

رموز مدیریت موفق

جلد ۱

تألیف: شمس‌الہ کاظمی

www.ketab.ir

سرشناسه: کاظمی، شمس‌اله، ۱۳۵۵ -

عنوان و نام پدیدآور: رموز مدیریت موفق / تألیف شمس‌اله کاظمی

مشخصات نشر: ایلام: شمس‌اله کاظمی، ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: جلد ۱: ۲۱۰ ص.

شابک: دوره: ۲-۶۰۴-۶۰۰-۹۷۸-۶۰۳۳-۴ جلد ۱: ۴-۶۰۳۳-۶۰۰-۹۷۸

جلد ۲: ۱-۶۰۳۴-۶۰۰-۹۷۸ جلد ۳: ۸-۶۰۳۵-۶۰۰-۹۷۸

جلد ۴: ۵-۶۰۳۶-۶۰۰-۹۷۸ جلد ۵: ۲-۶۰۳۷-۶۰۰-۹۷۸

جلد ۶: ۹-۶۰۳۸-۶۰۰-۹۷۸ جلد ۷: ۶-۶۰۵۵-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتابخانه

یادداشت: بالای کتاب: نگاشته و متفاوت به مدیریت نوین

موضوع: مدیریت - موقعیت

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ر ۳۱۱ D31

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۴۰۱۶۴۱

رموز مدیریت موفق جلد ۱

مؤلف: شمس‌اله کاظمی

ویراستار: منور کاظمی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۵

شمارگان: ۵۰۰۰

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

شابک جلد ۱: ۴-۶۰۳۳-۶۰۰-۹۷۸

مراکز فروش: ۰۹۱۸۳۴۳۷۲۲۱

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۵	 مقدمه
۴۱	راز مدیریت موفق ۱: داشتن درک و سازش با دیگران است.....
۴۱	راز مدیریت موفق ۲: کارمندان خوب را انتقاد کنید.....
۴۲	راز مدیریت موفق ۳: به کارکنانتان اعتماد به نفس بدهید.....
۴۲	راز مدیریت موفق ۴: هفقت کارمندان، موفقیت شماست.....
۴۴	راز مدیریت موفق ۵: کارمندان را اجازه بدهید گاهی هم اشتباه کنند.....
۴۵	راز مدیریت موفق ۶: گاهی مدیران هم اشتباه می کنند.....
۴۸	راز مدیریت موفق ۷: ارتباط مناسبی با کارکنانتان برقرار کنید.....
۴۸	راز مدیریت موفق ۸: قدردانی از کارکنان بهره می کند.....
۵۴	راز مدیریت موفق ۹: کارمندان شما افراد معمولی هستند.....
۵۶	راز مدیریت موفق ۱۰: شرکتتان را تبدیل به یک خانواده کنید.....
۵۶	راز مدیریت موفق ۱۱: کارمندان را خوب بشناسید.....
۵۷	راز مدیریت موفق ۱۲: نظرها را کامل بشنوید و تصمیم بگیرید.....
۵۷	راز مدیریت موفق ۱۳: گاهی هدیه های کوچک معجزه می کنند.....
۵۸	راز مدیریت موفق ۱۴: به سوالات کارکنانتان جواب بدهید.....
۵۸	راز مدیریت موفق ۱۵: بهترین ابزار کار را در اختیار کارکنانتان بگذارید.....
۵۹	راز مدیریت موفق ۱۶: هر موفقیت کوچکی را جشن بگیرید.....
۵۹	راز مدیریت موفق ۱۷: اهمیت آموزش را فراموش نکنید.....

