

نکات مدیریتی روزانه

برگزیده از مجله مروری بر کسب و کار "هاروارد"

گردآوری و ترجمه: مراد احمدی پور

اسپانسر: شرکت مشاوره منابع انسانی رایان راهبرد چابک



به نام خداوند بخشنده مهربان

تقدیم با عشق

به همسر محبوبم "نسیم"

امیدوارم توانسته باشم گوشه ای از خوبیهایش را جبران کرده باشم

و با تشکر از اعضای تیم مشاوره منابع انسانی رایان راهبرد چابک

ارائه دهنده خدمات مشاوره و برون سپاری منابع انسانی (جبران خدمات و مزایا، کارراهه شغلی، جانشین
پروری و مدیریت استعدادهای سازمانی)

فهرست:

۶	پیشگفتار و یادداشت مترجم
۷	فصل اول: کارآفرینی و مدیریت عمومی
۷	سه چیز که قبل از اینکه کسب و کار شخصی تان را شروع کنید باید انجام دهید
۷	هدف شرکتتان را در یک جمله بیان کنید
۸	همزمان به این سؤالات استراتژی پاسخ دهید
۸	چهار نکته برای تصمیم‌گیری در مورد پذیرش یک پروژه
۹	سه نکته برای اینکه برنامه‌های عمل را دنبال کنید
۹	هوش مالی خود را تقویت کنید
۱۰	آیا خواهان چیزی هستید؟ وانمود کنید که در حال حاضر آن را دارید
۱۰	سه درس بقا از کسب و کارهای کوچک
۱۱	آیا تلاش دارید که رشد کنید؟ از کنترل کردن دست بردارید
۱۱	به مهارت‌های تصمیم‌گیریتان اعتماد کنید
۱۲	ذهنیت بهبود را در خود توسعه دهید
۱۲	به آرزوهایی که در مورد رشد وجود دارد، توجه کامل نشان دهید
۱۲	راز نهاده شده در زمان وقفه: خرید داخل سازمانی
۱۳	سه نکته برای پیدا کردن باطن شرکتتان
۱۳	سه نکته به منظور ساختن پایداری برای قسمت اصلی کسب و کارتان
۱۴	سه نکته برای تاب آوردن در برابر آزمایشات کارآفرینی
۱۵	سه راه برای خروج سازمان از الگوهای ناکارآمد
۱۵	آیا به ایده‌های جدید نیاز دارید؟ جابجایی انجام دهید
۱۶	فصل دوم: نکات مفید وقتی در نقش کارمند و کارشناس قرار گرفته‌اید
۱۶	سه نکته برای ارزیابی یک پیشنهاد استخدام
۱۶	آیا به چیزی که می‌خواهید نمی‌رسید؟ باید آن کار را مال خودتان بدانید
۱۷	بهترین راه برای به دست آوردن چیزی خواستن آن است
۱۷	از تلاش در راه کسب هدف لذت ببرید
۱۷	سه دلیل برای پوشیدن کت و شلوار یکدست
۱۸	مسئول کارراهه شغلی خود باشید
۱۹	چهار قدم برای مدیریت رزومه نامحسوس
۱۹	سه نکته برای استوار کردن نردبان شخصیتان
۲۰	کار را در طی یک دوره مأموریت خارج از کشور چگونه انجام دهید
۲۰	سه راه برای اینکه چیزهای بیشتری از پیش‌کسوت (ارشد و مراد) تان کسب کنید

- چهار نکته برای در دست گرفتن کار در زمانی که زیاده از حد شود ۲۱
- سه قدم برای مشخص کردن عدم اطمینان ناشی از سکوت ۲۲
- سه نکته برای گفتن بله یا خیر ۲۲
- بدانید که چه وقت با شخص خاصی روبه رو شوید ۲۳
- سه راه برای اینکه خودتان را برای انجام تعدیلات آماده کنید ۲۳
- سه دلیل برای ترک نکردن کارتان ۲۴
- آیا به تغییر شغل می اندیشید؟ به بلند مدت فکر کنید ۲۴
- فصل سوم: نکاتی برای بهبود و توسعه فردی** ۲۶
- چگونه بدون اینکه شغلی داشته باشیم، سابقه کسب کنیم؟ ۲۶
- اگر می خواهید خوشحال تر کار کنید، مالکیت آن کار را برعهده بگیرید ۲۶
- مواجهه با سه بهانه اصلی برای صحبت نکردن ۲۶
- سه نکته برای کسانی که کار پاره وقت دارند ۲۷
- چهار نکته بهینه کننده فضای محل کار برای بهره وری بهتر ۲۸
- سه اصل سادگی را همیشه به خاطر داشته باشید ۲۸
- دفاعی نباشید و سؤال بپرسید ۲۹
- همین امروز خودتان را اخراج کنید ۲۹
- یک همکاری چندجانبه به منظور جلسات بهتر و کوتاه تر ۲۹
- ده دقیقه را به خود برگردانید ۳۰
- دو راه به منظور بهتر کردن کنفرانسها ۳۰
- سه روش برای گرداندن دخالت‌های حین ارائه مطلب در جمع ۳۱
- آیا می خواهید خودداری کردن از کاری را تمرین کنید؟ حواس خودتان را پرت کنید ۳۱
- ارزش را به حجم ترجیح دهید ۳۲
- برای آینده واکنش نشان دهید نه گذشته ۳۲
- سه راه برای حفظ مغزتان در شرایط ایده آل ۳۳
- کار کردن را متوقف کرده و تفریح کنید ۳۳
- از بهترین فعالیتها بر حذر باشید ۳۴
- سه گام برای ارائه ایده به ریاستان ۳۴
- آیا برای ارتقا آماده اید؟ خودتان را برای آن آماده کنید ۳۵
- خواهان بازخورد بلافصل باشید ۳۵
- سه نکته برای بقا در یک محیط کاری ناخوشایند ۳۵
- سه نکته برای زمان جدا شدن از شغل ۳۶
- فصل چهارم: نحوه مدیریت منابع انسانی** ۳۷
- چگونه حل مسأله را به یک فعالیت دلپذیر تبدیل کنیم؟ ۳۷
- "رویکردی براساس تصور" نسبت به مدیریت به کار گیرید ۳۷
- سه نکته برای انجام دادن مصاحبه استخدامی ۳۸
- سه نکته برای جذب کارکنان سابق ۳۸
- سه نکته ای که زمان استخدام فرد مخالفتان باید به دنبال آن باشید ۳۹
- استعدادهای ناشناخته پرسنلتان را پیدا کنید ۳۹
- چگونه استعدادها را در اقتصاد رو به بهبود حفظ کنیم ۴۰

- این سه روش که روی مشکلات اجتماعی تمرکز می کنند، می توانند به شرکتان کمک کنند ۴۰
- بهبود جانشینی به جای برنامه ریزی جانشینی ۴۱
- سه راه برای دریافت و ارسال اخبار ناگوار ۴۱
- بایدها و نبایدهایی که در مدیریت پرسنل باهوشان بایستی در نظر داشته باشید ۴۲
- سه نکته در مورد ارائه بازخورد برای عملکرد مطلوب ۴۲
- چهار ابزار نگه داشتن کارکنان با عملکرد بالا در هنگام کساد اقتصادی ۴۳
- چطور پاداش بهتری بدهیم ۴۳
- مثبت فکر کنید، حتی در شرایط اقتصادی موجود ۴۴
- تنها مطرح کردن موضوع برای افراد کافی نیست بلکه باید به آنها توضیح هم بدهید ۴۴
- چرا باید ساعات اداری را کنار گذاشت؟ ۴۵
- چهار راه برای اینکه کارمندانتان را خوشحال نگه دارید ۴۵
- سه نکته برای تصمیم گیری استادانه ۴۶
- چگونه به میزان زیادی شرایط نامطلوب محیط کار را از میان بردارید ۴۶
- سه راه برای تغییر دادن محیط کاری زهرآگین ۴۷
- چگونه یک ایجاد کننده تغییر شویم؟ ۴۷
- سه راه برای چیره شدن بر محدودیتهای تغییر ۴۸
- چهار ابزار برای پیکار با مقاومت های پیش رو در برابر تغییر ۴۸
- سه نکته برای پاداشی که انگیزه ایجاد کند ۴۹
- تعهد کارکنان را از طریق فرصت دادن به آنها برای کارهای داوطلبانه برانگیزانید ۵۰
- سه روش برای تزریق حمیت به پرسنلتان ۵۰
- سه راه برای قدرتمند کردن پرسنلتان ۵۱
- با شفافیت، احساس تعلق خاطر کارکنان را افزایش دهید ۵۱
- از کابوسهای شبانه تان (منظور چیزهایی است که از آن ابا دارید) نیز به نحو احسن استفاده کنید ۵۲
- آیا نیاز به این دارید که تغییر را به صورت بهتری هدایت کنید؟ پس از چیزهای کوچک شروع کنید ۵۲
- با تغییر داستانها، فرهنگ سازمانیتان را تغییر دهید ۵۲
- سه راه برای هماهنگ کردن کارمند با اولویتهای سازمانی ۵۳
- خطر ترک سازمان توسط زنان را کاهش دهید ۵۳
- سه نکته برای کوچک سازی به روش صحیح ۵۴
- فصل پنجم نوآوری در سازمان** ۵۵
- از فشار به کارمندان برای نوآوری نگران نباشید ۵۵
- سه راه برای تحریک نوآوری برای مواجه شدن با چالش بعدی تان ۵۵
- نادیده گرفتن فرصتهای رشد را بس کنید ۵۶
- به ماورای امتیاز فوق العاده ات نگاه کن ۵۶
- فصل ششم: تیم سازی و هدایت تیم** ۵۷
- رهبری در شش کلمه و یا حتی کمتر ۵۷
- پنج ویژگی رهبران خلاق امروزی ۵۷
- سه نکته برای پرسیدن سؤالات بهتر توسط رهبران سازمانی ۵۸
- پنج قانون برای چیره دست شدن در رهبری ۵۸
- پنج گام برای تغییر رفتاری رهبران ۵۹

سه نکته برای اظهار فروتنی	۵۹
پنج گام برای از میان برداشتن ناسازگاری در تیم	۶۰
آیا نیاز به ایجاد اعتماد در تیم کاری را دارید؟ اعتماد کردن را خود آغاز کنید	۶۱
چگونه یک گروه رشد را سازماندهی کنیم؟	۶۱
با اجازه اشتباه کردن به کارمندان، موفقیت را به آنها ارزانی دارید	۶۲
ضعف خود را قبول کنید	۶۲
سه راه برای جلوگیری از بحران	۶۲
چگونه اخبار بد را به گروه منتقل کنیم	۶۳
گوش کننده بهتری شوید	۶۳
چگونه در دوران رکود اقتصادی رهبر خوبی باشیم؟	۶۴
فصل هفتم: مشتریان	۶۵
در برند سازی اولین قدم را به اعتبار و صحت اختصاص دهید	۶۵
موفقیت در آینده موهون اجازه عبور به گذشته است	۶۵
برای تعریف صرفه جویی، داده ها را جمع آوری و طبقه بندی کنید	۶۵
سه نکته برای مذاکرات مؤثر	۶۶
شش گام برای بررسی و بهبود یک جلسه مذاکره	۶۶
تجربه مشتریان از بیرون شروع می شود	۶۷
اجازه دهید که مشتریان به خودشان بفروشند	۶۷
مشتریان اینترنتی خود را تقویت کنید	۶۸
خواهان احساسات مشتریان باشید	۶۸
چگونه به شکایات مشتریان رسیدگی کنیم؟	۶۸
اندکی صبر کرده، نفسی تازه کنید، آنگاه عمل کنید	۶۹
برای سبز ماندن (حفظ محیط زیست) بودجه اختصاص دهید	۶۹
فصل هشتم: تکنولوژی و ایمیل	۷۱
باطل کردن طلسم همکاری واحد تکنولوژی اطلاعات و کسب و کار	۷۱
واضح گویی را به جای اختصار انتخاب کنید	۷۱
چگونه یک رفتار بی سر و صدا (بی محلی) را بگذرانید	۷۱
چهار روش برای اینکه ایمیلها ی سردتان خوانده شود	۷۲
سه نکته برای ارسال (فوروارد) مناسب ایمیل	۷۳
کنترل صندوق ورودی ایمیل خود را در دست گیرید	۷۳
سعی کنید که شوخی را از ایمیلهایتان خارج کنید	۷۳
زمان از رده خارج کردن کارتهای ویزیتان رسیده است	۷۴
میزان وابستگی خود به تکنولوژی را کاهش دهید	۷۵
سه روش برای تبدیل انسداد ایمیل به عامل تقویت کننده بهره وری	۷۵
فصل نهم: رسانه های اجتماعی	۷۷
استفاده از رسانه ها را در محیط کار تشویق کنید	۷۷
سه نکته برای ساختن بسیاری از رسانه های اجتماعی	۷۷
استفاده از رسانه های اجتماعی به منظور پیدا کردن متقاضیان مناسب استخدام	۷۸
قبل از به روز نمودن وضعیت فیس بوکتان، دوباره فکر کنید	۷۸

پیشگفتار و مقدمه مترجم

یکی از شکایتهای دانشجویان و مدیران تازه کار که درصدد مواجهه علمی با مشکلات و مسائل روزمره اند آن است که کتب مدیریتی موجود عمدتاً به مباحث تئوریک می پردازند و کاربرد آنها در اداره بنگاهها مستلزم انتقال و تعبیر این مفاهیم در اتفاقات روزمره است. پیچیدگی و نیز اقتضایی بودن این فنون و تئوری ها کاربردها را وابسته به صرف زمان و مذاقه زیادی کرده است. بدین ترتیب جای خالی مفاهیم کاربردی که بلافاصله و بدون پیش نیاز قابل اجرا باشند، خالی احساس می شود. همچنین دانش آموختگان فنون مدیریتی در بدو ورود به بازار کار با خلاء تجربه مواجه اند که این ورود را برای ایشان سخت تر می نمایند.

