

# قدرت مدیریت بحران

(به دنبال درس ارزشمندی از نقطه شکست تان باشید)

نویسنده: برایان تریسی  
مترجم: علی اکبر قاری نیت



انتشارات گوی‌نو

سرشناسه  
 عنوان و نام پدیدآور  
 مشخصات نشر  
 مشخصات ظاهری  
 شابک  
 وضعیت فهرست نویسی  
 موضوع  
 رده بندی کنگره  
 رده بندی دیویی  
 شماره کتابشناسی ملی

ترسی، برایان، ۱۹۴۴ - Tracy, Brian  
 قدرت مدیریت بحران/ برایان ترسی؛ مترجم علی اکبر قاری نیت.  
 تهران: گویش نو، ۱۳۹۷.  
 ۱۷۶ ص: ۵/۱۴×۲۱/۵ س.م.  
 ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۸۲-۹۵-۱  
 فیبا  
 موفقیت در کسب و کار- کارآفرینی  
 ۱۳۹۷ ع/ت/۴۶ HF۵۳۸۶  
 ۶۵۸/۴۰۹  
 ۵۴۸۴۶۸۷

شناسنامه  
 کتاب



انتشارات گویش نو

عنوان: قدرت مدیریت بحران (به نیال دین ارزشمنی از نقطه شکست تان باشید)

نویسنده: برایان ترسی

مترجم: علی اکبر قاری نیت

ویراستار: علی اکبر قاری نیت

ناظر چاپ: مهدی امتیازی

تایپ و صفحه آرایی: سعید هاشمیان

طراح جلد: مصطفی مهاجر

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۸۲-۹۵-۱

قیمت: ۳۲۰۰۰ تومان

## فهرست

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ۱۱ | پیش گفتار.....                                        |
| ۱۲ | پاسخ به چالش ها.....                                  |
| ۱۴ | رشد شخصیت، عودتان.....                                |
| ۱۵ | واکنش به چالش ها.....                                 |
| ۱۷ | فصل ۱.....                                            |
| ۱۷ | آرام بگیرید.....                                      |
| ۱۸ | فورا اوضاع را تحت کنترل در آورید.....                 |
| ۱۸ | نفس عمیق بکشید.....                                   |
| ۱۹ | دو دشمن بزرگ را بشناسید.....                          |
| ۲۰ | گفتمان درونی مبین احساسات شماست.....                  |
| ۲۱ | پیش از پاسخگویی، مشکل را مورد بررسی قرار دهید.....    |
| ۲۲ | به دنبال درس ارزشمندی باشید که از شکستتان می آید..... |
| ۲۳ | اعمال نقطه‌ی شکست.....                                |
| ۲۵ | فصل ۲.....                                            |
| ۲۵ | به توانایی های‌تان اعتماد.....                        |
| ۲۵ | داشته باشید.....                                      |
| ۲۶ | می توانید آن کار را انجام دهید.....                   |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| ۶۸ | در صورت لزوم از خود سرسختی نشان دهید        |
| ۶۹ | اعمال نقطه‌ی شکست                           |
| ۷۱ | فصل ۹                                       |
| ۷۱ | موانع خود را بشناسید                        |
| ۷۲ | موانع اصلی را بشناسید                       |
| ۷۲ | نخست تجزیه و تحلیل داخلی بکنید              |
| ۷۳ | مذرد و بهانه‌های خود را آزمایش کنید         |
| ۷۴ | وانع خارجی را بشناسید                       |
| ۷۵ | روی سطح اصلی تان تمرکز کنید                 |
| ۷۵ | اعمال نقطه شکست                             |
| ۷۷ | فصل ۱۰                                      |
| ۷۷ | مهار خلاقیت خود را افزایش دهید              |
| ۷۸ | نتایج را در نظر بگیرید                      |
| ۷۹ | خلاقیت شما با تمرین افزایش می‌یابد          |
| ۷۹ | تفکراتان را سازماندهی کنید                  |
| ۸۰ | راه حل صحیح را بشناسید                      |
| ۸۱ | «طوفان مغزی» را در مورد مشکل تان تمرین کنید |
| ۸۲ | فورا دست به کار شوید                        |
| ۸۳ | آن‌ها را آزمایش کنید و نتیجه‌اش را ببینید   |
| ۸۳ | اعمال نقطه‌ی شکست                           |
| ۸۵ | فصل ۱۱                                      |
| ۸۵ | روی حوزه‌های با نتایج کلیدی تمرکز کنید      |
| ۸۵ | شایستگی‌های شما چیستند؟                     |
| ۸۶ | موفقیت شما ناشی از چند عامل است             |