راز مدیریت موفق ۱۸: برای کارکنان یک قهرمان باشید.....	۶۰
راز مدیریت موفق ۱۹: از کارکنان سوگلی نسازید.....	۶۰
راز مدیریت موفق ۲۰: افرادی استخدام کنید که به کار خود عشق بورزند.....	۶۱
راز مدیریت موفق ۲۱: به افراد عادلانه پاداش دهید.....	۶۲
راز مدیریت موفق ۲۲: کارهای بیش از اندازه به کارمندان واگذار نکنید.....	۶۳
راز مدیریت موفق ۲۳: تبعیض بین کارمندان را در سازمان نپذیرید.....	۶۵
راز مدیریت موفق ۲۴: توانمندی های مدیران ایمان داشته باشید.....	۶۶
راز مدیریت موفق ۲۵: اهداف را به کارکنان تفهیم کنید.....	۶۷
راز مدیریت موفق ۲۶: فعالانه به کارکنان کمک کنید.....	۶۸
راز مدیریت موفق ۲۷: در سازمان شایسته سازی را در اولویت قرار دهید.....	۶۹
راز مدیریت موفق ۲۸: نیازهای کارکنان را احساس کنید.....	۷۰
راز مدیریت موفق ۲۹: تبعیض بین کارمندان را در سازمان نپذیرید.....	۷۱
راز مدیریت موفق ۳۰: دانش کارکنان را افزایش دهید.....	۷۲
راز مدیریت موفق ۳۱: کارکنان را در تصمیمات سازمان مشارکت دهید.....	۷۳
راز مدیریت موفق ۳۲: با کارکنان صادق باشید.....	۷۴
راز مدیریت موفق ۳۳: کاری کنید که کارکنان در قبال شرکت احساس مالکیت کنند.....	۷۵
راز مدیریت موفق ۳۴: از نوآوری های ریسک پذیر کارمندان پشتیبانی کنید.....	۷۶

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

راز مدیریت موفق ۳۵: درهایتان را به روی کارکنانتان باز بگذارید.....	۷۶
راز مدیریت موفق ۳۶: مستقیماً انتقاد نکنید.....	۷۷
راز مدیریت موفق ۳۷: کار سفت تر را اول شروع کنید.....	۷۷
راز مدیریت موفق ۳۸: اشتباهات را با آغوش باز بپذیرید.....	۷۸
راز مدیریت موفق ۳۹: کاران را آهسته آغاز کنید.....	۷۹
راز مدیریت موفق ۴۰: همیشه خودتان را با خودتان مقایسه کنید نه با دیگران.....	۸۰
راز مدیریت موفق ۴۱: اتکالی به دیگران در یک ارزش بردانید.....	۸۱
راز مدیریت موفق ۴۲: سختی ها و مشکلات باعث رشد شخصیت ما می شوند.....	۸۲
راز مدیریت موفق ۴۳: فوش افلاق و فوش رو باشید.....	۸۳
راز مدیریت موفق ۴۴: تغلم پویا را تشویق نمایید.....	۸۴
راز مدیریت موفق ۴۵: کارمندان را از اهداف و برنامه های خود مطلع نمایید.....	۸۴
راز مدیریت موفق ۴۶: استعدادها را ارزیابی کنید.....	۸۵
راز مدیریت موفق ۴۷: فردیت کارکنانتان را بپذیرید.....	۸۵
راز مدیریت موفق ۴۸: با دموکراسی پیش بروید.....	۸۶
راز مدیریت موفق ۴۹: دستورالعمل روشن و مقتصری به کارکنان خود بدهید.....	۸۶
راز مدیریت موفق ۵۰: تصمیمات قطعی بگیرید.....	۸۷
راز مدیریت موفق ۵۱: اعتماد به نفس را در کارکنانتان تقویت کنید.....	۸۷
راز مدیریت موفق ۵۲: به کارکنان خود یاد دهید روی پای خود بایستند.....	۸۸

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۸۸	راز مدیریت موفق ۵۳: اهداف شرکت را به صورت واضح اطلاع رسانی کنید.....
۸۹	راز مدیریت موفق ۵۴: برای رسیدن به رشد و کمال تلاش کنید.....
۹۰	راز مدیریت موفق ۵۵: صدای کارکنان را بشنوید.....
۹۴	راز مدیریت موفق ۵۶: با الگوی قوب بودن، نظم را به آن‌ها بیاموزید.....
۹۴	راز مدیریت موفق ۵۷: مغرور نشوید.....
۹۵	راز مدیریت موفق ۵۸: به کارمندان بیاموزید با هم کنار بیایند.....
۹۶	راز مدیریت موفق ۵۹: کارمندان خود را درمان کنید.....
۹۷	راز مدیریت موفق ۶۰: به نیازهای مشتری توجه نشان دهید.....
۹۸	راز مدیریت موفق ۶۱: به کارکنان سه نعمت، و سپس پاداش بدهید.....
۹۹	راز مدیریت موفق ۶۲: نقاط ضعف‌تان را به عنوان نقاط قوت قلمداد نکنید.....
۱۰۰	راز مدیریت موفق ۶۳: کارکنان علاقه‌مند به کار عمل کرده: دهی بالایی دارند.....
	راز مدیریت موفق ۶۴: چشم‌اندازی از اهداف شرکتتان برای کارکنانتان ترسیم
۱۰۱	نمایید.....
	راز مدیریت موفق ۶۵: بین چشم‌انداز اهداف شرکتتان و کارکنانتان ارتباط
۱۰۲	برقرار کنید.....
	راز مدیریت موفق ۶۶: در سازمانتان فرهنگ شجاعت و ریسک‌پذیری را -
۱۰۳	رواج دهید.....
۱۰۴	راز مدیریت موفق ۶۷: مسائل ساده را پیچیده نکنیم.....

