه پیدا کنید که او آنچه را که می گوید درک می کند ، که این امر مستلزم به دست آوردن بازخورد است .

فصل دوازدهم

شما در صحنه هستید

این که چقدر مهارت ها و محاسن شما خوب و مفید هستند چندان اهمیتی ندارد؛ زیرا باعث پیشرفت حرفه شما نمی گردد ، مگر آنکه افراد دیگر نیز از آن آگاه باشند . بازاریابی برای خود صرفا ترکیبی از کوشش برای ایجاد تاثیر خوب بر دیگران و جستجو برای ساختن فرصتهای بیشتر است .

ایفای نقش

ریموند جانسون می گوید وقتی که سرکار هستید در صحنه حضور داری . اگر بخواهید مدیر یا سرپرست برجسته بخش شوید باید بر ایفای نقش در تمام اوقات و تشویق و حمایت از این نقش با کار اضافه و گسترده در خانه آماده شوید . زیرک و دقیق باشید در جستجوی فرصت های مناسبی باشید تا اندکی از خود تعریف کنید .

به دیگران کمک کنید

پیشنهاد های دیگری که برای شناخته شدن به صورتی مطلوب در کتاب فاتحان ذکر شده است عبارتند از :

۱- به دیگران برای رسیدن به اهدافشان کمک کنید . دیر یا زود آنان هم فرصت هایی برای شما ایجاد خواهند کرد .

۲- عادات خود را تجزیه و تحلیل کنید . ۲- پرشور و هیجان باشید . ۴- باشوق و حرارت عمل کنید . ۵- بادیگران بیشتر همدلی کنید . ۶- از دیگران کمک بخواهید .

خود الزامی

باید جایگاهی برای خود خلق کنید این امر به معنای آن است که خود را ملزم می سازید . برای این که خود را ملزم سازید راه های بسیاری وجود دارد.

۱- شغل ناخواسته ای را برعهده بگیرید : مهارت یا تکنولوژی ای که برای شرکت شما جنبه ضروری دارد . ۲) به صورت فوق العاده کار انجام دهید : کاری بیش از آنچه برای شما تعیین شده انجام دهید . ۳) زمانی که سرپرست مراقب کار شما نیست ، سخت تر کار کنید . ۴) برای کارگروهی اعتبار فائل شوید .

رمزهای ارتقاء

شما می توانید تغییرات سازمانی را پیش بینی کنید و مقام پستی متناسب با تشکیلات جدید برای خود فراهم کنید . این کار از طریق آگاه شدن از نیاز هایی که می توانید آن را در هر نمودار سازمانی پر کنید و واجد شرایط کردن خود برای پر کردن آن نیازها ، امکان پذیر است . این امر اغلب به معنای متخصص شدن است ؛ به این ترتیب که شغل و عنوان جدیدی برای شما به وجود می آید .

گسترش حیطه پیام

برای افراد بیشتر فرصت هایی به وجود آید تا شما ، کارها و موفقیت های شما را بشناسند .