- ۸۷ ..... چگونه متمایز و برتر هستید.
- ۸۷ ..... «ویژگی منحصر به فرد فروش» شما چیست؟
- ۸۸ ..... از هسته‌ی اصلی کار خود محافظت کنید.
- ۹۰ ..... اعمال نقطه‌ی شکست.
- ۹۱ ..... فصل ۱۲
- ۹۱ ..... بر اولویت‌ها تمرکز کنید.
- ۹۲ ..... روی کاغذ فکر کنید.
- ۹۳ ..... فهرست تهیه کنید.
- ۹۴ ..... در کارتان اولویت‌ها را در نظر بگیرید.
- ۹۵ ..... برای این بازی چه چیزی مهم است؟
- ۹۶ ..... اعمال نقاط شکست.
- ۹۷ ..... فصل ۱۳
- ۹۷ ..... ضد حمله کنید.
- ۹۸ ..... راهبرد ۱: اهداف شفافی داشته باشید.
- ۹۸ ..... راهبرد ۲: قدم‌ها را استوار بریزید.
- ۹۹ ..... راهبرد ۳: بر منابع‌تان متمرکز باشید.
- ۹۹ ..... راهبرد ۴: انعطاف‌پذیر باشید.
- ۱۰۰ ..... راهبرد ۵: تمام اطلاعات موجود را گردآوری کنید.
- ۱۰۰ ..... راهبرد ۶: همه باید هماهنگ با یکدیگر کار کنند.
- ۱۰۱ ..... راهبرد ۷: شما رئیس هستید.
- ۱۰۲ ..... اعمال نقطه‌ی شکست.
- ۱۰۳ ..... فصل ۱۴
- ۱۰۳ ..... گردش نقدینگی ایجاد کنید.
- ۱۰۴ ..... وقتی درآمد به‌طور غیرمنتظره پایین می‌آید.

- ۱۰۴.....وضعیت خودتان را به طور دقیق تجزیه و تحلیل کنید
- ۱۰۵.....تقاضای تنفس بکنید
- ۱۰۶.....با وضعیت پیش آمده مقابله کنید
- ۱۰۷.....در همه جا به دنبال نقدینگی باشید
- ۱۰۷.....حفظ فدرال اکسپرس
- ۱۰۸.....اعمال نقطه‌ی شکست
- ۱۰۹.....فصل ۱۵
- ۱۰۹.....مراقب مشتریان تان باشید
- ۱۱۰.....همیشه حق را مشتری است
- ۱۱۱.....به اول برگردید
- ۱۱۲.....بر بهترین مشتریان تمرکز کنید
- ۱۱۲.....فروش رودرری شتر انجام دهید
- ۱۱۳.....به پرسش‌های مشتریان جواب دهید
- ۱۱۴.....به پرسش اساسی فروش پاسخ دهید
- ۱۱۵.....اعمال نقطه‌ی شکست
- ۱۱۷.....فصل ۱۶
- ۱۱۷.....قراردادهای فروش بیش‌تری ببندید
- ۱۱۸.....راه دیگری وجود ندارد
- ۱۱۸.....هنر و علم
- ۱۱۹.....به مدیر فروش نیاز دارید
- ۱۲۰.....به روش ۱۰۰ تماس عمل کنید
- ۱۲۱.....از مشتری بخواهید که سفارش دهد
- ۱۲۲.....بازگشت به شرایط عالی
- ۱۲۲.....به هر مشتری بیش‌تر بفروشید

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ۱۲۳ | همیشه نیاز به آموزش بیش‌تر وجود دارد    |
| ۱۲۳ | فروش‌تان را به سرعت افزایش دهید         |
| ۱۲۴ | اعمال نقطه‌ی شکست                       |
| ۱۲۵ | فصل ۱۷                                  |
| ۱۲۵ | کارها را ساده کنید                      |
| ۱۲۶ | به پرسش بزرگ پاسخ دهید                  |
| ۱۲۷ | روش ده هدفی را پیش بگیرید               |
| ۱۲۸ | همواره روی اهداف کار کنید               |
| ۱۲۸ | تجسم ۲۰ میلیون دلار                     |
| ۱۲۹ | برای تغییر زندگی‌تان چهار راه وجود دارد |
| ۱۳۰ | کارهای غیر ضروری را حذف کنید            |
| ۱۳۱ | وقت‌تان را صرف‌رئی متفاوت بگذرانید      |
| ۱۳۱ | ارزش هر ساعت کار خود را تعیین کنید      |
| ۱۳۲ | پیشاپیش برنامه‌ریزی کنید                |
| ۱۳۳ | همه‌ی کارها را کنار بگذارید             |
| ۱۳۳ | کارهای پراهمیت را نخست انجام دهید       |
| ۱۳۴ | اعمال نقطه‌ی شکست                       |
| ۱۳۵ | فصل ۱۸                                  |
| ۱۳۵ | انرژی خود را حفظ کنید                   |
| ۱۳۶ | خوب بخوابید                             |
| ۱۳۷ | باتری‌های‌تان را دوباره شارژ کنید       |
| ۱۳۸ | کارها را به‌طور کامل تعطیل کنید         |
| ۱۳۸ | غذا منبع انرژی عمده‌ی شماست             |
| ۱۳۹ | زیاد ورزش کنید                          |