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۰۶	راز مدیریت موفق ۶۸: در گفتار خود اصلاحات مثبت ایجاد کنید.....
۱۰۷	راز مدیریت موفق ۶۹: حداقل هفته‌ای یک بار با کارکنان خود غذا بخورید.....
	راز مدیریت موفق ۷۰: سعی کنید با راه‌اندازی یک مسابقه به کارکنانتان جایزه -
۱۰۷	بدهید.....
۱۰۸	راز مدیریت موفق ۷۱: میوه‌انی‌ها و تقریرهای درون گروهی راه بیندازید.....
۱۰۹	راز مدیریت موفق ۷۲: نقاط مثبت کارکنانتان متمم‌کنر شوید.....
	راز مدیریت موفق ۷۳: سعی کن تلمت در نگاه تو باشد نه در آنچه به آن -
۱۰۹	می‌نگری.....
۱۱۵	راز مدیریت موفق ۷۴: هر مانعی، فرصتی است تا وضعیت‌مان را بهبود بخشیم.....
۱۱۶	راز مدیریت موفق ۷۵: مانند یک قهرمان رفتار کنید.....
۱۱۷	راز مدیریت موفق ۷۶: سعی کنید محیط کارتان را با کمزیری بی‌عمل کنید.....
۱۱۷	راز مدیریت موفق ۷۷: از شکست نهراسید.....
۱۲۱	راز مدیریت موفق ۷۸: در مورد کاری که می‌خواهید انجام دهید، مدد بکن.....
۱۲۲	راز مدیریت موفق ۷۹: حرف‌های خود را یادداشت کنید.....
۱۲۳	راز مدیریت موفق ۸۰: با دید مثبت برای انجام کار فعالیت کنید.....
	راز مدیریت موفق ۸۱: تا جایی که امکان دارد از روابط صمیمانه با کارکنان -
۱۲۳	خود بپرهیزید.....
۱۲۴	راز مدیریت موفق ۸۲: هر دو مرزهای خود را برای دیگران مشخص کنید.....

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۲۸	راز مدیریت موفق ۸۳: باورهایتان را تغییر دهید تا دنیایتان تغییر کند.....
	راز مدیریت موفق ۸۴: جوهر رهبری و مدیریت انجام کار از طریق دیگران -
۱۲۹	اسد.....
۱۳۴	راز مدیریت موفق ۸۵: خود را با شرایط محیطی تطبیق دهید.....
۱۳۵	راز مدیریت موفق ۸۶: در محل کارتان احساساتان را مدیریت کنید.....
۱۳۸	راز مدیریت موفق ۸۷: کارکنان خود را شرمندہ نکنید.....
۱۴۳	راز مدیریت موفق ۸۸: کارکنانتان را در محیط کار مدیریت کنید.....
۱۵۰	راز مدیریت موفق ۸۹: در کارکنان انگیزه‌های مثبت ایجاد کنید.....
	راز مدیریت موفق ۹۰: کارکنان را به سازمانتان را مدیریت نکنید، -
۱۵۵	راهنمایی کنید.....
۱۵۷	راز مدیریت موفق ۹۱: ارتباطات موفق با کارکنان برقرار کنید.....
۱۶۴	راز مدیریت موفق ۹۲: مسائل را به صورت ریشه‌ای حل کنید.....
۱۶۵	راز مدیریت موفق ۹۳: کارکنان توانمند خود را شناسایی کنید.....
۱۶۷	راز مدیریت موفق ۹۴: می‌توانید خودتان رهبر خودتان باشید.....
۱۶۸	راز مدیریت موفق ۹۵: در مواقع لزوم «نه» بگویید.....
	راز مدیریت موفق ۹۶: مدیران خوب کار را برای کارکنان معنادار و لذت بخش -
۱۷۰	می‌کنند.....
۱۷۱	راز مدیریت موفق ۹۷: از دسته مدیران افتابوسی نباشید.....