فصل سیزدهم

برای آینده مهارت کسب کنید

موفقیت حرفه ای عبارت است از هدف متحرک برای سال های آتی . از این رو باید مهارت های خود را با جدید ترین روش ها در حوضه کاری خود به خوبی حفظ کنید . کریک هیگمن و مایک سیلوا در کتاب خلق برتری می گویند مدیران موفق در آینده کسانی خواهند بود که در شش مهارت مستقل از هم و ( نوپا ) تسلط پیدا کنند : (۱) بصیرت خلاق . طرح سوالات مناسب : این امر مستلزم تمرکز پذیرش دیدگاه های مختلف است تا بتوانید سوالاتی فراتر از سوالات دیگران مطرح سازید . (۲) حساسیت نسبت به دیگران : حالات و انتظارات افراد را درک و بر اساس آن عمل کنید ، میان افراد ارتباط برقرار نمایید . (۳) نگرش به وجود آوردن آینده : نگرش سیر و سفری ذهنی است از آگاهی به ناشناخته ها و خلق آینده از طریق ایجاد پیوند واقعیت ها ، رویا ها ، خطرها و فرصتها . شما ایده ها و مفاهیمی را که به نگرش اضافه می کنید جستجو کرده و می یابید . (۴) قابلیت تغییر ، پیش بینی تغییر : از تغییر به عنوان یک فرصت ، نه یک تهدید استقبال کنید و یاد بگیرید برای به دست آوردن مزایای مورد نظر خود آن را تحت کنترل در آورید . تغییر غیر قابل اجتناب است و جایی برای ایستادگی در برابر آن وجود ندارد . (۵) تمرکز استقرار تغییر : برای بهره برداری از تغییرات به صورت موثر ، روش گام به گام را انتخاب کنید . این امر را که چگونه تغییر در سازمان شما تاثیر می گذارد \_ پیش از آغاز آن - ارزیابی کنید . اطمینان حاصل کنید که تغییر برای شما واقع بینانه است . (۶) پشتکار ، زندگی در دراز مدت : می توانید اهداف عالی داشته باشید ، اما به نگرشی دراز مدت نیاز دارید تا آن اهداف را برحسب آینده با فاصله زمانی بیشتر ارزشیابی کنید . پشتکار و شکیبایی در به کاربردن آن پنج مهارت (نوپا) در زمان مناسب و در تناسب و ترکیب مناسب به شما کمک می کند .

فصل چهاردهم

افراد مناسب را استخدام کنید

هنگام استخدام افراد شما به وجود کلیه مهارت ها از جمله ارتباطات ، گوش دادن ، تصمیم گیری و مهارت های شخصی به بهترین نحو در آن نیاز دارید . مصاحبه و استخدام کارکنان جدید اگر به صورت صحیح انجام پذیرد ، از مهمترین راه های دست یابی به اهداف شماست .

به دست آوردن واقعیت ها

ابتدا واقعیت ها را به دست آورید . آنچه در خلاصه سوابق می بینید مورد آزمون قرار دهید . هر نشان و اشاره ای را دنبال کنید . در مصاحبه توجه کنید که آیا متقاضی متوجه و هوشیار است - در اتاق شما به دنبال یافتن علائق شماست یا خیر . آیا احساس می کنید متقاضی در حال گوش دادن و درک سخنان شماست . هدف شما استخدام کردن نیست بلکه پس از محک افراد از لحاظ ویژگی ها و تواناییهایی که به دنبال آن هستید ، آن را استخدام می کنید .

دو قاعده استخدام

قاعده اول در استخدام محرز شدن نیاز شما به داوطلب است . به داوطلب بگویید چه کسی شما را تحت فشار قرار می دهد که سرد برخورد کنید یا پیشنهاد دیگری را قبول کنید . قاعده دوم در استخدام - که به ویژه زمانی که تمام داوطلبان به نظر بر جسته می رسند مهم است - عبارت است از استخدام فردی که کار کردن با او را ترجیح می دهید .

ارزیابی داوطلب

ویلیام یومانز در کتاب هزار چیزی که در مکتب تجارت هرگز فراموش کرده ای چنین اظهار نظر می کند : مدیران خوب یاد گرفته اند داوطلبان را به طور واضح و روشن برحسب دو عامل قابل محاسبه ببینند : (۱) شواهد و مدارکی که نشان می دهند فرد می تواند کاری را از نزدیک انجام بدهد (۲) شخصیت و خصوصیات فردی که برای سازمان مناسب است .

با تجزیه و تحلیل شغل و کسب مهارت هایی که ایجاد می کند و مسئولیت هایی که می طلبد ، آغاز کنید.

دریافتن جزئیات

وقتی زمان سوق دادن بحث به سمت عناصر اصلی و واقعیات فرا می رسد . در پرسش برای دریافت جزئیات بیشتر ، درنگ نکنید . وقتی با فردی مصاحبه می کنید در مورد برگشت به عقاید و نظریات اولیه خود دقیق باشید . گهگاه سعی کنید سکوت کنید تا ببینید چه اتفاقی می افتد . در هر حالت بیشتر گوش بدهید .