مجموعه نکات حاضر به منظور غلبه بر این دسته از مشکلات تهیه شده و شامل مجموعه نکات کوتاه مدیریتی کاملاً کاربردی برای مدیران صنایع و دانشجویان و دانش آموختگانی که سودای مدیریت در سر دارند می باشد. نکات مزبور عمدتاً در زمینه هایی نظیر مدیریت عمومی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت خود و نیز مدیریت بازاریابی هستند و به ترتیبی تنظیم شده اند که امکان مطالعه هر کدام در مدت زمان بسیار کوتاهی امکان پذیر باشد.

در این کتاب از نیازهایی روزمره ای صحبت شده است که به راحتی نمی توان بدون حضور در محل کار در مورد آنها اطلاعات به دست آورد. از مدیریت رزومه شخصی گرفته تا نحوه لباس پوشیدن و چگونگی فورواردها کردن ایمیلها و بسیاری مطالب ضروری برای دانستن در فضای کسب و کار امروزی در این کتاب مورد بحث قرار گرفته اند.

این نکات از مجله روزانه و آن لاین "مروری بر کسب و کار هاروارد" سال ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰ که همراه با دانشگاه متبوع، یکی از پیشگام ترین نشریات دنیا در دانش و هنر مدیریت کسب و کار است، برداشت و ترجمه شده اند.

فصل اول: کارآفرینی و مدیریت عمومی

سه چیز که قبل از اینکه کسب و کار شخصی تان را شروع کنید باید انجام دهید

زندگی کسی که کسب و کار شخصی دارد ممکن است جذاب به نظر برسد: برنامه کاریتان را خودتان تنظیم کرده و فرصتها را می خوانید و حتی با بیژامه سر کار می روید. ولی کسب و کار شخصی برای همه افراد مناسب نیست. در اینجا سه چیز که قبل از ترک کارتان باید به آن عمل کنید، آمده است:

تقاضا را ارزیابی کنید. به این نکته توجه کنید که تا چه اندازه در حیطه خود متناسب هستید و اینکه آیا مهارتهایتان مورد تقاضا قرار دارد؟

وضعیت مالی خود را ارزیابی کنید. کسب و کار شخصی یک ریسک است و شما بایستی مطمئن شوید که برای موقعی که درآمد به کندی کسب می شود، به اندازه کافی پول دارید.

با خودتان روراست باشید. بفهمید که چه چیزی در کسب و کار شخصی وجود دارد که برای شما جذاب است: انعطاف پذیری، آزادی و یا تنوع کار؟ قبل از وارد شدن مطمئن شوید که با کسب و کار شخصی به این موارد دست خواهید یافت.

هدف شرکتتان را در یک جمله بیان کنید

شرکتهای عالی یک هدف واحد دارند که آنها را به سمت موفقیت می راند. این هدف ساده و مستقیم بوده و طولانی تر از یک جمله نمی باشد. به عنوان نمونه هدف گوگل این است: " ما اطلاعات موجود در دنیا را سازماندهی نموده و آن را قابل دسترسی و استفاده برای همه جهانیان می نماییم". هدایت کننده ای ان

جی "ما آمریکایی ها را به سمت پس انداز بر می گردانیم" است. این جمله یک خط برچسبی نیست بلکه ایده ای است که دلیل وجودی شرکت را تبیین می کند. کشف کنید که شرکتتان در چه زمینه ای بهترین است سپس آن را در قالب یک جمله در آورید. طوری تعیین نکنید که در بین راه بمانید بلکه تلاش کنید که واکنشهای بهتری نشان داده، در عین جالب بودن متمرکزتر عمل کنید. آنگاه مطمئن شوید که همه افراد شرکتتان آن جمله را می دانند و از آن برای پیش رفتن به سوی موفقیت استفاده می کنند.

همزمان به این سؤالات استراتژی پاسخ دهید

کجا بازی کنیم و چگونه برنده شویم، دو گزینه استراتژیک حیاتی هستند. پاسخ گویی به این سؤالات به منطق و تجزیه تحلیل و مهمتر از همه به یکپارچگی خلاقانه نیاز دارد. بسیاری از استراتژیستها تنها روی یکی از این سؤالات تمرکز کرده و سعی می کنند با سختکوشی مشخص کنند که چگونه می توان یک محصول را انتقال داد و یا جهانی نمود. یک استراتژیست زبردست به این دو سؤال به صورت همزمان اشاره نموده و اطمینان می یابد که پاسخها با یکدیگر تناسب دارند. به یک منطق و یا تحلیل خاص اتکا نکرده و خلاقانه گزینه های شرکتتان در مورد بازاری که در آن فعالیت خواهد نمود و چگونگی موفقیت در آن را با هم یکپارچه سازید. یکپارچگی همان نکته ای است که استراتژی های عالی را از آنهایی که راه به جایی نمی برند جدا می کند.

چهار نکته برای تصمیم گیری در مورد پذیرش یک پروژه

آمادگی برای پذیرش یک مأموریت جدید می تواند احساس متملق بودن را القا کند و یا همچون یک بار اضافه خواهد بود. این سه نکته را هنگام تصمیم گیری در مورد پذیرش یا رد یک پروژه جدید در نظر داشته باشید:

خود را در حال انجام مأموریت جدید تصور کنید. وقتی که شما در خیال خود تصور می کنید که در حال انجام آن هستید آیا احساس قدرتمندی به شما دست می دهد یا بی انگیزگی؟

در مورد گذشته پروژه تحقیق کنید. تا می توانید در مورد اصول و مبانی آن پروژه و آنچه که موجب رسیدن آن به شما شده اطلاعات کسب کنید.

بدانید که سهامداران چه انتظاراتی دارند. یک قدم روشن شناختن سهامداران است. ولی یک قدم فراتر گذاشته و کشف کنید که واقعاً چه توقعاتی از پروژه دارند.

به کل برنامه تان نگاه کنید. ممکن است که برنامه تان به سادگی پر شده باشد. در ذهنتان پروژه را نسبت به دیگر کارهای مشارکتی که دارید برآورد کنید.

سه نکته برای اینکه برنامه های عمل را دنبال کنید

بهترین و مفصل ترین برنامه ها نیز اگر اجرا نشوند، هیچ هستند. هنوز هم همه ما برنامه های فراموش شده را روی میزها یا کتوشا داریم که هرگز به مرحله اجرا نرسیده اند. در اینجا سه نکته برای دنبال کردن برنامه ها ذکر می گردد:

آن را به صورت برنامه ای زنده و در حال کار در آورید. مطمئن شوید که برنامه مزبور مشخص، واقع گرایانه و دارای زمان بندی روشن است. لقمه بزرگتر از دهانتان برندارید.

بپرسید که چه چیزی در راه است. همه برنامه ها تهدیدهای بالقوه ای دارند. شناختن این تهدیدها خواه شامل کاهش انگیزه شما و یا عدم توانایی ریستان در هماهنگی باشد، می تواند در مواجه شدن با آنها به شما کمک کند.

استراتژی هایی برای کاهش چالشها ساماندهی کنید. رویکرد اجرایی شما باید در برابر نیروهای مختلف پاداش داده و یا در برابر آنها بایستد. اگر تهدیدها بسیار بزرگ جلوه می کنند، به بازنگری برنامه تان بر اساس آنها بپردازید.

هوش مالی خود را تقویت کنید

اگر شما از دسته مدیرانی هستید که وقتی صحبت عدد و رقم پیش می آید تحت فشار قرار می گیرید، بدانید که تنها نیستید. تعداد زیادی از مدیران در زمینه دانش مسائل پایه ای مالی کمبود دارند که این امر موجب ممانعت ایشان از مشارکت کامل در مباحث و گفتگوهای مالی در مورد استراتژی می گردد. دانش

مالی خود را با گذراندن یک دوره در زمینه مسائل مالی شرکتها افزایش دهید و یا از مدیری که دانش مالی بیشتری دارد بخواهید که پیشکسوت شما شده و شما را راهنمایی کند. افراد دیگر شرکتتان که نیاز به ارتقای این مهارت دارند را شناسایی نموده و برای ایجاد درخواست برگزاری یک کلاس هم پیمان شوید. این کار لزوماً باعث تحمیل هزینه به شرکتتان نخواهد شد؛ این شانس نیز وجود دارد که از کارشناسان مالی داخلی که دارای دانش و تخصص مورد نیاز برای آموزش نیازهای آموزشیتان هستند، استفاده نمایید.

آیا خواهان چیزی هستید؟ وانمود کنید که در حال حاضر آن را دارید

اغلب مغزتان قویترین ابزارتان است، ولی همانطور که هر کسی که دچار ترس، ناامیدی و یا نگرانی شده می داند، همین مغز می تواند بزرگترین دشمنتان هم باشد. خواه شما نگران بی احترامی همتایانتان باشید و یا اینکه یک مشتری به علت رجوع به رقیبتان با شما تماس نگرفته باشد، در هر صورت فکر کردن بیش از حد به مسأله تنها می تواند منجر به آمیختن آن به نگرانی گردد. به جای این کار وانمود کنید که آنچه که می خواهید را دارید. طوری عمل کنید که انگار همتایان به شما احترام گذاشته یا مشتری وفادار است. این موارد ممکن است که خیالی باشند ولی چیزی که شما نگرانیش هستید هم ممکن است همینطور خیالی باشد. بهتر است که نگرانی را متوقف کرده و با اطمینان رفتار کنید؛ بدین ترتیب شانس بالاتر بوده و شما به آن چیزی که می خواهید می رسید.

سه درس بقا از کسب و کارهای کوچک

هر روزه گزارشهایی در مورد ورشکستگی شرکتهای کوچک به گوشمان می خورد ولی در برابر هر شرکت کوچکی که در حال ورشکستگی است، چندین شرکت در حال موفقیت وجود دارد. در اینجا سه درس از این شرکتها در مورد اینکه چگونه می توانید حتی در شرایطی که همه شاخصها افت زیادی دارند، در جهت بقای کسب و کارتان حرکت کنید، ذکر می شود:

چابکی: شرکتهای کوچک از یک مزیت بسیار بزرگ در جهان در حال تغییر برخوردارند: آنها به سرعت خود را با محیط وفق می دهند. شرکتهای کوچک می توانند بدون وجود بوروکراسی های دست و پا گیر که باعث کند شدن سرعتشان می شود، برای تغییر دادن شرایط عمل کنند.

سرعت آزمایش و خطا و تصحیح: رسانه های اجتماعی و ابزارهای بازاریابی آن لاین حتی به شرکتهای بسیار کوچک اجازه می دهد که تستهای واقعی و به موقع بازاریابی را انجام داده و ضمن تقویت وفاداری مشتریانشان گروهی را در حول و حوش کسب و کار خود بسازند.