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

راز مدیریت موفق ۹۸: مثل فرماندهان فکر کنید اما با مردم به زبان خودشان -	۱۷۳
راز مدیریت موفق ۹۹: پشتکار و ثبات قدم معجزه می‌کند	۱۷۵
راز مدیریت موفق ۱: وضع موجود را به چالش بکشید	۱۷۹
راز مدیریت موفق ۲: قدری مسئولیت‌پذیر باشید	۱۷۹
راز مدیریت موفق ۳: پروژه‌های خود را سازمان‌دهی کنید	۱۸۴
راز مدیریت موفق ۱۰۳: خود را تبدیل کنید	۱۸۵
راز مدیریت موفق ۱۰۴: به فکر سلامت روان باشید	۱۸۵
راز مدیریت موفق ۱۰۵: احساس شادی خوشبختی کند	۱۸۶
راز مدیریت موفق ۱۰۶: شما لایق خوشبختی هستید و باید آن را به دست -	۱۹۴
راز مدیریت موفق ۱۰۷: فلاحتیت را در کارکنانتان تقویت کنید	۱۹۹
راز مدیریت موفق ۱۰۸: مدیریت ریاست‌مداری نیست، خدمت‌گذاری است	۲۰۲
منابع و مآخذ	۲۰۵

مقدمه

مدیریت یک مجموعه در هر اندازه و با هر تعداد پرسنل، چالش‌های زیادی را پیش رو دارد، یکی از آنها ایجاد توازن در برقراری رابطه دوستانه با پرسنل، از یک سو، و حفظ اقتدار مدیریتی از سوی دیگر است. مدیر کارآمد مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را در سطحی بالا دارد، نه فقط یک یا تعدادی از آنها را.

ضعف مدیر، تنها در یک حوزه، برای تخریب کل نتایج کار او کافیست. مسئولیت حساب کار یک مدیر، دلیل اصلی قدردانی و دریافت حقوق بیشتر اوست.

در مقدمه این کتاب سعی از رتارها و الگوهایی را که یک مدیر برای موفقیت و ادامه کسب و کار خود به آنها نیاز دارد، آورده شده است:

۱- مدیر کارآمد می‌داند که هر یرو دقیقاً - کاری باید انجام دهد. روی کاغذ فکر می‌کند و شرح وظایف مکتوبی برای همه کارمندان دارد.

۲. مدیر موفق، همیشه در فکر بهتر بودن و ارزش افزوده است. او می‌داند که رقبا از هیچ تلاشی برای موفق شدن مصایمه نمی‌کنند. رضایت مشتری و کیفیت، حوزه‌های کلیدی در هر کسب و کاری هستند. مدیر موفق در این حوزه‌ها بسیار جدی است.

۳- مدیر موفق، دلیل هر مشکلی را در مدیریت و مجموعه خود جست‌وجو می‌کند. چرا که موفقیت یک مجموعه را بیشتر از همه به مدیر آن تبریک می‌گویند، مسئولیت شکست نیز به عهده اوست.

۴- مدیر موفق، روش‌ها و راهکارهای جدید را استفاده می‌کند، خلاق است و ابتکار عمل دارد. بسیاری از خلاقیت‌های او، با شکست مواجه می‌شوند، ولی

او شجاعت ریسک را دارد، ریسک‌ها را مدیریت کرده و با وجود ترس اقدام به عمل می‌کند و در نهایت نتیجه مطلوبی می‌گیرد.

۵- مدیر موفق، در هر لحظه، فقط به یک کار می‌پردازد، به همین دلیل در زمان کمتر، نتایج بهتری می‌گیرد.

۶- مدیر موفق، شخصیت محکمی دارد، او به این موضوع مشهور است. راست‌گو و خوش قول است، و برای منافع کوتاه مدت، اخلاق را زیر پا نمی‌گذارد. روابط عمومی بالایی دارد و روابط بین کارمندان را مدیریت می‌کند. در جمع تفریق را به خلوت انتقاد می‌کند، شنونده خوبی است، و احساس مهم بودن را به همه پرستار در هر رتبه کاری، منتقل می‌کند.