فرایند استخدام

بورلی پوتر در کتاب تغییر عملکرد در شغل اصول معینی را برای مصاحبه استخدامی ارائه داده است:

(۱) رابطه برقرار کنید (۲) زیاد صحبت نکنید (۳) کنترل داشته باشید (۴) مراقبت کنید که مورد مصاحبه قرار نگیرید (۵) از طرح سوالات راهنما بپرهیزید (۶) زود نتیجه گیری نکنید (۷) اطلاعات ویژه ای به دست آورید .

تکنیک های مصاحبه موثر

سعی کنید برای بیرون کشیدن سریع اطلاعات از داوطلبان تصدی شغل از تکنیک های زیر استفاده کنید: (۱) شنونده فعال بودن (۲) تکرار : کلمه کلیدی را تکرار کنید (۳) تجسس : پرسش هایی را که از لحاظ پایان پذیری باز هستند مطرح کنید نظیر چگونه ، چه کسی (۴) سکوت (۵) بررسی و کنترل پاسخ ها (۶) تلخیص : نکات اصلی را که داوطلب مطرح کرده است خلاصه کنید .

اثبات مهارت ها

بعضی از داوطلبان می توانند مهارت های خود را نشان دهند . فروشنده می تواند محصول را به فروش برساند . مصحح می تواند متن ساده را تصحیح کند .

نگاه به درون سازمان

لی بوز در کتاب هیچ کس نیازی به درخواست ندارد برای یافتن بهترین کارمندان جهت ارتقای خط مشی متفاوتی را ، یعنی نگاه کردن به درون سازمان را توصیه می کند . او معتقد است افرادی که شرکت را می شناسند ثابت کرده اند که تواناییهایی دارند . لی بوز شبکه ها را بر دو اعتقاد استوار می داند : (۱) افرادی استخدام می شوند چون کسی را در سازمان می شناسند . (۲) استخدام از طریق ایجاد شبکه راهی موثر برای به دست آوردن بهترین داوطلبان ممکن است . در جستجوی پیشرفت

در هر حرفه در جستجوی بعضی از پیشرفتها (به عنوان یکی از علائم تعهد ) باشید . دریابید که چرا داوطلب پستی کلیدی را رها کرده است .

فصل پانزدهم

اخراج : کاری که باید صورت پذیرد

گاهی اوقات در استخدام افراد دچار اشتباه می شوید یا وارث فردی می شوید که نمی تواند یا نباید شغلی را تصدی کند . آنگاه با کاری مواجه خواهید شد که بیشتر افراد از آن واهمه دارند ، یعنی اخراج؟ هارولد جنین اخراج را آزمون رهبری برای سازمان و مدیریت خوانده است . او متذکر شده است که فرمولی برای اخراج وجود ندارد .

فصل شانزدهم

در افراد انگیزه ایجاد کنید

حتی بهترین کارکنان هم نمی توانند بیش از ظرفیت خود و بدون وجود محیطی انگیزه بخش - و مدیری با مهارت رهبری - کار را انجام دهند .

استراتژی ای برای ایجاد انگیزه

افراد رفتارشان را تغییر نمی دهند ، مگر آنکه به واسطه این تغییر تفاوتی برای آنها ایجاد شود . قواعد رفتاری

تارکنتون سه قاعده رفتاری ذیل را برای آگاهی و به ذهن سپردن ذکر کرده است :

(۱) رفتار خوب که با واکنشهای مثبت تقویت می شوند که به تداوم یا اصلاح رفتار منجر می گردد .

(۲) رفتاری که با واکنش بد مورد تشویق قرار نگرفته و رو به تنزل می گذارد .

(۳) رفتار مثبت و سازنده ای که بدون توجه ادامه یابد عاقبت به کاهش کار اضافی در فرد منجر خواهد شد . یکی از اصول مبارزاتی انجمن تجارت آمریکا غلبه بر این نگرش سنتی مدیریتی است که : به فرد برای کاری که قرار بود انجام دهد پاداش ندهید .