برنامه ریزی: معمولاً همینکه برنامه ها از پرینتر بیرون بیایند، کهنه می شوند. شرکتهای کوچک گرایش به تمرکز بیشتر روی برنامه ریزی داشته و کمتر روی برنامه ها تمرکز دارند. آنها به محیطشان نگرسته و بر اساس آن عمل می کنند.

آیا تلاش دارید که رشد کنید؟ از کنترل کردن دست بردارید

رهبرانی که در مدیریت امور جزئی نیز دخالت می کنند، به شرکتشان، کارکنانشان و حتی خودشان صدمه می زنند؛ بدتر آنکه آنها اغلب شرکتشان را از رشد بازمی دارند. اگر شما برای رشد شرکت و یا واحدتان در تقلا هستید، یکی از کارهای هوشمندانه ای که می توانید انجام دهید، برداشتن کنترلها می باشد. در اینجا چگونگی انجام این کار ذکر گردیده است:

تصمیم گیری را به سطوح پایین محول کنید. اگر در حال حاضر شما همه تصمیمات را اتخاذ می کنید، در حقیقت تنها باعث توقف شرکت می شوید. تصمیم گیری را به پایین ترین سطوح ممکن محول کنید.

اشتباهاتی که پیش می آیند را بپذیرید. به اشتراک گذاشتن مسئولیتها با دیگران بدین معنی است که امور همیشه بر اساس برنامه پیش نمی روند. کارکنانتان را با روشن ساختن انتظاراتان و واگذاری ابزارهایی که آنها برای انجام دادن درست کارهایشان به آن نیاز دارند، از اشتباهات باز دارید.

در جایگاه قضاوت قرار بگیرید. برای اینکه خودتان را با برداشتن کنترلها خلاص کنید، باید افرادی داشته باشید که به آنها اعتقاد دارید. زمان و منابع خود را برای توسعه کارکنان عالیتان سرمایه گذاری کنید.

به مهارتهای تصمیم گیریتان اعتماد کنید

بله دانش قدرت است، ولی دانش بیش از حد می تواند قدرت تان را از کف براند. در زمان حل مسائل، بسیاری از رهبران به وفور اطلاعات جمع کرده و به تجزیه و تحلیل عمیق روی می آورند تا چیزی را که امیدوارند پاسخ مناسب باشد به دست آورند. این امر می تواند منجر به از کار افتادگی تجزیه و تحلیلها و یا پیروی از داده ها ولی پاسخهای غیر منطقی گردد. اغلب بهترین پاسخها فرضیات پرورش یافته با تجربه گذشته تان که با نشانه ها و اطلاعات جدید آمیخته شده اند می باشند. به تجزیه و تحلیل تنهای اطلاعات بیش از حد اعتماد نکرده و به مهارتهای تصمیم گیری تان بی محلی نکنید. به خاطر داشته باشید که همیشه قبل از اینکه عملی انجام دهید، پاسخها را با احساسات چک کنید.

ذهنیت بهبود را در خود توسعه دهید

ما زمان و انرژی زیادی را سر کار برای اینکه شکست نخوریم صرف می کنیم. در عین حال بسیاری از مردم شکستهایشان را به عنوان قسمت مهم آموزش و رشد ذکر می کنند. با ذهنیت رشد سازگار شده و بپذیرید که شکست بخشی از فرآیند بهبود مهارت است. افرادی با ذهنیت رشد، نه تنها موقعی که پیروز می شوند، بلکه حتی موقعی که در حال آموختن چیزی هستند، احساس زرنگی می کنند. خودتان را محدود به چیزهایی که می دانید می توانید آنها را انجام دهید نکنید؛ زیرا در این حالت رشد نخواهید کرد. در عوض چیزهایی که فراتر از تواناییتان هستند را امتحان کنید و اهداف والایی را که مطمئن به دستیابی به آنها نیستید، مشخص نمایید. ممکن است که شما موفق شده و خود را شگفت زده کنید. اگر هم موفق نشوید، چیز جدیدی یاد خواهید گرفت.

به آرزوهایی که در مورد رشد وجود دارد، توجه کامل نشان دهید

تصور پذیرفته شده از کسی که کسب و کار جدیدی را راه اندازی می کند، شخصیتی است تک جنبه ای که تمام ساعات شب و روز را مشغول به کار است. ولی اغلب کسب و کارهای جدید، از دل سازمانهای موجود پا به عرصه می گذارند. همچنین اغلب فردی که به تأسیس شرکت می پردازد، یک کارآفرین خاص نیست، بلکه مدیری باهوش است که باید نقشهای متفاوتی بازی کند. این نوع از توجه مقطعی، برای کسب و کارهای جدیدی که نیازمند انضباط، تمرکز و معطوف به پیدا کردن موفقیت هستند، خطرناک است. قبل از

اینکه چند مدیر کارآزموده را برای آرزوهای رشد آتیتان به کار گمارید، به این موضوع فکر کنید که می توانید شخصی را به کارگیرید که تلاش در راه جدید را به اولویت خود تبدیل کند. حتی اگر منابع کمیاب باشد، رشد اغلب اولویت بالایی دارد و تمرکز یک فرد روی یک معامله با ریسک بالا، منفعت در پی خواهد داشت.

راز نهاده شده در زمان وقفه: خرید داخل سازمانی

هر مدیری که توسط زمان وقفه تحت فشار قرار گرفته باشد، می داند که خرید داخلی از کارکنان چه قدر حیاتی است؛ او همچنین می داند که محافظت از آن چه قدر مشکل و وقت گیر است. در اینجا سه نکته برای خرید داخلی از افرادتان در طول زمان وقفه آمده است:

دلسوزی کنید. یک وقفه در تعریف به معنی تحت فشار بودن شرکتتان می باشد. به افراد اجازه دهید که در مورد اینکه چه چیزی اشتباه بود گله کرده و روزهای درخشش را به یاد آورند. شکایاتشان می تواند اطلاعات مهمی را در مورد اینکه چه چیزی واقعاً برایشان مهم است آشکار سازد.

داده ها را سازماندهی کرده و به اشتراک بگذارید. برای اطمینان از کارکرد درست استراتژیستان، با مشتریان و فعالان دیگر صنعت مصاحبه کرده و داده های حاصله را با کارکنان به اشتراک بگذارید. اگر کارکنان این اتفاق را ببینند که وقفه هم به کاری می آید، احتمال بیشتری دارد که آن را پشت سر بگذارند.

خطوط ارتباطی را باز نگه دارید. همانطور که استراتژی وقفه را اجرا نموده اید، به طور مداوم از کارکنان بخواهید که از خود مایه گذاشته و به صورت مرتب، آنها را در جریان پیشرفت قرار دهید.

سه نکته برای پیدا کردن باطن شرکتتان

شرایط اقتصادی این روزها شرکتهای زیادی را مجبور می کند که با دقت به کاری که انجام می دهند نگاه کنند. ممکن است تعدادی از آنها مجبور باشند برای تطابق با این شرایط دشوار خودشان را دوباره خلق کنند. در اینجا سه نکته برای پیدا کردن باطن شرکتتان و توسعه یک برنامه برای بازیابی خود ارائه می شود.

هدف شرکت خود را پیدا کنید. بیش از حد روی صفحات حاوی داده ها و اطلاعات تمرکز نکنید. سعی کنید که دلیل وجودی شرکتتان را مشخص کنید. شرکتهای بزرگی که تطابق پذیر هستند، هدفی فراتر از محصولشان دارند.

لزوماً به میزان زیادی با مدل کسب و کار آشفته نشوید. شرکتهای در حال کشمکش اغلب تلاش می کنند که مدل کسب و کار خود را بازسازی کنند. اگر مشتریان هنوز به کسب و کاری که شما در آن مشغول فعالیت هستید، نیاز دارند، متعهد بودن به مدل کسب و کارتان به جای خلق مجدد آن درست خواهد بود. روی کیفیت در حال رشد تمرکز کنید. شرکتهایی که برای پیشرفت رشد می کنند، به ندرت نزول می کنند. پیشرفت باید بر مبنای کیفیت و نه بر مبنای کمیت بنا نهاده شود.

سه نکته به منظور ساختن پایداری^۱ برای قسمت اصلی کسب و کارتان

پایداری برای بقا لازم است. هنوز بسیاری از سازمانها با پایداری به عنوان یک مسأله که در کوتاه مدت برآورده می شود، رفتار می کنند. این سه نکته را برای قرار دادن پایداری در مرکز کسب و کارتان به کار بندید.

سطح مسؤولیت برای پایداری را برای هر سمتی ارتقا دهید. همه افراد در بالای سازمان باید روی پایداری تمرکز کنند ولی مسؤولیت باید به صورت تحکم آمیز بر عهده یک نفر باشد. سمت رئیس امور پایداری ایجاد کرده و آن را توسط کسی که متخصص این کار است پر کنید تا قدرت تبدیل آن به شغلی بانفوذ را داشته باشد.

با پایداری همانند یک محصول یا خدمت رفتار کنید. روش ارزیابی موفقیت سازمان^۱ را به قاموس شرکت تبدیل کنید. از افراد بخواهید که در مورد نتایج اقتصادی، زیست بوم شناسی و اجتماعی فکر کنند.

با جوامع مرتبط با مسائل پایداری همکاری دائمی برقرار کنید. سازمانهای غیر دولتی که در حیطه شما نفوذ دارند را شناسایی کنید. با آنها همانند حسابهای مشتریان اصلی رفتار کرده و به ترویج رابطه با آنها که به شما اجازه می دهد راه حلهای مشکلات را به صورت برد - برد تعریف کنید بپردازید.

سه نکته برای تاب آوردن در برابر آزمایشات کارآفرینی

¹ Sustainability

زنده ماندن در فراز و نشیبهای ناگزیر کارآفرینی می تواند بسیار دشوار باشد؛ اما پشتکار یک مهارت حیاتی برای یک کارآفرین است. در اینجا سه نکته برای دیدن تلاش کاملتان ذکر می شود:

شکستهای خود را پیشگویی نکنید. دیدن کارهایی که اشتباه پیش می روند، آسان است. به جای جستجوی شکستهای احتمالی آتی، بر روی وظایف پیش رو تمرکز کرده و از آن موفقیت بسازید.

اجازه ندهید احساسات از بین برود. نباید احساس کنید که در حال کار روی یک چرخ نويس دیگر از برنامه کسب و کار هستید یا پس از اینکه بارها "نه" شنیدید، مشغول بر پاساختن خیمه دیگری هستید. کاری که باید انجام شود را با وجود احساسات انجام دهید.

به شرکایتان اعتماد کنید. وقتی که روز بدی را می گذرانید و یا احساس می کنید که مزد تلاشهایتان را نگرفته اید، با شرکایتان صحبت کرده و احساساتان را با ایشان نیز در میان بگذارید.

سه راه برای خروج سازمان از الگوهای ناکارآمد

سازمانها نیز همانند افراد می توانند برای طی مسیر آماده شوند. تکیه بر راههای موجود انجام کار و حل مشکلات، نه تنها نوآوری را سرکوب می کند، بلکه حتی می تواند موجب محدود شدن چشم انداز و فریب خوردن گردد. در اینجا سه راه برای کمک به سازمانتان به منظور خروج از الگوهای ناکارآمد ذکر می گردد:

توجیهات را به چالش بکشید. همه سازمانها توضیحات مشترکی برای انجام کارها به روشی که انجام می شوند، دارند. به روزنه های این توجیهات ضربه زده و بپرسید که چرا این روش انجام کار استاندارد است؟

نقاط معیوب را روشن ساخته و به گزینه های دیگر فکر کنید. گزینه های دوگانه خود می تواند منجر به گزینه های غیر منطقی در مورد چگونگی انجام کار شوند. نگذارید که تنها گزینه هایتان گزینه "الف" و یا "ب" باشند؛ بلکه گزینه های "ج" و "دال" را نیز به عنوان راههای جدید انجام کار پیشنهاد دهید.

روی بلند مدت تمرکز کنید. تأکید روی کوتاه مدت می تواند شما را در دام نحوه انجام فعلی بیاندازد. به همکارانتان کمک کنید تا به عقب برگشته و بتوانند دید کلی داشته و درک کنند که این تنها کوتاه مدت نیست که سودمند است بلکه پیامدهای بلند مدت هم مفیدند.

آیا به ایده های جدید نیاز دارید؟ جابجایی انجام دهید.