۷- مدیر موفق برای هر کاری تشنه و برنامه‌ای دارد. او تعیین می‌کند که چه کاری باید انجام شود، هماهنگی بین پرسنل و تقسیم وظایف به عهده اوست.

۸- مدیر کارآمد، متخصص استخدام کارمند، و نگهداری از کارمندان لایق است. ضعف مدیر تنها در این زمینه، دلیل نافرمانی شکست کامل او خواهد بود. هر چند در سایر زمینه‌ها سرآمد باشد.

۹- مدیر موفق، با هوشیاری و به درستی کارها ارجاع می‌دهد. هر قدر مدیر کارهای بیشتری را ارجاع دهد، وقت بیشتری برای برنامه‌ریزی، فکر کردن خواهد داشت. در یادداشت ارجاع (حاشی نامه)، نتیجه و زمان انجام امور را مکتوب می‌کند و فرایندی (سیستم، یادداشت و...) برای پیگیری دارد.

۱۰- مدیر موفق، انتظارات خود و کیفیت کار پرسنل را بازرسی می‌کند. در سازمان‌های بزرگ سیستمی برای این کار طراحی شده است. در بانک‌های

خصوصی دوربینی در مقابل رئیس شعبه وجود دارد تا لبخند و شادی چهره او را کنترل کنند.

۱۱- مدیر کارآمد، تمام انتظارات و مأموریت‌ها را مکتوب می‌کند و سیستمی (الگوی) برای ارزیابی استاندارد عملکرد پرسنل دارد. خروجی این سیستم اءدی، یعنی دار هستند که رضایت و یا عدم رضایت از پرسنل را تعیین می‌کند. مثلاً: تاب ۸۰ کلمه در دقیقه با ضریب اشتباه ۱ درصد، شکایت مشتریان کمتر از ۱ درصد.

۱۲- مدیر کارآمد هرگز بر حسب سلیقه و احساس لحظه‌ای یا روزانه، پرسنل را ارزیابی نمی‌کند.

۱۳- رضایت مشتری، هدف است که کل شرکت یا سازمان حول محور آن حرکت می‌کند. تعیین و توجیه این هدف به عهده مدیر است.

۱۴- مدیر موفق، برنامه‌ای برای ارزیابی کیفیت محصول و شناسایی معنی کیفیت بالاتر برای محصول از دیدگاه مشتری دارد. او منتظر اتفاق نمی‌ماند، بلکه اتفاق را خلق می‌کند. کیفیت بالاتری را که مشتریان از آن بی‌خبرند، به ایشان معرفی می‌کند.

۱۵- برای مدیر موفق، مرزی برای افزایش بهره‌وری وجود ندارد. اگر می‌داند که رقبا آرام نگرفته‌اند و برای سبقت از او، از هیچ تلاشی مضایقه نمی‌کنند. بودجه و امکاناتی را برای تحقیق در نظر می‌گیرد. جلسات طوفان فکری برگزار می‌کند.

در این کتاب علاوه بر موارد فوق الذکر، برخی از رموز کاربردی مدیریت گنجانده شده است که امید است مورد استفاده مدیران فهیم و گران قدر قرار گیرد. به عنوان نمونه برخی از آن‌ها که در مقدمه کتاب مذکور به شرح ذیل آمده است:

• بگذارید کارمندان طعم موفقیت را بچشند. وقتی یک بار طعم موفقیت چشیده شود و با احساس و از ته قلب آن‌ها را تشویق کنید، آن‌ها مانند گلوله برفی که از ته سرازیر شود رشد می‌کنند و رشد کارمندان منجر به رشد شرکت شما می‌شود.

• به کارمندان اجازه دهید گاهی هم اشتباه کنند و با احترام، آن‌ها را ببخشید. اطمینان داشته باشید اگر محترمانه با آن‌ها برخورد کنید، دیگران اشتباهشان را تکرار نمی‌کنند.

• هرگز فراموش نکنید که هر انسانی توانایی انجام کار مهمی را دارد و یک مدیر باید نسبت به این موضوع کاملاً آگاه باشد. در واقع، افراد همان کاری را انجام می‌دهند که شما از آن‌ها انتظار دارید. اگر از آن‌ها توقع داشته باشید کاری را به خوبی انجام دهند، آن کار را به خوبی انجام می‌دهند؛ اما برعکس، اگر پیوسته نگران اشتباه کردنشان باشید و نسبت به آن‌ها اعتدال و اطمینان نداشته باشید، بازدهی ضعیفی هم خواهند داشت.