پاداشهای مناسب

پاداشهای مالی تنها یکی از عوامل ایجاد انگیزه است و مهمترین آنها نیست . اگر چنین بود باید کارگران شرکت جنرال موتور سه برابر کارگران شرکت توپوتا بازدهی داشته باشند . مدیران برای اینکه تشویق (کارمند هفته ) را جاز بزنند یا کارمندی را که سستی و اهمال او باعث اتلاف وقت شرکت شده است تنبیه کنند ، به قدر کافی وقت دارند اما در میان تعداد زادی از کارکنان نادیده گرفته می شوند نه تلاشگران و نه اهمال کنندگان - آنهایی که ممکن است به توجه بیشتری از ان کارمند هفته یا آن اهمال کننده نیاز داشته باشند .

سیستم ایجاد انگیزه ECIRP

اکنون سیستم مذکور توضیح داده می شود :

تعریف : به این معنا که رفتاری را که در حال تلاش برای تحت تاثیر قرار دادن آن هستید تعریف می کنید ؛ انگاه اهداف دقیقی را از آنچه برای انجام شدن آن مورد انجام است (توسط چه کسی و تا چه تاریخی ) تعیین می کنید .

ثبت و نگهداری میزان عملکرد : ثبت و نگهداری میزان عملکرد و اعداد و ارقام آن عاملی انگیزشی در کار است ، مانند آنچه در ورزش های مختلف وجود دارد .

فراگیری : فراگیری به معنای کنار گذاشتن طرز تفکر قدیمی کار فرما در مقابل کارگر و ایجاد امکان برای کارکنان به منظور ایفای نقشی واقعی در کارشان است .

واکنش : واکنش در مرحله ای است که در عمل رفتار خود را تغییر می دهید . واکنش ممکن است پشتیبانی مثبت یا منفی باشد و یا هیچ تقویتی به عمل نیاورد . وقتی فردی کار صحیحی انجام می دهد ، اجازه دهید فوراً بفهمد که متوجه شده اید و از آن تقدیر به عمل می آورید .

ارزشیابی : آخرین مرحله در این فرایند این است که تعیین کنید چه کاری را سعی کرده اید انجام دهید .

فضای انگیزشی

ویلیام یومانز در کتاب هزار چیزی که در مکتب تجارت هرگز فراموش کرده اید می گوید : به وجود آوردن فضایی که انگیزه ایجاد می کند یکی از بخشهای کار رهبران تجاری است . کارکنان در چنین فضایی عزت نفس دارند . آنها همواره می دانند که در سازمان آنها چه می گذرد ، از آنها چه انتظاری دارند و چگونه باید این انتظار را برآورده سازند .

نه همچون یک تصادف

در ایجاد فضای انگیزشی تصادفی روی نمی دهد . بنابراین به مثابه یک مدیر آنچه می توانید برای به وجود آوردن فضایی که

در آن همه احساس کنند در تمام مواقع حضور دارند و انتظار می رود بیشترین تصمیمات را خود آنان اتخاذ کنند ، انجام دهید . کارکنان باید بدانند که می توانند در پی کشف دیدگاه های جدید و غیر معمول - حتی ریسکهای عاقلانه - بدون ترس از دست دادن پشتیبانی شما ، باشند .

قدرت در دست های شماست

جان ادیر در کتاب رهبری موثر می گوید : شما به عنوان مدیر قدرت ترقی یا کاهش سطح انگیزه زیر دستان خود را دارید . انگیزه های انسانی در اعماق نیازها و ارزشهای درونی افراد ریشه دارند . نیازی که بیدار می شود (خواسته خواننده می شود ) رهبران می توانند به فرایندی که به وسیله آن نیازها به خواسته ها تبدیل می شود کمک کنند . پنج الزام موجود در انگیزه

۱.حسی از موفقیت شخصی در شغلی که در حال انجام آن است داشته باشید و باید معتقد باشید که در حال ساختن یک سهم با ارزش در اهداف گروهی یا قسمتی است .

۲.احساس کند که ماهیت شغل مبارزه جویانه است و تصدی آن به بهترین افراد واگذار می شود و به او مسئولیتی متناسب با تواناییهایش داده می شود .