وقتی که دو مدیر عالی اجرایی برای یک روز جایشان را با هم عوض کردند، نتیجه ایده های جدید و دورنماهای تازه بود. صورتان را به آنچه که هم اکنون می دانید محدود نکنید. اگر احساس نیاز به نوآوری دارید، تنها به دیگران در صنعتتان و یا گذشته خود نگاه نکنید. به دنبال تجربیات جدید باشید؛ خود را در زمینه جدید قرار داده و عقایدی را پیدا کنید که در حال حاضر در زمینه ای امتحان شده و می توانند برای شما به کار روند. اگر می توانید، فردی که شغل مشابهی در یک صنعت متفاوت دارد را یافته و تجربیاتتان را با او مبادله کنید. چیزی که ممکن است برای او عادی و معمولی باشد، می تواند برای شما انقلابی باشد.

فصل دوم: نکات مفید وقتی در نقش کارمند و کارشناس قرار گرفته اید

سه نکته برای ارزیابی یک پیشنهاد استخدام

دریافت یک پیشنهاد استخدام در این شرایط همچون احساس پیروزی است. ولی همه پیشنهادات استخدامی همانند نیستند؛ مخصوصاً در این شرایط مستلزم انجام تکالیفی قبل از پذیرفتن آن می باشد. در اینجا سه نکته برای انجام تحقیقات درست قبل از اینکه پاسخ مثبت بدهید، ذکر می گردد:

شرایط مالی شرکت را بدانید. فرض نکنید که چون شرکت در حال مطرح کردن پیشنهادی است، مشکلی پیش رو ندارد. تا می توانید در مورد ثبات مالی شرکت و وضعیت بازاریش اطلاعات کسب کنید.

میزان تناسب آن با فرهنگتان را ارزیابی کنید. بله مدیر استخدامی باید این وظیفه را انجام دهد ولی این شما هستید که اگر عدم تناسبی بین فرهنگ شرکت و نحوه کارتان وجود داشته باشد، بیش از همه دچار مشکل خواهید شد.

تنها به شرح شغل اکتفا نکنید. سؤالات خاصی در مورد کاری که قرار است انجام دهید، با کسی که کار خواهید کرد و چه انتظاراتی از نقش شما می رود، بپرسید.

آیا به چیزی که می خواهید نمی رسید؟ باید آن کار را مال خودتان بدانید.

اگر به آن چیزی که از پرسنل تحت مدیریت خود می خواهید نمی رسید، زمان آن رسیده که مالکیت کار را بر عهده بگیرید. در نهایت شما خود مسئول ارتقای سطح مهارتهای خود و بهبود کارراهه شغلی خود هستید.

از ریاستان بخواهید که بازخور مستقیم به شما بدهد. با هم تیمی هایتان صحبت کنید و از آنها بپرسید برای آنکه روابط کاریتان بهتر شود چه کاری می توانید انجام دهید. اگر بار اضافه ای بر دوشتان گذاشته شده، سعی کنید که از فشار آن بکاهید و اگر به اندازه کافی درگیر پروژه های جدید نشده اید، دنبال پروژه مناسبی بگردید. پیشقدم بودن برای تصرف ابتکاری کاری نه تنها به پیشرفت حرفه ای شما کمک می کند بلکه اثر مثبتی روی رئیس و هم کارهایتان خواهد گذاشت.

بهترین راه برای به دست آوردن چیزی خواستن آن است

مطالعات نشان داده اند که اکثریت کارفرمایان زنانی را که درخواست افزایش حقوق پیشنهادی در جلسه ی گفتگو و چانه زنی حقوق دارند را تحمیل کننده محسوب می کنند. منطق حکم می کند که بنابراین زنان بایستی کمی ملایم تر شوند. و بر اساس این منطق زنان بایستی مداوماً شکست را بپذیرند. ولی تنها راه برای به دست آوردن آنچه که می خواهید، - خواه شما مرد باشید یا زن - خواستن آن است. نیازهایتان را مطرح کرده و آنچه که می خواهید را طلب کنید. ممکن است که به عنوان "خوب" تلقی نشوید ولی این تنها راهی است که برای به دست آوردن آنچه که می خواهید پیش رویتان قرار دارد. نخواستن موجب می شود که چیزی به شما نرسد.

از تلاش در راه کسب هدف لذت ببرید

امتحان یک کار جدید می تواند همراه با ترس باشد، خصوصاً اگر در مراحل اولیه نتایج مورد انتظار را کسب نکنید. قبل از اینکه احساس بیهودگی به شما دست دهد و از کار منصرف شوید، به خاطر بیاورید که در واقع کار و امتحان کردن است که در نهایت موجب تکمیل کار می شود. برای رسیدن به کمال مطلوب، از تمرکز روی آن بپرهیزید. به جای این کار سعی کنید که از فرآیند تلاش لذت ببرید. اگر می خواهید که مدیر فوق العاده ای باشید، باید به مدت کافی و تا زمانی که زبردست شوید، از بیچاره بودن لذت ببرید. اگر هم می خواهید که فروشنده برجسته باشید، باید مدتی فروشنده تازه کار و ناآزموده ای باشید. تا زمانی که بخواهید از تلاش در راه کسب چیزی لذت ببرید، می توانید به هر هدفی برسید.

سه دلیل برای پوشیدن کت و شلوار یکدست

در تغییرات تکنولوژیکی دهه ۱۹۹۰ افراد شروع کردند که لباسهای یکدستشان را برای کسب و کار عوض کنند. لباسها و بلوزهایی که غیر رسمی و خاکی رنگ بودند. از آن موقع تاکنون کسب و کار به غیر رسمی شدنش ادامه داد. لباس در خور پوشیدن برای جذب مشتریان و تحت تأثیر قرار دادن رئیس بسیار حیاتی بوده و واکنشهای کسب و کار را راحت تر می کند. در اینجا سه دلیل برای مورد ملاحظه قرار دادن مکتب قدیمی و پوشیدن کت و شلوار توصیه می شود.

آسودگی: نیازی به تقلا کردن به اینکه آیا لباس مناسب و کافی پوشیده اید یا خیر نیست. زیرا یک لباس یکدست نظیر کت و شلوار در بالاترین نقطه از سلسله مراتب مقررات لباس پوشیدن وجود دارد و شما بدون هیچگونه نگرانی می توانید آن را بپوشید.

حرفه ای بودن: شکی در این نیست که پوشیدن کت و شلوار هم شما را خوش قیافه کرده و هم احساس حرفه ای بودن را القا می کند. این کار می تواند راه خوبی برای بهبود عقیده کسی در مورد شما و حتی عقیده خودتان در مورد خودتان باشد.

احترام: پوشیدن کت و شلوار به شخصی که با او ملاقات می کنید نشان می دهد که شما برای آن جلسه به اندازه کافی ارزش قائل شده اید که اینچنین لباس پوشیده اید.

مسئول کارراهه شغلی خود باشید

تاکنون برای خود چه کاری کرده اید؟ بدین معنی که تاکنون به منظور بهبود مهارتهای شخصی خود، ارتقای عملکرد خود و هدایت کارراهه شخصی خود به سمتی که می خواهید، چه کرده اید؟ تقاضاهای ضروری محیط کار به راحتی می تواند نیازهای شما را برای تمرکز روی رشد خود و رضایت شغلیتان لگدمال کند. در عین حال مخصوصاً در زمان ضعف، اگر خودتان را مدیریت نکنید، هیچ کس دیگری این کار را نخواهد کرد. نکاتی که مجله مروری بر کسب و کار هاروارد در این زمینه بیان می کند، به شما در این زمینه کمک خواهد کرد.

- مسئول روابط خود با ریاستان باشید
- گفت و گوهای استرس زا را انجام دهید
- توانایی سخنرانی عمومی خود را بهبود بخشید

- از اشتباهات حین تصمیم گیری پرهیز کنید
- صورت کارهای خود را اولویت بندی کنید
- از موضع خودآگاهی و اعتبار رهبری را انجام دهید

چهار قدم برای مدیریت رزومه نامحسوس

طرز فکر مردم در مورد شما به عنوان یک همکار و یا یک رهبر به میزان زیادی روی تصمیمات استخدامی و ارتقا تأثیرگذار است. اما این طرز فکر معمولاً چیزی است که شما قادر به دیدن آن نیستید. در اینجا چهار قدم برای ایستادن در سطح بالای رزومه نامحسوستان ذکر می گردد:

طرز فکر افراد را کشف کنید. به دنبال بازخورد ۳۶۰ درجه باشید. از کارکنان قابل اعتماد بخواهید که نظر صریحشان را در مورد اینکه چگونه می توانید خود را بهبود دهید بگویند.

بخواهید که چیزی بیش از یک بازخورد ابتدایی بدهند. منتظر ارزیابی عملکرد سالیانه ننمایید. از مدیر خود بخواهید که بازخوردی حقیقی از عملکردتان ارائه داده و بگوید که چگونه می توانید پیشرفت شغلی خود را سرعت بخشید.

شروع به بازنویسی داستان شخصیتان کنید. اگر بازخوردهای شدیدی دریافت کردید و دوست دارید که تغییر کنید، کمک بخواهید. با رئیس خود، کسانی که مستقیماً به شما گزارش می دهند و همکارانتان در مورد کارهایی که انجام می دهید و دلیل انجام آنها، روراست باشید.

به صورت مرتب رزومه نامحسوس خود را چک کنید. یکبار کافی نیست. کانالهایی برای بازخورد مداوم درست کنید و به صورت دوره ای زمانی را برای خودارزیابی اختصاص دهید.

سه نکته برای استوار کردن نردبان شخصیتان

توضیح سریع ۳۰ ثانیه ای تنها برای کسانی که جویای شغل هستند مفید نیست. توانا بودن به صحبت در مورد خود و استعدادهای منحصر به فردتان یک مهارت مفید برای ساختن ارتباطات و طرح ریزی اطمینان است. در اینجا سه نکته برای کامل کردن آنچه که باید در مورد خود بگویید ذکر می شود:

روی موارد مرتبط و نه موارد جدید تمرکز کنید. تجربیات جدید شغلیتان نباید لزوماً در ابتدا ذکر شوند. به مخاطباتان فکر کنید و موضوع را با مهارتها و تجربیات مرتبطتان پیش ببرید.

روی مهارتها متمرکز شوید. شما مجبور نیستید که برای خوب بودن در زمینه بازاریابی حتماً بازاریابی را در پس زمینه تان داشته باشید. در مورد مهارتهای مرتبطتان و اینکه چگونه این تجربیات می توانند در شرایط موجود به کار آیند، صحبت نمایید.

نقاط را به هم متصل کنید. این صحبت در مورد خود نباید همانند یک رزومه باشد ولی باید یک داستان دلچسب را بگوید. تجربیات غنیتان را با هم ذکر کرده و چگونگی اکتساب آنها را شرح دهید.

کار را در طی یک دوره مأموریت خارج از کشور چگونه انجام دهیم

گرفتن یک مأموریت کاری برای کار در لندن یا بمبئی بسیار جالب خواهد بود ولی این کار همراه خود استرس هم دارد. در اینجا سه نکته مفید برای مذاکره در مورد یک جابجایی کوتاه مدت آمده است:

در مورد دوره های منعطف مذاکره کنید. افرادی که احساس می کنند کنترل مأموریت خارج از کشور را در دست دارند، در مورد آن به صورت مثبت تری فکر می کنند. انعطاف پذیری مسافرت به وطن و دیدار خانواده را خواسته و مطمئن شوید که مدت دوره مأموریت روشن است.

مطمئن شوید که مزد اینکار را خواهید گرفت. ممکن است که کارمندان نیاز داشته باشند که کسی را برای انجام کارها در غیبتشان استخدام کنند (به عنوان مثال نگهداری کودک و یا سرایدار). از کارفرمای خود بخواهید که این هزینه های اضافه را جبران کند.

آموزش فرهنگ مقابل را تقاضا کنید. کار کردن در یک فرهنگ متفاوت نحوه تفکر متفاوتی را می طلبد. با طی آموزشهای مقتضی می توانید در گذشت زمان موفق باشید.

سه راه برای اینکه چیزهای بیشتری از پیش کسوت (ارشد و مراد)^۲ تان کسب کنید

پیش کسوت و ارشدتان زمان و مشاوره اش را به خاطر خوشایند قلبیش در اختیار شما قرار نمی دهد. مسئولیت شما به عنوان یک مرید^۳ این است که سرمایه گذاری مرادتان را به استفاده ارزشمندی از زمانش تبدیل کنید.