• وقتی برای گوش دادن به نظرات کارمندان وقت می‌گذارید، احساس عجیبی را در قلبشان به وجود می‌آورید. بله، به همین سادگی! وقتی او احساس کند که وقت با ارزشتان را به او داده‌اید و برای نظرش احترام قائل شده‌اید هم خودآگاه و هم ناخودآگاه در او احساس قدردانی و انگیزه بیشتری شکل

می‌گیرد. هرچه بیشتر صدایشان را بشنوید، آن‌ها هم بیشتر برای کسب‌وکار و شرکت شما دلسوزی می‌کنند. اما یادتان باشد که حرف آخر را خودتان بر اساس ارزیابی تمام نظرات باید بزنید. شما باید به فکر جایگاه خودتان هم باشید

• گاهی شاید باور نکنید که یک کارت هدیه چند ۱۰ هزار تومانی چه تأثیری بر روی انگیزه کارمند دارد. مبلغ این کارت آن قدر که فکر می‌کنید مهم نیست چون در اینجا ساله نول مطرح نیست، بلکه آن احترام و توجه و حس قدردانی شماست که از این طریق به او منتقل می‌شود.

• وقتی کارمند رئیسش را در "کار ببیند ناخودآگاه تشویق به کار می‌شود. وقتی رئیس صبح‌ها دیر سر کار بیاید این رفتار به مرور بر روی کار و بهره‌وری کارمند هم تأثیر مستقیم می‌آورد. بهتر بگوییم، محیط شرکت، آینه مدیر آن است.

• یاد بگیرید در محل کار خود به تفاوت‌ها احترام بگذارید. به یاد داشته باشید که با وجود سابقه تفاوت، شما و همکارانتان منافع مشترک دارید. همه شما می‌خواهید با افرادی کار کنید که برای کارتان ارزش قائلند. می‌خواهید یک فرهنگ کاری ایجاد کنید که ارتباطات مثبت و مهم‌تر از همه بر خورد عادلانه را تقویت کند. یک سیاست بدون تبعیضی در شرکت خود بکار گیرید تا نشان دهید سازمان شما برای تنوع و تفاوت‌ها ارزش قائل است.

• از نوآوری‌های ریسک‌پذیر کارمندانان پشتیبانی کنید. تیم کاری شما نیاز دارد بداند اگر اشتباهی صورت داد باز هم مورد تایید است. برای رشد یک شرکت، شانس‌ها و ریسک‌ها باید از طرف شرکت به جریان بیفتند. بعضی از

عظیم‌ترین ابداعات از همین ریسک‌ها و حتی اشتباهات، نتیجه می‌شوند. به همین ترتیب، کارمندان هم نیاز دارند بدانند که می‌توانند خطر (ریسک) کنند، آن هم بدون در نظر گرفتن این احتمال که اگر نتیجه دلخواه محقق نشد ممکن است محکوم شوند. بدون این اطمینان خاطر، کارمندان از خطر کردن بسیار باز می‌مانند. زیرا احتمالاً به نظر آن‌ها، بهتر است یک کارمند میانگین باقی بماند تا اینکه به عنوان کسی شناخته شوند که طرح عظیمی را پرورانده و در عمل مرتب شکست خورده است.

• اگر جریانی در سازمان مدیریت هستی که همواره در یک اتاق در بسته و پشت میز می‌نشیند، این را باید که شرایط لازم برای کشتن انگیزه در وجود کارمندان خود را فراهم کرده‌اید.

سلسله مراتب و چارت سازمانی نباید باعث شود که تا فاصله شما با کارمندان بیش از حد معمول و دور افتاده باشد، چرا که این موضوع به بازدهی شرکت آسیب می‌زند.

با باز گذاشتن درها و دعوت کردن از کارمندان برای مشارکت، این شکاف را از میان بردارید. کاری کنید شما را به عنوان «یک نفر که پشت در بسته قایم می‌شود» نشناسند.