۳.برای نیل به موفقیت ها پاداش و تشویق مناسب دریافت کند .

۴.برجنبه هایی از شغل خود که به او واگذار شده ، کنترل داشته باشد .

۵. احساس کند فردی است که در حال توسعه و پیشرفت تجارت و تواناییهای خود است . فراهم آوردن فضایی مناسب ، و فرصت کافی برای اینکه هر فرد گروه با این پنج الزام دست یابد ، احتمالا مشکل ترین ، مبارزه جویانه ترین و با ارزش ترین وظیفه رهبری است .

عوامل انگیزشی ویژه

بعضی ها معتقدند که فقط پول این کار را خواهد کرد . پول چیزی بالاتر از این لطف است ، اما در بیشتر مواقع صرفا راهی برای حفظ میزان عملکرد است . این امر نشان می دهد کارکنانی که از نان قدردانی می شود ، از داشتن موقعیتی مشخص در شرکت لذت می برند .

ارتقای کارکنان

برای ارتقای افرادی که کاری «بالاتر و فراتر از آنچه وظیفه خوانده می شود» انجام می دهند ، جایی را در نظریه بگیرید . منظور از کار بالاتر و فراتر از شرح وظیفه عبارت است از : کار اضافی برای تکمیل کار ، یا کار در آخر هفته ؛ یا حل مشکلی که همه از حل آن عاجز مانده اند ، یا انجام وظیفه ای که نتیجه آن برنده شدن پیشنهاد یک مشتری است . با ارتقای افراد باعث می شوید احساس اهمیت کنند . اکنون آماده اند که پیشرفت کنند و فرصت خوبی ایجاد شده است تا سطح عملکرد آنان سیر صعودی پیدا کند .

ارتقای کارکنان قسمتهای فروش و خدمات پس از فروش

تام پیترز در کتاب غلبه بر بی نظمی تاکید کرده است که موسسه برای موفق بودن ، باید تا حد امکان به مشتریانش نزدیک شود . تام پیترز می گوید : در انگیزشهای مالی افرادی که در خط مقدم جبهه فروش و خدمات پس از فروش و توزیع قرار دارند و کسانی که از آنها پشتیبانی به عمل می آورند ، بیشتر سرمایه گذاری می کنید .

فصل هفدهم

دادن باز خورد ارزشمند به کارکنان

همان گونه که نگرش های انگیزشی روشن می سازند ، برای کارکنان آگاهی از این که چه جایگاهی دارند بینهایت مهم است . باز خورد خوب باید براساس اهداف صریح و نقاط کنترل بنا شود ، برای این که افراد از اینکه چه کاری باید بکنند ، یا چه کاری را نباید بکنند و چه رفتار ویژه ای مورد نظر شماست آگاهی یابند . پاتریشیا کینگ در کتاب طرح ریزی و ارزشیابی عملکرد متذکر است که بیشتر افراد ، در ارائه بازخورد صحیح با مشکل مواجه اند . ارتقا و انتقاد ، هر دو برای مدیر کار مشکلی است . تعدادی از مدیران به ندرت کارکنان خود را ارتقا می دهند و برخی هرگز بدین کار دست نمی زنند .

انتقاد

ممکن است به دلیل واهمه از واکنش های کارکنان از انتقاد کردن به آنان اجتناب کنید یا هنگام بیان انتقادات عصبانی شوید . هر کدام از این رفتارها فرصت نفوذ به صورت مثبت در کارکنان را از شما می گیرد . انتقاد را با حالتی واقعی کم احساس یا بدون ابراز احساسات بیان کنید .

خطوط راهنما

(۱) هنگام ارتقا : اغلب این کار را انجام دهید . ارتقا باید ویژه و به صورت مستقیم باشد .

(۲) هنگام انتقاد : آن را مشخص سازید . آنچه را باید صورت پذیرد پیشنهاد کنید . تشویق را با توضیح این اعتقاد که فرد می تواند تغییر کند ، ارائه دهید . کمک خود را ارائه کنید .