علائقش را به خاطر بسپارید. علائق مرادتان را در رادارتان نگه دارید. اگر مقاله، اخبار و یا داستانی که می تواند برایش مفید باشد یافتید، به سمت او بفرستید.

در شئون مختلف بصیرت کسب کنید. بر اساس تعاریف شما نسبت به ارشد و مرادتان تازه کارترید. مراد و ارشدتان می تواند بدین ترتیب از بصیرتتان سود ببرد که بفهمد افراد تازه کار شاغل در سازمان در مورد پروژه ها و خط مشی ها چگونه فکر می کنند.

زمان نهار را بخیرید. حداقل اینکه می توانید رشد خود را با پیشنهاد طی دوره بعدی در زمان مورد علاقه مرشد و مرادتان برای نهار نشان داده و صورتحساب را نیز پرداخت نمایید.

چهار نکته برای در دست گرفتن کار در زمانی که زیاده از حد شود

زیاده از حد شدن کار در زمانی که به کارکنان حقوق پرداخت نمی شود و یا از نیروی کار کاسته می شود طبیعی است. استرس ناشی از این امر نامطلوب، کاهنده بهره وری و حقیقتاً ناخوشایند است. در اینجا سه راه برای ساده کردن زندگی کاریتان خواه شما به کسب و کار شخصی مشغول باشید و یا اینکه برای کس دیگری کار کنید ذکر می گردد:

اولویتها را ببایکانه مشخص کنید. رویکرد مشخصی برای مدیریت زمان اتخاذ کرده و دقیقاً مشاهده کنید که وقت خود را صرف چه چیزهایی می کنید و بدین ترتیب انرژی خود را به سمت کارهای با اولویت هدایت کنید. یکی از اولویتهایتان همیشه باید این باشد که زمانی را برای خودتان و کسب انرژی تازه اختصاص دهید.

^۲ Mentor

^۳ Mentee

مواردی که باعث تلف شدن وقت می شوند را رفع کنید. کار کردن روی پروژه هایی که به جایی نمی رسند را متوقف کرده و از خودتان یا تیمتان بپرسید کدام پروژه ها بزرگترین مصرف کنندگان انرژی با کمترین نتیجه هستند؟

برگشت دهید. مطمئن شوید که شخص مسئول، تقاضاها برای وقتتان را اولویت بندی کرده است (این فرد ممکن است خود شما باشد) کارها را قبل از اینکه زیاده از حد شوند، برگردانده و بخواهید که در مشخص کردن کارهایی که باید هم اکنون انجام شوند و آنهایی که می توانند بعداً انجام شوند به شما کمک شود.

سه قدم برای مشخص کردن عدم اطمینان ناشی از سکوت

سکوت بدترین نوع بازخورد است. سکوت مبهم و عام است. وقتی که نمی دانید چرا شخصی در جواب به شما تلفن نکرده و یا به ایمیلتان جواب نداده است؛ بدترین حالت را فرض کردن بسیار آسان است. در اینجا سه قدم برای مواجه شدن با سکوت مخاطبتان ذکر می گردد:

بپذیرید که نمی دانید. آگاه باشید نمی دانید که سکوت واقعاً به چه معناست. بر وسوسه خود مبنی بر پر کردن جاهای خالی توسط عدم اطمینان خود مقاومت کنید.

برای روش شدن موضوع، بپرسید. با شخص مورد نظر تماس گرفته و از او بخواهید که علت عدم پاسخ گویی اش را ابراز نماید.

پاسخ را قبول کنید. فارغ از اینکه چه پاسخی دریافت نموده اید، اینکه سرش خیلی شلوغ بوده و یا فراموش کرده باشد، فرقی نمی کند؛ برای موضوع از طرف وی پاسخ نسازید. پاسخش را پذیرفته و بگذرید.

سه نکته برای گفتن بله یا خیر

پاسخ منفی دادن تقریباً برای همه مشکل است. برای بعضی ها هم اصلاً غیر ممکن است. ولی این کار گاهی برای موفقیت شما حیاتی است. اگر خود را فردی یافتید که اغلب پاسخ مثبت می دهد، این سه نکته را به منظور آماده شدن برای نه گفتن استفاده کنید.

هدف ها را مشخص کنید. اغلب به این علت شما "نه" نمی گوئید چون نمی دانید که برای رسیدن به چه چیزی کار می کنید. وقتی را برای نوشتن چیزهایی که خیال رسیدن به آنها را دارید و ابزارهایی که برای رسیدن به آنها به شما کمک می کند، اختصاص دهید.

مشارکتهای خود را اولویت بندی کنید. لیستی از مشارکتهای فعلیتان تهیه کرده و آنها را اولویت بندی نمایید. مشارکتهایی که در ته لیست قرار می گیرند، همانهایی هستند که باید به آنها "نه" بگوئید.

"نه" را به عنوان پاسخ پیش فرضتان قرار دهید. فرض کنید که به هر درخواست جدیدی که می رسد، نه می گوئید، مگر اینکه باعث رسیدن به دسته ای از اهداف شوند. آیا پروژه باعث رشد حرفه ای و فردی شما خواهد شد؟ آیا منطبق بر اهداف سال تان هستند؟

بدانید که چه وقت با شخص خاصی روبه رو شوید

وقتی شخصی دیر در جلسه حاضر می شود و یا نظری ارائه می دهد که شما را ناراحت می کند، تصمیم گیری در مورد اینکه آیا این موضوع به اندازه کافی برای رو به رو شدن مهم است و یا اینکه باید از آن بگذرید، مشکل خواهد بود. در این شرایط سعی کنید قانون "سه" را به کار ببرید. اولین باری که شخصی کاری انجام می دهد که شما را ناراحت نموده، به ناراحتی خود بنگرید. در بار دوم، بدانید که بار اول این موضوع یک پیشامد مجرد نبوده است و ممکن یک الگو در آن پدیدار باشد. سومین بار وقتی است که باید شروع به صحبت کنید.

به فرد بگوئید که به آن موضوع سه بار توجه نموده اید و می خواهید در این خصوص با وی صحبت کنید. این قانون ساده می تواند به شما کمک کند که چه مشکلی پدید آمده و نیز شما را از اینکه به همه مشکلات بپردازید، باز می دارد.

سه راه برای اینکه خودتان را برای انجام تعدیلات آماده کنید

بحران اقتصادی در حال فروکش کردن است، ولی تعدیل ها با روال مشخصی همچنان اتفاق می افتند. همانطور که افراد زیادی طی رکود اقتصادی آموخته اند، دیدن نشانه های تعدیل ابزاری برای روح شما به دست می دهد. در اینجا سه راه برای فائق شدن بر استرس و آماده کردن خود برای مسائل پیش رو آمده است:

وظایفتان را بر اساس راه خودتان انجام دهید. از حیطه راحتی خود خارج شده و یک وظیفه را بر اساس راه جدیدی پذیرا شوید؛ چیزی را انتخاب کنید که به مدت طولانی به یک روش خاص انجام داده اید. یک دوباره انجام دادن ساده می تواند به شما نشان دهد که تغییر به اندازه ای که شما فکر می کنید، دلهره آور نیست.

روزتان را تکان دهید. اگر از اینکه الگوتان به هم ریخته شود هراسانید، با از هم گسیختن آن توسط خودتان با ترس ناشی از آن مواجه شوید. راه معمولی را که بر اساس آن هر روز کارها را انجام می دهید تغییر داده و راه جدیدی را بیاموزید.

یک روز را برای استراحت در نظر بگیرید. به جای اینکه یک روز کاری را برای کارکردن روی رزومه تان اختصاص دهید، زمانی را برای دیدن اینکه روز در بیرون از محیط کارتان چگونه است در نظر بگیرید. این کار ایده ای به شما در صورتی که سر کار نباشید می دهد و دورنمای تازه ای نیز برایتان ایجاد می کند.

سه دلیل برای ترک نکردن کارتان

ممکن است که شما از کارتان ناراضی بوده و در عین حال خسته و آماده ترک شغلتان شده باشید. به جای خروج، نفس عمیقی کشیده و این سه دلیل را برای ماندن در مکان فعلیتان حداقل برای اکنون مورد ملاحظه قرار دهید:

روابط از پول مهمتر است. ممکن است که فکر کنید می توانید شغلی با درآمد بالاتر پیدا کنید، ولی در این صورت، سرمایه روابط را پشت سرتان جا خواهید گذاشت. وقتی که به گزینه هایتان وزن می دهید، ارزش شبکه کاری که هم اکنون دارید را فراموش نکنید.

این کار به اندازه ای که فکر می کنید، اضطراری نیست. کارجویانی که از پیدا کردن کار مناسب ناامید شده اند، کمتر به دنبال کارفرمایان بالقوه هستند. به جای ترک، به صورت راهبردی برای کارراه آینده تان برنامه ریزی کنید.

شما احتمالاً خودتان را دست بالا می گیرید. تحقیقات نشان می دهند که اغلب کار جویان مهارتهایشان و دیدگاههایشان را بالاتر از میزانی که قرار دارد، برآورد می کنند. قبل از اینکه کار را ترک کنید، زمانی را برای ارزیابی واقعی چیزی که در چنته دارید، اختصاص دهید.

آیا به تغییر شغل می اندیشید؟ به بلند مدت فکر کنید.

وقتی که در حال تصمیم گیری در زمینه کارراهه شغلیتان هستید، ملاحظه کردن پرصداترین، نزدیک ترین و سریعترین منبع اطلاعات آسان است. به جای گوش دادن به این سر و صداها، کوتاه مدت، روی یک حرکت ارتقایی بلندمدت تمرکز کنید. از خودتان بپرسید هدفهای شغلیتان چیست و چه چیزی در پنج سال آینده بیشتر از همه شما را راضی خواهد کرد. به فشارهای پیش رو نظیر میل به اکتساب پول بیشتر یا نیاز به خلاص شدن از محیط کاری نامطلوب اجازه ندهید که شما را مجبور به جابجایی عجولانه کنند. در عوض روی چشم اندازهای بلندمدت اقتصادیتان تمرکز کرده و بپذیرید که هر محیط کاری با خود فراز و نشیب را به همراه دارد.

فصل سوم: نکاتی برای بهبود و توسعه فردی

چگونه بدون اینکه شغلی داشته باشیم، سابقه کسب کنیم؟

در این وضعیت کساد و پیچیدگی بازار این تنها افراد فارغ التحصیل از دانشگاه نیستند که به دنبال کسب تجربه برای تصدی یک شغل می باشند؛ بلکه حتی افراد باتجربه نیاز دارند که خود را با نیازهای بازار متناسب کنند. اگر به دنبال این هستید که مهارت‌های خود را توسعه دهید و یا وارد زمینه جدیدی شوید، داوطلب شدن برای مبادله تجربیات را مورد ملاحظه قرار دهید. اگر در تلاش هستید که تجربه فروش کسب کنید، به یک شرکت محلی پیشنهاد دهید که تلفن‌هایشان را انجام دهید. اگر هم قادر نیستید که معاملات را جمع کنید، می توانید جلساتی را با حضور افراد با تجربه فروش، تنظیم کنید که در آن افراد می توانند تجربیات ارزنده شان را ارائه نمایند. به شرکتهایی که ایده های ارزشمندی دارند ولی پول کافی برای اجرای آنها ندارند نیز توجه کنید. این افراد برای کمک‌های شما ممنون بوده و در عوض شما هم می توانید از این راه تجربه کسب کرده و رزومه تان را بهبود بخشید.

اگر می خواهید خوشحال تر کار کنید، مالکیت آن کار را برعهده بگیرید

گزارش جدید در مورد راههای سلامتی که توسط گالوپ انجام شده نشان می دهد که مالکان کسب و کار در مورد سلامت کلی از بقیه بالاتر قرار می گیرند. و اینکه استقلال، تأثیرگذاری و احساس معنی دار بودن همگی در میزان کمتر استرس تأثیرگذارند. اگر به دنبال لذت بیشتر در کار هستید، مسئولیت پروژه جدیدی را که موجب بهبود شغل، بخش کاری و یا محیط کار می شود را در دست بگیرید. با توجه به اینکه ممکن است درجه آزادیتان در سطح یک کارآفرین نباشد، شما می توانید راههایی برای سازماندهی صورت کارهایی که باید انجام شوند انتخاب کرده و در ماورای وظایف و پروژه ها مالکیت را اعمال کنید. این نوع مالکیت به احتمال زیاد ضمن افزودن فضیلت مهمی به رزومه تان، موجب بهبود رضایت شغلیتان نیز می شود.