• کار سخت‌تر را اول شروع کنید. اغلب هنگامی که به کارهای پرمهره خود فکر می‌کنیم به نوعی دچار نگرانی می‌شویم که کی و چگونه این همه کار را انجام بدهیم. از سخت‌ترین کار شروع کنید. هنگامی که سخت‌ترین کار موجود در فهرست را شروع کرده و به پایان برسانید، احساس می‌کنید که بار سنگینی را از دوشتان برداشته‌اید. در این هنگام است که احساس آرامش

بیشتری در وجودتان پدیدار می‌شود و بقیه روز اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت و نگرانی‌های روزمره‌تان کاهش پیدا می‌کند.

• همیشه خودتان را با خودتان مقایسه کنید نه با دیگران. مقایسه خود با دیگران و اینکه نتیجه تلاشتان چه بوده و در چه جایگاهی قرار گرفته‌اید، کشته انگیزه و قوه خلاقیت انسان است. همیشه افراد بی‌شماری هستند که از شما تواناترند. نبود افرادی هم هستند که از همه پیشی گرفته‌اند؛ هم از بعد مادی و هم معنوی. بنابرین فقط قوای خود را روی خود، برنامه‌ای که در پیش دارید و البته نتیجه‌ای که می‌سازید، تان می‌شود، متمرکز کنید و دریابید که چگونه می‌توانید برنامه‌ریزی ذهن‌تان را بهبود ببخشید و به مرحله اجرا در آورید.

• تا می‌توانید خوش اخلاق و خوش رو باشید، لبخند بزنید و بخندید. اخلاق نیکو کلید نفوذ در قلب‌هاست. خردش را کسی به منزله منفعل زیستن و اجازه سوء استفاده هر کسی از موقعیت انسان نیست. انسان در ضمن خوش اخلاقی می‌تواند موازین صحیح محترمانه و قاطعانه برخورد کردن را داشته باشد و اجازه سوء استفاده به کسی ندهد.

• لبخند زدن و خنده چرخه‌های منفی فکری، استرس و افروزدگی را از بین می‌برد و چشم‌انداز جدیدی را فراهم می‌کند. خنده موجب افزایش اعتماد به نفس می‌شود. توصیه بسیاری از کارشناسان امور بهداشت روان این است که ما باید هوشمندانه گوشه‌ای از زندگی خود را به شوخی و مزاح اختصاص دهیم و اطراف خود را از آدم‌هایی پر کنیم که زیاد می‌خندند و با آن‌ها بخندیم. قصه‌های خنده‌دار بخوانیم و فیلم‌های کمدی تماشا کنیم و بالاتر از همه اینکه

به خاطر بسپاریم: زندگی خشن و توان فرسا خواهد شد اگر ما آن را خیلی جدی بگیریم!

• اگر هر بازیکن فوتبال دقیقاً مثل مربی‌اش نگاه، فکر و عمل کند، و هیچ خلایقی از خودش نداشته باشد، چنین تیمی محکوم به سقوط در قعر جدول است. به عنوان یک رهبر می‌بایست این تعادل را رعایت کنید. به عبارت دیگر، در عین حال که اعضا روش مدیریتی شما را دنبال می‌کنند، فردیت افراد نیز در نظر گرفته شود.

به کارکنان اداری عمل را بدهید تا به جای اینکه به سایه‌ی کم‌رنگی از شما بدل شوند به بهترین نسخه از خودشان تبدیل شوند.

• هر شرکتی نیازمند رهبر است که بداند کی صدای خود را بالا ببرد و چه هنگام با صدای آرام به صحبت بپردازد. گوش شنوایی داشته باشد. نسبت به حیطه کاری خود، راهی برای ترکیب این دو حالت پیدا کنید. هر فردی را نسبت به سطح و مقامش در تصمیم‌گیری با دقت هدایت کنید تا احساس جزئی از یک سیستم بودن را در کارکنان خود برانگیزد و به این صورت بهره‌وری شرکت را افزایش دهید.

• اگر سبک مدیریتی شما مبهم باشد، کارمندهای شما دچار اشتباه شده و ممکن است به نوبه خود این ابهام را در کارشان نشان دهند. طریقین حاصل کنید که همه در کارهای روزانه خود و همچنین در انجام پروژه‌ها دچار ابهام نشوند. در صورت لزوم، جلسات هفتگی یا روزانه برای کارکنان برگزار کنید تا به این هدف برسید.