پاداشها

برای ایجاد راه های متنوع در پاداش دادن به افراد به منظور انجام دادن کار صحیح بعضی از تفکرات را به کار ببرید .

هدف شما باید دادن پاداشی باشد که به بهترین وجه نیازهای کارکنان را ارضا کند. در اینجا راههای دادن پاداش برای

برگزیدن راههای مناسب از میان آنها ارائه می گردد:

(۱) ارتقا : وقتی که فرد واقعا استحقاق آن را داشته باشد به خوبی موثر است اگر آن را به طور مساوی و برای عملکردی



مشابه به کار ببرید .

۲) امنیت شغلی : پاداشی موثر - به ویژه در صنایعی که مستعد تعطیلی موقت است - برای کارکنان قدیمی است .

۳) پول : پاداشی ارضا کننده برای هر کس است .

۴) مزایای حاشیه ای : در بعضی از مواقع موثر است ، اما بیشتر شرکتها « بسته ای به حد کافی موثر» از این گونه منافع برای محدود ساختن ارزش این پاداش در اختیار دارند .

۵) برنامه های بهسازی کارکنان : به فرد امکان می دهد تا شغل، رهبری یا مهارتهای شخصی که به او در حفظ هوشیاری و آگاهی کمک می کند ، ایجاد نماید .

۶) مشارکت در تصمیم گیری : به کارکنان این احساس را القا می کند که در تعیین سرنوشت خود و عملیات شرکت حرفی برای گفتن دارند .

۷) ساعات فراغت بیشتر : کوتاه کردن زمان کار یا تولید ممکن است عامل موثری باشد که صرفه جویی هایی را نیز برای کارفرما به وجود می آورد .

۸) فرصت برای موفقیت و پیشرفت در سازمان : پاداشی مهم برای کارکنان صلاحیتدار به شمار می رود.

۹) آزادی عمل بیشتر در کار : پاداشی با ارزش برای بیشتر کارکنان است اغلب زمانی که مدیریت از نزدیک بر کارشان نظارت ندارد . بهتر کار را انجام می دهند .

۱۰) واکنش و بازخورد مدیریت : در نهایت یک پاداش است افراد می خواهند از واکنشهای مدیریت آگاه باشند . زمانی که چیزی وجود دارد که می خواهید آن را تغییر بدهید ، آگاه کننده باشید نه قضاوت کننده ، تصحیح کننده باشید نه عیب جو .

فصل هجدهم

مهارت های تفویض اختیار را در خود ارتقا دهید

تفویض اختیار را به سادگی با تعیین تمام وظایفی که برای رسیدن به اهداف سازمان باید انجام پذیرد شروع کنید . سپس فرد یا افرادی را که به بهترین وجه واجد شرایط برای انجام هر یک از این وظایف هستند انتخاب کنید و اختیارات لازم را به آنان بدهید .

چرا افراد تفویض اختیار نمی کنند ؟

رابرت نلسون در کتاب تویض اختیار می گوید : مدیرانی هستند که برای خودداری از تفویض اختیار دلایل ذیل را ذکر می کنند :  
۱) کارمندان من تجربه ندارد (۲) توضیح کار برای افراد بیش از انجام کار به وسیله خود من طول می کشد (۳) حتی یک اشتباه کارمند گران تمام می شود . (۴) من به دلیل موفقیت خود سریعتر کار را انجام می دهم (۵) کارهایی وجود دارد که من نمی توانم آن را به کسی تفویض کنم . (۶) کارکنان من متخصص هستند ، ولی دانش جامعی را که لازمه گرفتن بعضی تصمیمات است ندارند . (۷) کارکنان من اغلب سرشان شلوغ است (۸) کارکنان من هنوز آماده پذیرش مسئولیت بیشتری نیستند (۹) من به دلیل فقدان کنترل بر عملکرد کارکنان هنگام تفویض اختیار نگرانم . (۱۰) من دوست دارم سرم شلوغ باشد خودم تصمیم گیرنده باشم (۱۱) من از تفویض اختیار هراس دارم .