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| ۱۴۰ | ..... روزتان را درست شروع کنید                   |
| ۱۴۱ | ..... اعمال نقطه‌ی شکست                          |
| ۱۴۳ | ..... فصل ۱۹                                     |
| ۱۴۳ | ..... به خدا توکل کنید                           |
| ۱۴۳ | ..... و به او ایمان داشته باشید                  |
| ۱۴۴ | ..... قدرت لایتناهی خداوند                       |
| ۱۴۵ | ..... به قدرت خداوند ایمان داشته باشید           |
| ۱۴۵ | ..... - همان بصیرت خود را باز نگه دارید          |
| ۱۴۶ | ..... از توکل به خداوند درس‌های ارزشمند بیاموزید |
| ۱۴۶ | ..... گوش شینی و مریین کنید                      |
| ۱۴۷ | ..... از قانون مذبه اسعاد کنید                   |
| ۱۴۸ | ..... اعمال نقطه‌ی شکست                          |
| ۱۴۹ | ..... فصل ۲۰                                     |
| ۱۴۹ | ..... شخصیت انسان بسیار مهم است                  |
| ۱۵۰ | ..... همه نظاره‌گر شما هستند                     |
| ۱۵۰ | ..... ارزشمندترین دارایی خود را بشناسید          |
| ۱۵۱ | ..... در مقابل چالش‌ها قد علم کنید               |
| ۱۵۲ | ..... بر بحران نفوذ کنید                         |
| ۱۵۳ | ..... درباره‌ی راه حل فکر کنید                   |
| ۱۵۳ | ..... در آزمون قبول شوید                         |
| ۱۵۴ | ..... خطاها می‌توانند سنگ پله‌ی ترقی باشند       |
| ۱۵۵ | ..... اعمال نقطه‌ی شکست                          |
| ۱۵۷ | ..... فصل ۲۱                                     |
| ۱۵۷ | ..... به تمام رازها هم‌زمان عمل کنید             |



## پیش گفتار

«موانعی که با آن روبرو هستید، موانع روحی هستند و با تکرش مثبت تو می‌توان آن‌ها را از سر راه برداشت.»

کلارنس بلاسیر

به نقطه‌ای شکست در پیش آمدید. هرکسی که هستید باشید یا هر کاری که انجام می‌دهید انجام دهید. هر شخص و سازمانی ممکن است با مسایل، مشکلات، حوادث غیرمنتظره و بحران‌هایی مواجه شود که تعادل آن را به هم بزند و باید کاری کرد که این مشکلات و بحران‌ها حل شود.

تقریباً هر فعالیت تجاری هر دو یا سه ماه یک بار با بحران مواجه می‌شود که اگر این بحران به سرعت و به‌طور مثبت حل و فصل نشود، ممکن است موجودیت سرمایه‌گذار را تهدید کند و همچنین هر شخص هر دو یا سه ماه یک بار با بحران شخصی، مالی، خانوادگی، سلامتی مواجه می‌شود که می‌تواند تعادل وی را به هم بزند.

ولی: مشکلی نیست که آسان نشود مرد باید که هراسان نشود. فقط با مواجه شدن با چالش نقطه‌ای شکست است که نشان می‌دهد خودتان و دیگران واقعا از چه ساخته شده‌اید. به قول فیلسوف معروف یونان

اپیکتتوس «حوادث انسان را نمی‌سازند، بلکه انسان را به خودش و به دیگران می‌نمایانند».