مواجهه با سه بهانه اصلی برای صحبت نکردن

صحبت کردن در مواقعی که با مورد اشتباهی مواجه می شوید در حالی که عضو کارمندان ارشد بوده و یا اینکه در شغلی تازه کار باشید می تواند سخت باشد. در هر صورت صحبت نکردن می تواند پیامدهای زیانباری برای شرکتتان و نیز کارراهه شغلیتان در بر داشته باشد. در اینجا سه نکته اصلی در توجیه سکوت و اینکه چگونه با آنها روبرو شوید ذکر می گردد:

این کار وظیفه من نیست. شما حتماً نباید یک عضو خاص، کارشناس و یا فردی با اختیارات قانونی برای برجسته کردن موضوعی باشید. انجام بهترین کار برای شرکت در همه حال وظیفه شما خواهد بود.

این مورد مسئله مهمی نیست. اگر این جمله را برای خودتان تکرار می کنید، شاید همین تبدیل به مسئله مهمی گردد. به جای کاهش اهمیت مسئله، بر روی تلاش برای پیدا کردن راه حل تمرکز کنید.

این کار استاندارد است. حتی اگر شرکتتان بارها این کار را به روش مشخصی انجام داده است، اگر این کار باعث ایجاد مشکلی در حال حاضر و یا آینده می شود، آن را به چالش بکشید.

سه نکته برای کسانی که کار پاره وقت دارند

تصدی یک شغل پاره وقت قرین میزبانی از چالشهای بسیاری نه تنها برای شما، بلکه حتی برای همکارانی که تمام وقت مشغولند می باشد. در اینجا سه نکته برای بهبود شغل پاره وقتتان آمده است:

تقاضاهای زیادی نداشته باشید. کارکنان موقتی که خود را محق می دانند توجهی همچون کارکنان تمام وقت به آنها معطوف گردد، در بهترین حالت محرک و در بدترین حالت تلف کردن منابع هستند. اگر موقعی

نیاز داشتید، درخواست کمک کنید ولی آن را از هرکسی که به نیازها و زمان بندی هایتان احترام می گذارد در خواست نکنید.

یک بازیگر تیم باشید. بهترین کارمندان چه پاره وقت و چه تمام وقت، آنهایی هستند که انعطاف پذیری دارند. آماده انجام بعضی از کارها بیش از حالت عادی باشید. به عنوان مثال برای شرکت کردن در یک جلسه که خارج از ساعات عادی کارتان برگزار می شود در اداره بمانید و یا فعالانه در برنامه توسعه حرفه ای شرکت کنید.

برای خودتان تمام وقت باشید. اغلب افراد به خاطر اینکه کارهای دیگری هم انجام می دهند پاره وقت هستند. به همکاران تان بگویید که چگونه این کار با چیزهای دیگری که انجام می دهید سازگار می شود.

چهار نکته بهینه کننده فضای محل کار برای بهره وری بهتر

تعداد زیادی از ما ساعات زیادی از بیداریمان را در اتاق کار کوچکمان می گذرانیم. متناسب کردن این فضا برای ارتقای بهره وری بسیار ضروری است. در اینجا شما را با چهار نکته مهم که در طراحی فضا به ما کمک می کند و مانع بروز تواناییمان برای انجام کار نمی شوند را ذکر می کنیم.

درهم ریختگی را بس کنید. از شر کاغذها، خرت و پرتها، کتابها و چیزهای دکوری خلاص شوید. دور ریختن چیزهایی را که واقعاً لازم ندارید و بایگانی کردن چیزهایی را که ممکن است بعداً نیاز داشته باشید را بیرحمانه انجام دهید.

چیزهایی را که زیاد استفاده می کنید را دم دستتان نگه دارید. مثلاً اگر وسیله گیره زدن به کاغذتان را هر روز استفاده نمی کنید، نیازی به نگه داشتن آن در وسط و جلوتان نیست. چیزهایی که معمولاً خیلی زیاد استفاده می شوند را در دسترس و چیزهای بلااستفاده که ارزشی ندارند را دورتر نگه دارید.

چیزهای مرتبط را با هم نگه دارید. مهر را در کنار پاکت نامه ها و پوشه ها را نیز کنار قفسه بگذارید.

اگر نیاز است چیزی سازگار شود، این کار را انجام دهید. پس از اولین بازساماندهی، به وظایف تکرار شونده که ممکن است به تغییر نیاز داشته باشند بپردازید. اگر به تازگی نیاز دارید که از وسیله گیره زنی به کاغذ به صورت روزانه استفاده کنید، آن رانزدیکتر بیاورید.

سه اصل سادگی را همیشه به خاطر داشته باشید

پیچیدگی یکی از بزرگترین مشکلاتی است که شرکتها به آن دچار شده اند و اغلب رهبران در پی سادگی بیشتر هستند. ولی نباید سادگی را با آسانی اشتباه گرفت. خلاص کردن شرکت، واحد و یا فرآیندها از پیچیدگی های غیر ضروری به توجه ویژه نیاز دارد. این سه اصل را در هنگام برگرداندن سادگی به خاطر داشته باشید:

همکاری: سیلوها (منظور انباشتن و بالا رفتن) دشمنان سادگی هستند. به منظور مشخص نمودن اینکه پیچیدگی در کجا قرار دارند، در سطح سازمان تلاش کنید و عملکرد کسب و کار را بهبود بخشید.

هماهنگی: برای اینکه بتوانید راه حلهای ساده ای برای مشکلاتی که در صدد حلشان هستید پیدا کنید، بایستی هماهنگی خوبی داشته باشید.

ارتباطات: حتی موقعی که موفق شدید از پیچیدگی خلاص شوید، مطمئن باشید که این پیچیدگی تلاش خواهد کرد که راه برگشتش را پیدا کند. ارتباطات مرتب به شما اجازه خواهد داد که این پیچیدگی را قبل از اینکه استیلا یابد روشن کنید.

دفاعی نباشید و سؤال پرسید

وقتی که مورد نقد قرار می گیرید و یا جواب نه می شنوید، گزینه تان ممکن است بگوید که بلافاصله بجنگید و از موقعیت و یا پروژه تان دفاع کنید. دفعه بعدی که با مخالفت رو برو شدید، به جای آنکه تمامی دلایل در باب اینکه چرا شما حق دارید و یا چرا پروژه تان باید تأمین مالی شود را بیان کنید؛ چند سؤال ساده بپرسید. سؤالاتی از قبیل " چرا شما آن مطلب را گفتید؟ " و یا " چه چیزی شما را به این نتیجه رساند؟ " می تواند به دیگران کمک کند که در مورد فرضیاتشان بازنگری کنند و در همان حال به شما کمک کند تا در مورد اینکه چه طور به این نتیجه رسیده اند بیشتر بدانید. پرسیدن سؤالاتی از این دست به شما اجازه می دهد که به ماورای عدم موافقت اولیه دست یافته و به انگیزه های دو طرف عمیقتر بنگرید.

همین امروز خودتان را اخراج کنید

شوکه مدیریتی زمانی که سازمان از هم گسیخته شده باشد، می تواند مفید باشد. آنها می توانند دیدگاههای جدیدی را وارد سازمان کرده و با این کار رهبران را مجبور به بررسی دقیق عملکرد خود نمایند. منتظر این نباشید که حتماً سازمانتان به مشکلی برخورد. در عوض خودتان را اخراج کنید. منظور دقیقاً معنی کلمه نیست بلکه منظور این است که اگر شما به تازگی به این سمت منصوب شده باشید، چه کاری ممکن بود که انجام دهید. اگر امروز اولین روز کاری شما در این شغل بود، چه کار متفاوتی انجام می دادید؟ این یک قدم به عقب برگشتن، می تواند به شما کمک کند که استراتژی ها و رویکرد فعلیتان را ارزیابی کرده و چیزهایی را که دیدنشان در حالت عادی مشکل است، ببینید و خود را برای چالشهای پیش رو آماده کنید.

یک همکاری چندجانبه به منظور جلسات بهتر و کوتاه تر

دستور جلسات پیچیده تان را پاره کنید. حتی جلسات بزرگ با هدفهای چندگانه واقعاً تنها سه هدف دارند: اطلاع رسانی، جستجوی عقاید و نظرات مخاطبان و تقاضای تصویب. دستور جلسات را با توجه به این سه قانون هدف جلسه تنظیم کنید. با تعریف چیزهایی که می خواهید افراد را در آن زمینه ها به سرعت بیشتر تشویق کنید شروع کرده و نتیجه هر کدام از مواردی که نیاز به بحث دارند، را بخواهید. آنگاه برای هر کدام از مسائل موجود که هنوز انجام نشده اند تقاضای تصویب نمایید تا بتوانید به جلو حرکت کنید. سپس شرح خلاصه ای از گامهای بعدی تهیه نمایید. این موارد تنها منجر به تهیه دستور جلسات ساده و قابل فهم نمی شوند، بلکه کمک می کنند که جلسات حول محوری متمرکز شده و کوتاه تر گردند.

ده دقیقه را به خود برگردانید

سپری کردن یک روز با جلسات پی در پی باعث در هم شکستن و از پا در آمدن می شود. از یک جلسه به جلسه دویدن موجب چک نکردن و پاسخ ندادن به ایمیلهای فراوانتان شده و بدون تردید موجب دیر حاضر شدن در قرار عصرتان هم می گردد. این سراسیمگی را با اصرار ورزیدن بر جلسات پنجاه دقیقه ای متوقف کنید. چیزی که در شصت دقیقه امکان پذیر باشد، با کمی نظم و تمرکز بیشتر، به راحتی می تواند در پنجاه دقیقه هم انجام شود. پیشفرض تقویم کامپیوتریتان را به چالش کشیده و درخواست جلسات را به طوری که ده دقیقه کمتر از پایان ساعت تمام شوند، ارسال کنید. این کار به شما و دیگران اجازه می دهد که یک استراحت کوتاه داشته، ایمیل را چک کرده و تعادل را به روز برگردانید.

دو راه به منظور بهتر کردن کنفرانسها

تنها چیزی که از نشستن در یک جلسه بی فایده بدتر است، تحمل کنفرانسی به همان اندازه بی فایده و حتی طولانی تر است. در اینجا دو راه برای ارتقای ارزش کنفرانس بعدی که میزبانی آن بر عهده شماست ذکر می گردد:

یک داستان خاص برای گفتن داشته باشید. به جای سازماندهی کنفرانس تان در حول و حوش یک موضوع و انتخاب سخنرانان برای درگیر کردن بقیه، مشخص کنید که کنفرانس تان چه داستانی را می تواند تعریف کند. کنفرانس را طراحی کنید که این خود تعیین می کند که داستان از ابتدا تا انتها چه بگوید. شرکت کنندگان بایستی در سراسر روز احساس کنند که باید حضور داشته باشند نه اینکه تنها در جلسه منفصل و پراکنده ای حضور داشته اند.

شرکت کنندگان را هم درگیر قضیه کنید. شرکت کنندگان باید بیش از یک شنونده مسخر باشند. نباید به آنها اجازه دهید که فقط یک جا بنشینند. از شرکت کنندگان بخواهید که با واکنش، انتقاد و انجام وظیفه در گروه یا ایجاد یک گروه مباحثه در این کار مشارکت کنند.

سه روش برای گرداندن دخالت‌های حین ارائه مطلب در جمع

خوش بختانه در دنیای شرکتها سؤال پیچ کردن یک رویداد معمول نیست. اما در هر صورت دخالت‌ها و حواس پرتی ها اتفاق می افتند. در اینجا سه روش برای اینکه بدانید چگونه با این پرت کننده های حواس در جلوی حضار برخورد کنید ذکر می گردد:

آماده باشید. قبل از اینکه وارد سالن شوید مخاطبان را بشناسید. آیا ایشان پذیرای چیزهایی می شوند که شما باید بگویید و یا در صدد مخالفت بر خواهند آمد؟ آیا آنها دوست دارند که پر حرفی کنند یا ساکت بنشینند؟ دانستن این انتظارات به شما کمک خواهد کرد که ارائه مطلب را طوری طراحی کنید که قبل از وقوع این پرت کننده های حواس از آن ممانعت کنید.