عدم امنیت ؟

جانسون می گوید : عمومی ترین دلیل برای عدم موافقت در تفویض اختیار ، عدم امنیت شدید است . در صورتی که در سهیم کردن افراد در اختیارات و مسئولیتها اهمال کنید ممکن است وضعیت فعلی شما با قیمت از دست دادن فرصتهای پیشرفت حفظ گردد . سریعتر راه برای ارتقا ، داشتن جایگزینی قوی در محل است که برای دنبال کردن راه شما - وقتی که زمان آن فرا برسد - توانا و آماده است در نهایت ، تفویض اختیار در بعضی موارد صرفا کار شما را ساده ترمی کند .

منافع خود را به یاد داشته باشید

وقتی تفویض اختیار می کنید ، آن را لطف به دیگران تلقی نکنید . بدین ترتیب منابع را برای به دست آوردن نتایج بیشتری از آنچه حتی ممکن است فکر آن را بکنید ، بسیج خواهید کرد و وقت زیادی برای اقدامات مدیریتی خواهید داشت . کار به صورت موثرتری انجام می شود و کارکنان احساس می کنند در ارائه ایده ها و پیشنهاد های جدید برای اصلاح عملکرد سازمان آزادند .

رویه تفویض اختیار

تفویض اختیار واگذاری کار به فرد دیگری است که تعهد متقابلی را برعهده می گیرد . فردی که به او تفویض اختیار می کنید متعهد می شود که انتظارات شما را برآورده ند . شما نیز متعهد می شوید با کارکنان به طور کامل همکاری کنید و از آنان پشتیبانی و قدردانی نمایید.

روش چهار مرحله ای تفویض اختیار

۱) هدف و اهمیت پروژه ، مهلت ها و حیطه مسئولیت تفویضی را تعریف کنید (۲) اختیارات ، منابع و حمایت لازم را فراهم آورید : کارکنان خود را مطمئن سازید که اختیارات لازم برای انجام وظیفه را به آنان خواهید داد . به دست آوردن نتایج را تفویض کنید : کلید تفویض اختیار عبارت است از مسئولیت (۴) پیشرفت کار و پیگیری آن را کنترل کنید .

افراد مناسب را استخدام کنید :

برگزیدن افراد مناسب برای تصدی مشاغل سازمان از قاطع ترین مراحل است . رابرت نلسون می گوید: وقتی فردی را برای انجام دادن کاری انتخاب می کنید باید به چهار عامل توجه داشته باشید (۱) سابقه (۲) علاقه (۳) علایق حرفه ای و اهداف (۴) وقت دارد یا نه .

## پاداشها

اگر می خواهید عملکرد استثنای یک گروه ادامه یابد از ان قدردانی کنید و به ان پاداش بدهید. این کار کاری ساده و قاعده ای اساسی در مدیریت است که بسیاری از مدیران از انجام ان طفره می روند. مدیران آگاه عملکردهای استثنای را با حقوقهای استثنای پاداش می دهند.

## فصل نوزدهم

رهبری : از مونی واقعی

رهبری به فردی که در بالای هرم سازمانی قرار دارد محدود نمی شود، بلکه امیزهای از ویژگیها و مهارت های است که می توانید انها را در هر زمان در خود ایجاد کنید و به حرکت شما به سمت بالای نردبان کمک خواهد کرد. هارلود جنن: اومیگوید: مدیریت امور تجاری امری عینی است. اما رهبری امر دیگری است. رهبری پدیده های کامل ذهنی است. در واقع سنجش ان به صورت عینی غیر ممکن است و نمی توان در مدرسه یا دانشکده فرا گرفت. رهبری عبارت است از توانای سوق دادن افراد به منظور کار کردن یکدیگر در یک گروه و پیروی از رهبر برای دستیابی به هدفی مشترک. توانای رهبری از طریق تجارت روزمره زندگی حاصل می شود.

## الگوهای رهبری

ویلیام میلر در کتاب سهم خلاق پنج الگوی رهبری را ذکر کرده: (۱) گفتن: تصمیم من در مورد آنچه میخواهم انجام دهید این است. (۲) ارائه: تصمیم من در مورد آنچه می خواهم انجام دهید این است زیرا..... (۳) مشورت. (۴) مشارکت: ما باید در این مورد تصمیم بگیریم (۵). تفویض اختیار: شما تصمیم می گیرید.