نقطه‌ی شکست ممکن است به شکل کاهش فروش، کاهش درآمد و گردش پولی ضعیف باشد. ممکن است مشتری اصلی یا یک فروش عمده را از دست بدهید. ممکن است ضرر و زیان غیرمنتظره‌ای متحمل شوید و تمام سرمایه‌تان را در بخشی از فعالیت تجاری‌تان از دست بدهید. افراد دره و برون شرکت‌تان ممکن است نالایق و ناصادق باشند. ممکن است از طرف دهستان و همکاران به دروغ‌گویی، خیانت و کلاهبرداری متهم شوید. این جو چیزها برای هرکسی رخ می‌دهد.

علت پیشامد نقطه‌ی شکست ممکن است یک مشتری عمده از شما خریدی بکند و پول شما را نپردازد و باعث شود از نظر مالی در تنگنا قرار بگیرید. ممکن است بانک از دادن اعتبار به شما خودداری کند. ممکن است به صورت غیرمنتظره درخواستی از شرکت‌تان اخراج شوید و ناگهان خود را در خیابان ببینید. ممکن است در رابطه با خانواده، مسائل مالی یا سلامتی مشکلات شخصی داشته باشید. در احوال خود را ناگهان کنار دیوار می‌یابید که در کسب موفقیت مالی یا احساسی نیست خورده‌اید و تعادل سیستم به هم خورده است و موجودیت سازه‌تان را معرض تهدید قرار گرفته است.

### پاسخ به چالش‌ها

بین سال‌های ۱۹۳۴ و ۱۹۶۱، مورخ مشهور آرنولد توین‌بی مجموعه‌ی دوازده جلدی کتاب مطالعه‌ی تاریخ (A Study of History) را نوشت که در

آن افت و خیزها و فراز و نشیب‌های بیست و شش شهروند را در مدت ۳۰۰۰ سال مورد بررسی قرار داد. به آن‌چه که بیش‌تر از همه پی برد، این بود که چرخه‌ی زندگی این ابرمردان در مورد فراز و نشیب فعالیت‌های تجاری، کوچک و بزرگ، و در مورد افراد صادق و قابل کاربرد است. درس‌هایی را که او یاد گرفت در مورد زندگی شخصی خودش نیز به کار برد.

بر اساس این پژوهش، توین‌بی نظریه‌ی پاسخ به چالش تاریخ را نوشت. این مورخ مشهور دریافت که هر تمدنی که با دسته یا گروه کوچکی از افراد شروع شده، گه‌گاه خود با چالش‌هایی از بیرون، معمولاً گروه مهاجم دیگری از مردم، راجه می‌شده است. در کار تجارت تعادل معمولاً رقابت تهاجمی و اودماع خراب اقتصادی غیرمنتظره است.

توین‌بی دریافت که برای دادن پاسخ مؤثر به این تهدید خارجی، رهبر باید فوراً پی به وجود گروه دشمن برد. اگر تصمیمات درستی اتخاذ کند و کارهای درستی انجام بدهد، بر پستان غلبه خواهد کرد، دشمن را عقب خواهد راند و در نتیجه رشد کرده و قوی‌تر خواهد شد.

ولی در موقع رشد کردن و قوی‌تر شدن این گروه با نیروی متخاصم دیگر و بزرگتری مواجه می‌شود که چالش دیگری را می‌آف‌بند. تا زمانی که رهبر و گروه وی بر چالش‌های غیرقابل اجتناب پیش رو غلبه نکنند، به رشد و بقا ادامه خواهند داد. با ادامه دادن به رشد از طریق فانی آن بر چالش‌های اجتناب‌ناپذیر حتی یک گروه کوچک، مانند مغول‌ها، انجام به یک نظام سلطنتی و سپس به تمدن بزرگی می‌رسند و سرزمین‌ها، اقوام و فرهنگ‌های مختلفی را زیر سلطه‌ی خود می‌گیرند.

### رشد شخصیتی خودتان

آنچه توین بی در چرخه‌ی زندگی تمدن‌ها یافت را می‌توان در زندگی شخصی و تجارتي خود نیز به کار برد. از وقتی که کار تجارت را آغاز می‌کنید، با مشکلات، مسایل، شکست‌های زودگذر و چالش‌های متفاوت مواجه می‌شوید. آن‌ها را پایانی نیست.