انعطاف پذیر باشید. اگر کسی در کارتان دخالت می کند و یا حتی حواستان را پرت می کند، او را نادیده نگیرید. با آگاهی از این دخالت‌ها شما به حضار یادآوری می کنید که همه چیز تحت کنترل شما و نه دخالت کننده است.

مصمم باشید. اگر این دخالت ادامه پیدا کرد از مخاطبان بخواهید که نکات خود را برای آخر جلسه نگه دارند. اگر این کار مفید نبود، از حضار بخواهید که نظراتشان را بگویند: آیا خواستار این هستند که شما ادامه دهید؟ فشار عمومی دیگران راه قدرتمندی برای ساکت کردن این دخالت کننده هاست.

آیا می خواهید خودداری کردن از کاری را تمرین کنید؟ حواس خودتان را پرت کنید.

مهم است که به عنوان رهبر خود را از کارهایی که نباید انجام دهید دور نگه دارید. چیزهایی نظیر صحبت بیش از اندازه در یک جلسه و تلاش برای حل مشکلات یک کارمند به جای تمرکز روی کارهایی که باید انجام دهید. خوب در این صورت بهترین راه برای خودداری از این کارها چیست؟ تمرکز روی مسأله احتمالاً یک پاسخ روشن به نظر خواهد رسید، ولی همانطور که اگر کسی در نیمه شب از خواب برخاسته و سعی کند که نگران نباشد به شما خواهد گفت، تمرکز روی مقاوت در مقابل چیزی تنها باعث مقاوم تر شدن آن می شود. به جای این کار سعی کنید حواس خود را پرت کنید. حواس پرتی برای چیزهایی که مانع می شود کارتان را انجام دهید، موجب نکوهش خواهد شد ولی ابزار خوبی برای تمرکز مجدد مغزتان روی چیزهای مفید خواهد شد. به عنوان نمونه برای خودداری از صحبت بیش از اندازه در یک جلسه، روی گوش کردن تمرکز کنید.

ارزش را به حجم ترجیح دهید

تحقیقات نشان داده اند که کارهای مشمول چند وظیفه به طور همزمان، نتایج متوسط داشته اند. با توجه بسیار کمی که باید صرف چیزهای بسیاری گردد، شما از اینکه کاری را به خوبی انجام دهید باز می مانید. به هر حال پاسخ انجام تنها کارهایی که تک وظیفه ای باشند هم نیست. انجام تنها یک وظیفه برای موفقیت در دنیای امروز که همه چیز در آن به سرعت در حال تغییر هست، بسیار کند است. در عوض این کار وظایفی که ارزش بسیاری خلق می کنند را تعریف کرده و روی آنها تمرکز کنید. شما با ترجیح دادن ارزش چیزها و نه مقدار آنها، و تیز کردن تمرکزتان روی چیزهای درست، کیفیت کارتان را و در نهایت ارزشی که خلق می کنید، ارتقا خواهید داد. اما با کارهایی که در لیست کارهای با ارزش افزوده بالا قرار ندارند چه کنیم؟ آنها را در لیست کارهایی که بعداً باید انجام شوند قرار دهید. اگر انجام آنها به خاطر زیادتیر شدن همیشگی کارهایی با ارزش بالا همچنان به تعویق می افتد، از خود بپرسید که اصلاً چرا باید آن کار را انجام دهید؟

برای آینده واکنش نشان دهید نه گذشته

وقتی کسی روی شما فریاد می کند، واکنش شما ممکن است فریاد زدن به او به صورت متقابل باشد. ولی هر کار بیفکرانه و شکمی برای شما مشکل ایجاد خواهد کرد که در این مورد منجر به از بین رفتن روابط خواهد شد. به جای این کار به نتیجه پاسخ بدهید. زمانی که اتفاق ناخوشایندی رخ می دهد، قدری درنگ کرده و از خود بپرسید که دنبال چه نتیجه ای هستید. به جای واکنش نشان دادن به اتفاق، بر اساس نتیجه مطلوبتان واکنش نشان دهید. اگر فردی روی شما فریاد می زند، آیا شما می خواهید که روابطتان را با او بهبود دهید یا اینکه می خواهید احساسی به بدی احساس خودتان در او ایجاد کنید؟ اگر دومی را می خواهید، ادامه داده و روی او فریاد بزنید. اگر اولی را می خواهید، با او در مورد عصبانیتش همدردی کرده و به مسأله پیش آمده با آرامش پاسخ دهید.

سه راه برای حفظ مغزتان در شرایط ایده آل

خوشبختانه این اندیشه که ما در حین گذراندن عمرمان سلولهای مغزمان را از دست می دهیم، رد شده است. ولی برای ادامه به کارگیری مغزتان در راه شغل، بایستی سلولهای مغزتان را در شرایط ایده آل نگه دارید. در اینجا سه راه برای اطمینان از اینکه مغزتان در شرایط ایده آل قرار دارد، ذکر می گردد:

به کار کردن ادامه دهید. بسیاری از مشاغل مدرن شامل تفکر عمیق، حل مسأله و اجتماعی شدن هستند که همگی تمرینهای خوبی برای مغز هستند.

افراد و ایده های جدید را بجوید. از محدوده های فکری عادی خود خارج شده و ایده های جدید و افرادی را بجوید که الگوهای مغزی را زیر سؤال برده و شما را برای فکر کردن به روش جدید به چالش می کشند.

نفس تازه کنید. همچون قلب، مغز هم به اکسیژن و جریان خون نیاز دارد. نکته درخشان در تحقیقات در زمینه مغز تمرین و ورزش کردن است. پس برخیزید و حرکتی کنید.

کار کردن را متوقف کرده و تفریح کنید

مجبور نیستید که برای متوقف کردن اشتغال حتماً زود بازنشسته شوید. شما تنها بایستی "کار" را از کار خارج کنید. با انجام این دو چیز می توان کار را به تفریح تبدیل کرد:

افرادی را که از کار کردن با آنها لذت می برید، پیدا کنید. مسلم است که شما همیشه نمی توانید همکاران خود را انتخاب کنید؛ ولی وقتی می توانید این کار را بکنید، پروژه هایی را انتخاب کنید که به شما اجازه می دهند با افرادی کار کنید که مورد اعتمادتان بوده و از اینکه وقتتان را با آنها سپری کنید لذت می برید.

مسائلی را که از حل کردن آنها لذت می برید، پیدا کنید. باز هم ممکن است که شما همیشه حق انتخاب نداشته باشید، ولی سعی کنید دنبال پروژه هایی باشید که برایتان جذاب بوده و احساس شما را تحت تأثیر قرار می دهد. اگر هیچ یک از پروژه های فعلی برایتان جذابیتی ندارند، پروژه جدیدی را که بتوانید آن را رهبری کنید، پیشنهاد کنید.

از بهترین فعالیتها بر حذر باشید

پیدا کردن بهترین عمل برای تمام فرآیندها و محصولاتی که باید طراحی کنید، وسوسه انگیز است. به هر حال بهترین عمل همیشه بهترین نیست. در اینجا سه نکته برای تصمیم گیری در مورد انجام و یا مرتب کردن بهترین فعالیتها آمده است:

زمینه را مورد ملاحظه قرار دهید. بهترین عمل تنها برای سازمان مشخص، بازار مشخص و زمان مشخصی به کار می آید. همیشه بهترین عمل را با فرهنگ و شرایط خاص سازمان خود متناسب سازید.

امکان سنجی کنید. "بهترین" ممکن است مستلزم صرف وقت و نیز گران باشد. مشخص کنید که بهترین بودن در چه وضعیتی می ارزد. آیا مشتری از این بابت حاضر است مبلغی پرداخت کند؟ آیا شما برای نائل شدن به آن، زمان و انرژی کافی دارید؟

احساس عمومی را به کار برید. گاهی بهترین اعمال به تنهایی قابل پذیرش نیستند. تنها به این دلیل که کسی به این کار برچسب "بهترین" را چسبانده، به معنی بهترین بودن این عمل نمی شود. قبل از اینکه از بهترین عمل استفاده کنید، به صورت نقادانه و راهبردی به آن بنگرید.

سه گام برای ارائه ایده به ریاستان

اگر عقاید والا به خودی خود پذیرفته شوند خیلی خوب خواهد بود، ولی حتی عقاید والا هم نیاز به شوتی هنرمندانه دارند. در اینجا سه گام برای نفوذ به بالا و متقاعد کردن ریاستان نسبت به اینکه ایده تان در صورت اتخاذ شدن، اثر مثبتی بر روی سازمان می گذارد ذکر می گردد:

دیدگاه ریستان را بپذیرید. ارائه و پذیرفتن یک ایده به مخاطبان بدون فهمیدن دیدگاهشان محال است. قبل از ارائه ایده تان چیزهایی که برای ریستان مهمند را درک کنید. اگر ریستان به خدمات رسانی به مشتریان تمرکز کرده، ایده تان را در چارچوب بهبود منافع مشتریان ارائه کنید.

ارائه مطلب را به صورتی که او می خواهد درست کنید. در مورد اینکه ریستان دوست دارد که چگونه اطلاعات را دریافت کند فکر کنید. آیا دوست دارد که ایده را به صورت مشروح بشنود یا اینکه ترجیح می دهد اول موارد را به صورت شماره بندی ببیند؟ ارائه راطوری آماده کنید که حول و حوش نیازش بازی کند.

آن را به صورت زنده در آورید. هیچ چیزی قوی تر از مثالهای عالم واقع نیست. اگر می خواهید خدمات رسانی به مشتریان را بهبود دهید، او را به یک گروه متمرکز بر مشتریان دعوت کنید که نیازهای دست اول را بشنود.

آیا برای ارتقا آماده اید؟ خودتان را برای آن آماده کنید

معمولاً برنامه ارتقا توسط کسی که ارتقا را انجام می دهد، یعنی ریستان انجام می شود. اما اگر ریستان متوجه نیازهای توسعه و بهبود شغلی شما نیست، ارتقا یافتن به این زودی ها غیر ممکن خواهد بود. به هر حال شما بایستی بتوانید که در جایی دیگر از سازمان یک پشتیبانی کننده پیدا کنید. دنبال کسی بگردید که با چالش جدیدی مواجه شده و احتمالاً نیاز به نیروی توانا و با استعداد برای حل مشکل دارد. این مورد را به عنوان پشتیبان بالقوه برای ارتقایان در نظر داشته باشید. روی چیزی که برای شما بهتر از همه چیز باشد متمرکز نشوید، بلکه برنامه تان را در چارچوبی که برای شرکت بهترین شرایط را مهیا کند، تنظیم کنید. در این نقش جدید، چطور می توانید به شرکت کمک کنید که به اهدافش دست یابد؟

خواهان بازخورد بلافصل باشید

بسیاری از بازخوردهایی که ما در بررسی های سالانه، شش ماهه و یا حتی فصلی دریافت می کنیم، کهنه و تاریخ گذشته هستند. بازخورد زمانی مفید تر خواهد بود که مداوم و عادلانه بوده و به سرعت از وظایف و

اتفاقات خاصی که شما در مورد آن می خواهید بدانید، پیروی کند. فرمت توئیت - بلافاصله، کوتاه و دقیق - راهی برای ارائه بازخورد مستقیم است. پس از یک ارائه مطلب، از مخاطبان بخواهید که بازخوردها را به توئیترتان بفرستند. و یا از تیمتان بخواهید که پاسخ سؤال "چه کاری می توانم بکنم که کارتان آسانتر شود" را برایتان توئیت کنند. به خاطر داشته باشید که توئیت عمومی بوده و اگر نمی خواهید که پیامهایی از تمام دنیا داشته باشید، از ابزارهای میکرو بلاگ شخصی نظیر یامر i یا ریپل i استفاده نمایید.

سه نکته برای بقا در یک محیط کاری ناخوشایند

حتی اگر تشخیص دهید که از شغلتان راضی نیستید، حرکت به سمت یک شغل جدید بسیار سخت و در این شرایط اقتصادی حتی غیرممکن خواهد بود. در این شرایط ممکن است باقی ماندن تنها راه موجود باشد، ولی این امر اجباراً باعث تیره بختی شما نخواهد شد. در اینجا سه کار که شما می توانید در اغلب شرایط نامناسب انجام دهید آمده است:

از احساس خود آگاهی یابید. با خودتان در مورد اینکه چه چیزی باعث نارضایتیتان شده، روراست باشید. اگر در حال حاضر نمی توانید جابجا شوید، سعی نکنید که خود را متقاعد نمایید که راضی هستید. شرایط را پذیرفته و بدانید که مجبورید برای آینده نزدیک با این شرایط سر کنید.