## تواناییهای رهبران

رهبر توانای سروسامان دادن و قالب ریزی سازمان را از طریق همکاری گروهی، دارد. این کار مستلزم تواناییهای است: (۱) شناخت نقاط قوت و ضعف در خود و دیگران (۲). تعیین اهداف و دستیابی به انها (۳). قدر دانی و ادای احترام نسبت به دیگران (۴). یافتن منابع مناسب برای انجام وظیفه و استفاده از انها (۵). سنجش میزان موفقیت یا شکست هر عملیات (۶). بدل ساختن هر موقعیت به تجربه ای آموزنده (۷). درک کاربرد قدرت و پذیرش ان.

## مهارتهای رهبری

نواور باشید از اطلاعات و منابع در دسترس استفاده کنید و به افراد فرصت رقابت بدهید. در نهایت؛ کسب دانش و ارتقا مهارتهای را که تکمیل کننده موقعیت شما به عنوان یک رهبر است، تداوم بخشید.

## به وجود آوردن یک الگو

جان ایدر نویسنده کتاب رهبری موثر تاکید کرده است مهمترین حرکتی که رهبر می تواند بوجود آورد، ایجاد یک الگو است. ایجاد الگو مهم است؛ زیرا اغلب افراد اطلاعات را از طریق چشمهای خود به دست می آورند تا گوشها ایشان. آنچه انجام می دهید و آنان می بینند تاثیر بسیار بیشتری دارد تا آنچه می گوئید .

رهبر خوب قدرت خلاق خود را به کار می گیرد، به ویژه اگر این قدرت همراه با فداکاری باشد.

## دامهای موفقیت در رهبری

سرانجام رهبر فردی است که در بالای هرم سازمانی قرار دارد، فردی که این هرم را به وجود آورده است. یکی از دشوار ترین مشکلات در کسب موفقیت زمانی که به بالای هرم می رسید ، برج عاج نشین یا انزوای مدیریت است . رهبری فقط با برداشتن اولین گام

از دیگر راههای عمومی در موفقیت در رهبری فریب خوردن از موفقیت و برتری در کار است . به محض اینکه این باور در شما به وجود آید تلاش و فشار کاریتان کاهش میابد و دچار مشکل می شوید .

## فهرست مطالب

بخش اول: چگونه کارایی خود را به بالاترین سطح ارتقا دهیم؟

فصل اول: شما می توانید فردی موفق باشید

فصل دوم : برای خود هدف تعیین کنید

فصل سوم: خلاقیت : تفکر باز داشته باشید .

فصل چهارم : گوش دهید و یاد بگیرید

فصل پنجم: سخنان موثر

فصل ششم: بر مطالعه خود مدیریت کنید

فصل هفتم : برفشارهای روحی و اضطرابهای خود مدیریت کنید

بخش دوم : چگونه کارایی حرفه ای خود را به بالاترین سطح ارتقا دهیم ؟

فصل هشتم : سازماندهی شده عمل کنید

فصل نهم : تلفن : دوست یا دشمن ؟

فصل دهم : حجم اسناد و مدارک و پایگانی را کاهش دهید

فصل یازدهم : ارتباط برقرار کنید

فصل دوازدهم : شما در صحنه هستید  
فصل سیزدهم: برای آینده مهارت کسب کنید  
بخش سوم : چگونه کارایی خود را در مدیریت به بالاترین سطح ارتقا دهیم ؟  
فصل چهاردهم : افراد مناسب را استخدام کنید  
فصل پانزدهم : اخراج : کاری که باید صورت پذیرد  
فصل شانزدهم : در افراد انگیزه ایجاد کنید  
فصل هفدهم : دادن باز خورد ارزشمند به کارکنان  
فصل هجدهم : مهارت های تفویض اختیار را در خود ارتقا دهید  
فصل نوزدهم : رهبری : آزمونی واقعی