تا یک مسأله را حل نکرده‌اید با مسأله‌ی دیگری که غالباً بزرگ‌تر و پیچیده‌تر است، روبرو می‌شوید. چالش‌ها ناگهانی بوده و مسأله‌ها و بحران‌ها از لحاظ ماهیتی که دارند، ناخواسته پدیدار می‌شوند و معمولاً ناخواسته، غیر منطقی و جدی، خطرناک و اجتناب‌ناپذیر هستند. نمی‌توانید آن‌ها را کاملاً رها کنید. تنها بخش معادله‌ی چالش - پاسخ را که می‌توانید کنترل کنید پاسخ شما است. تمام آن کاری که از عهده‌ی شما برمی‌آید، این است که چگونه به فراز و نشیب‌های زندگی تجاری و شخصی‌تان پاسخ می‌دهید. پاسخ و واکنش شماست که تحت کنترل و فرمان شما قرار دارد. به این دلیل است که سطح توانایی پاسخ‌دهی شما، مبین بقاء، موفقیت، سلامتی، شادکامی و رفاه شماست. با انجام واکنش مؤثر، بر چالش‌های ناخواسته‌ی زندگی‌تان فائق می‌شوید. با آموزش واکنش مؤثر، دانش، تجربه، خرد و بلوغ فکری شما نیز رشد خواهد کرد و سرانجام از این آزمون سربلند بیرون خواهید آمد. مثلی است که روف که می‌گوید: «باد شمالی است که وایکینگ‌ها را می‌سازد.»

فیلسوف معروف فریدریش نیچه می‌نویسد: «آن چیزی که مرا نمی‌کشد مرا قوی‌تر می‌سازد.»

## واکنش به چالش‌ها

تنها راه این که بتوانید به توانایی خود پی ببرید و آن چیزی بشوید که توانایی آن را دارید، نحوه‌ی داشتن واکنش مؤثر در نقاط شکست است. تنها راه این که می‌توانید به تمام اهداف‌تان برسید پاسخ و واکنش مؤثر دادن به بحران‌های غیرقابل اجتناب زندگی روزانه است. کلید بهترین واکنش در شکست‌های زندگی این است که به جای فکرکردن به مشکلات فقط بر روی راه حل‌ها تمرکز کنید. هرچه درباره‌ی راه حل‌های ممکنه پیش‌تر فکر کنید، راه حل‌های پیش‌تری به نظرتان خواهد رسید و اوضاع شما به تدریج بهتر خواهد شد. هرچه درباره‌ی راه حل‌ها پیش‌تر فکر کنید تا درباره‌ی مشکلات روحیه‌ای مثبت‌تر، متمرکزتر و خلاق‌تر خواهید داشت. هرچه درباره‌ی کارهای خاصی که می‌توانید انجام دهید فکر کنید، کنترل‌تان بر کارها به تدریج بهتر خواهد بود.

مهم‌ترین ویژگی یک رهبر توانایی وی در هدایت کارها در مواقع بحرانی است. به عبارت دیگر رهبر، یعنی توانایی حل همه نوع مسایل، از قبیل مشکلات عظیمی که به‌طور ناگهانی بر وی منتظره پیش می‌آیند. موفقیت نیز یعنی توانایی حل مسایل افراد بسیار، کارآمد و محبوب در هر رشته آن‌هایی هستند که به خوبی قادر به حل مشکلاتی که در آن رشته رخ داده‌اند، می‌باشند.

خوشبختانه شما هم جزو این افراد هستید و می‌توانید هر چالش‌تان را هر مشکل یا بحرانی را که در زندگی با آن مواجه هستید از سر راه بردارید. هیچ مسأله‌ای نیست که با استفاده از هوش و خلاقیت‌تان جهت پیدا کردن

راه حل، نتوانید حل کنید. مشکلی نیست که با استفاده از تمرکز کامل نتوانید آن را حل کنید. مانعی نیست که نتوانید با داشتن عزم و پشتکار کافی آن را از سر راه بردارید.

شعر کوچکی است که می‌گوید: «برای هر مسأله‌ای در زیر خورشید تابان یا راه‌حلی هست یا نیست.»

اگر راه حلی هست، برو آن را پیدا کن. اگر هم راه حلی نیست، هرگز به آن فکر نکن.

وظیفه‌ی شما در زمان شکست این است که در مقابل چالش بایستید، کارتان را عالماً انجام دهید و به تلاش خود ادامه دهید.

حال اجازه دهید ببینیم و یک راه برای غلبه بر موانع و مشکلات بیفزاییم.

«من فکر نمی‌کنم برای موفقیت ویژگی دیگری به اندازه پشتکار اهمیت داشته باشد. این پشتکار و پایداری است که تقریباً بر همه چیز پیروز می‌شود، حتی بر طبیعت.»

جان د. راکفلر