برای مقابله با شرایط پیش رو، پیشاپیش آماده شده و عمل نمایید. اگر ترک شغل در حالت فعلی یکی از گزینه ها نیست، برای زمانی که ترک شغل یکی از گزینه ها خواهد بود، آماده شوید. بدین ترتیب مهارت جدیدی را فرا گرفته و یا یک پروژه سخت را بپذیرید.

نکات مثبت را برجسته سازید. تمرکز روی نکات منفی آسان است. موارد خوب شغل خود از قبیل یک همکار خوب و یا یک پروژه جالب را پیدا نموده و به آنها اجازه دهید که انرژی لازم برای استقامت را به شما برسانند.

سه نکته برای زمان جدا شدن از شغل

بسیاری از افراد ممکن است فکر کنند که ول کردن شغل در این وضعیت اقتصادی یک حرکت جاهلانه است. اما هنوز هم تعداد زیادی از مردم ناگهان کارشان را ترک می کنند. اگر شما هم یکی از این افراد هستید، مطمئن شوید که از طریقی این کار را انجام دهید که برای آینده مفید باشد.

مشخص کنید که این یک تصمیم شخصی است. مسئولیت تصمیمتان را پذیرفته و دیگران را مقصر نگیرید. توضیح دهید که به چه علتی این جابجایی را هم اکنون انجام می دهید.

این نکته که دیگران هم تأثیر خواهند پذیرفت را تصدیق کنید. ترک شغل هرگز برای همکاران و کارفرما دلیلی نیست. در مورد اثر این قضیه بر آنها صادقانه رفتار کرده و تصدیق کنید که میزان فشار کاری آنها در کوتاه مدت افزایش خواهد یافت.

با آنها در تماس باشید. هرگز همه اتصالات به شغلی که آن را ترک می کنید را از بین نبرید چون نمی دانید که چه موقع این ارتباطات به کار می آیند. با همکاران و رئیس سابق در تماس باشید. در صورت امکان راهی پیدا کنید که کار کردن با کارفرمایان را به عنوان مشاور یا همکار پاره وقت ادامه دهید.

فصل چهارم: نحوه مدیریت منابع انسانی

چگونه حل مسأله را به یک فعالیت دلیلی تبدیل کنیم؟

لازم نیست که فرآیند حل مسأله همیشه همراه با کار سخت و تمرکز فوق العاده باشد. این دفعه اگر می خواهید مسأله ای را حل کنید، یک رقابت را شروع کنید: برای اولین کارمندی که بتواند مشخص کند که چگونه می توان توجه یک مشتری سمج را جلب کرد هدیه ای تهیه کنید؛ یا به فردی که بتواند راه حلی برای مشکل موجود در محصول که مشتریان همیشه از آن گله مندند، پیدا کند لوح تقدیری تقدیم نمایید. در اینجا سه راه برای دلیلی کردن و یا دلیلی نگه داشتن این فرآیند ذکر می گردد:

روی مشکلاتی که حقیقتاً مهم هستند تمرکز کنید. از دلیلی بودن تنها به خاطر اینکه جالب است دوری کنید. مشکلات واقعی و فرصتهایی که مردم با آنها مواجهند را پیدا کنید.

مشکلاتی را انتخاب کنید که به خلاقیت نیاز دارند. اینگونه مشکلات برای از میان برداشتن بسیار جالبند.

پول جذابیت نیست. پول نقد را به عنوان پاداش پیشنهاد نکنید. این کار باعث رقابت افراد با روشی بسیار جدی می شود و مانع تفریح کردنشان می گردد.

"رویکردی براساس تصور" نسبت به مدیریت به کار گیرید

"اندازه گیری" برای درک عملکرد گذشته و حال، حیاتی است، اما داده ها تنها می توانند زیاده گویی کنند. اندازه گیری در زمانی که نیازمندیم که نسبت به آینده پیش بینی کنیم، ناکافی خواهد بود. بسیاری از شرکتها به خاطر تغییرات پیش بینی نشده در بازار غافلگیرانه مورد حمله قرار گرفته اند: جنرال موتورز و موتورولا از این دسته اند. برای دیدن رؤیاهای آینده، از تصوراتان استفاده کنید. نشانه ها و استنباطهای با ارزش و نیز منطق را در جهت برآورد آینده و اینکه شرکتتان چگونه می تواند خود را با آینده منطبق نموده و ضمن آمادگی پیشاپیش وارد عمل شود، به کار گیرید. به اینکه چه چیزی ممکن است در ورای داده ها مخفی شده باشد فکر نموده و از تئوریه‌ها و استنتاجات برای تهیه سناریوهای محتمل استفاده نمایید.

سه نکته برای انجام دادن مصاحبه استخدامی

هنگامی که مجبورید مدیر امور استخدامی را متقاعد کنید که شما شخص مناسب شغل هستید، این سه نکته را امتحان کنید:

تحقیق کنید. قبل از اینکه وارد اتاق شوید، تا می توانید در مورد مصاحبه گر و شرکت اطلاعات جمع آوری کنید. سعی نکنید که با لیست کردن جزئیات اطلاعات شخصی مصاحبه گر که از جستجو کردن در گوگل نصیبتان شده است، وی را تحت تأثیر قرار دهید. در عوض بگذارید که اطلاعاتی که به دست آورده اید نحوه پاسخگویتان به پرسشهایش را شکل دهد.

علاقه مندی خود را بروز دهید. شما لزوماً بایستی علاقه مندی خود نسبت به آن شغل را نشان دهید. گذشته از این باید علاقه تان به مصاحبه گر را نیز آشکار کنید. از وی سؤالاتی در مورد خودش بپرسید تا اثبات کنید که افراد و چیزهایی که بر آنها تأثیر می گذارد، برای شما مهم است.

گوش کردن را فراموش نکنید. ۴۵ دقیقه به صورت یکطرفه صحبت نکنید که بگویید چرا شخص مناسب برای آن شغل شما هستید. به چیزی که مصاحبه گر باید بگوید، گوش دهید. معمولاً وی اطلاعات ارزشمندی در مورد نوع کاندیدایی که به دنبالش می باشد، ارائه می دهد.

سه نکته برای جذب کارکنان سابق

جذب مجدد کارکنان سابق اغلب موجب استخدام موفقیت آمیزی می شود. ایشان افراد شناخته شده ای هستند که با فرهنگ خاص سازمانتان آشنا هستند. ولی برگرداندن یک همکار قدیمی بایستی به درستی انجام شود:

ارزیابیتان را انجام دهید. ممکن است شما فکر کنید که می دانید با استخدام مجدد یک کارمند سابق چه چیزی به دست می آورید. ولی به خاطر داشته باشید که به منظور اطمینان یافتن از شایستگی کارمند رجوع کننده، بایستی از فرآیند سختگیرانه بررسی و انتخاب رزومه ها و مصاحبه دقیقاً همانطور که برای یک کاندیدای جدید انجام می دهید، بگذرید.

اطلاع رسانی کنید. مطمئن شوید که بقیه اعضای سازمان، خصوصاً آنهایی که خود کاندیدای آن شغل بودند، دلایل بازگشت کارمند را می دانند.

به کارمند جدید آگاهی دهید. کارمند جدید نیاز دارد شرایط جدید شرکت، مخصوصاً مواردی که پس از ترک وی تغییر کرده اند را بداند.

سه نکته ای که زمان استخدام فرد مخالفتان باید به دنبال آن باشید

رهبران گوگل می دانند که نیازمند شنیدن صدای مخالفشان هستند. رهبران فوق العاده افرادی را استخدام می کنند که با ایشان مخالف باشند؛ بنابراین صداهای مخالف همیشه همراهشان خواهند بود. در اینجا سه چیزی که زمان استخدام فرد مخالفتان باید در پی آن باشید ذکر می گردد:

قوت ایده ها: رهبران به دیدگاههای جایگزین شونده بر اساس واقعیات و داده ها نیاز دارند. ایده های متضاد باید پخته بوده و در متنی که بهترین حالت برای سهامداران است، قرار گیرند.

جاه طلبی: کسی که با شما مخالفت می کند، برای جوش کردن سماور پیش شما نیست. دنبال کسی باشید که علاقمند به ارتقا در سازمان بوده و در پی صید بزرگ است.

اثرات به جا مانده: مطلوبیت مخالفت کافی نیست. مطمئن شوید که اثرات به جا مانده از فرد نشان دهنده توانایی وی در پیگیری عقاید و انجام شدن کارها می باشد.

استعدادهای ناشناخته پرسنلتان را پیدا کنید

در اقتصاد امروز، پیدا کردن افراد مستعد خارج از سازمان برای پر کردن نیازهای سازمانی همیشه امکان پذیر نیست. حتی همیشه ضروری هم نیست. با توجه کردن و پرسیدن سؤالات درست، تقریباً می توانید بسیاری از افراد مستعد ناشناخته را در بین کارکنان موجودتان کشف کنید:

برای وارد شدن به یک مصاحبه با تعارف شروع کنید. اگر از یک کارمند به خاطر موفقیت در انجام کاری قدردانی می کنید و به او تبریک می گوید، پرسید که دقیقاً چه چیزی باعث موفقیتش شده است. با درک بهتر فرآیند انجام کارش، ممکن است متوجه نقطه قوتی که تاکنون دیده نشده است شوید.

از کارکنانتان در مورد اینکه چرا بعضی پروژه ها یا وظایف مشخص را به بعضی دیگر ترجیح می دهند سؤال کنید.

ترجیحات می توانند پنجره ای به استعدادهای هر شخص باشند. یک کارمند ممکن است از پروژه ای به دلیل اینکه منجر به تولید محصول مورد توجه اش می شود و یا اینکه به او این شانس را می دهد که تحقیقی را طراحی کند، لذت ببرد. دانستن اینکه این موارد کدامها هستند می تواند به کشف افراد مستعد منجر شود.

در مورد رؤیاهایشان تحقیق کنید. از کارکنانتان پرسید که اگر می توانستند که دوباره از اول شغلی را شروع کرده و ادامه دهند، چه می کردند. رؤیاهای افراد معمولاً جنبه هایی از آنها را در بر می گیرد که معمولاً به صورت مرتب در اختیار دیگران قرار نمی دهند.

چگونه استعدادها را در اقتصاد رو به بهبود حفظ کنیم

در شرایط بهبود اقتصادی، استعدادهای فوق العاده – که از پاداشها بهره مند نبوده و از پایبندی پایینی برخوردارند – احتمالاً در همان زمانی که اوضاع بازار کار بهتر می شود، می خواهند که شرکت را ترک نمایند. در اینجا سه نکته کاربردی برای نگه داشتن استعدادهای فوق العاده تان ذکر می گردد.

تلاشهایتان را برای بازسازی اعتماد به کار گیرید. یکی از چیزهایی که در شرایط بحران بیشتر در خطر قرار می گیرد، اعتماد بین کارمند و کارفرما است. به کارکنانتان نشان دهید کارهایی که برای بقا انجام شدند؛ مسائل عادی که از این پس معمولاً اتفاق خواهند افتاد نیستند.

جبران خدمت و مزایا را بهبود دهید. رادارتان را در بازار کار و روی هر آنچه که داغ است، فعال نگه دارید. حقوقها را برای آرایش آخرین پرداختهای جایزه ای و افزایشات و هماهنگ شدن با بازار بهبود دهید.

استعدادهای فوق العاده تان را بشناسید. شما نه تنها باید بدانید که آنها کیستند، بلکه حتی باید بدانید که چه چیزی را ترجیح می دهند. به طور مرتب با ایشان در مورد آینده شغلیشان و اینکه چگونه شرکت می تواند آنها را پشتیبانی کند، صحبت کنید.

این سه روش که روی مشکلات اجتماعی تمرکز می کنند، می توانند به شرکتتان کمک کنند

در چند سال اخیر یک تغییر رخ داده است: شرکتها به مسائل اجتماعی به عنوان امور خیریه نمی نگرند، بلکه آن را راهی برای کسب درآمد و توسعه فرصتها می پندارند. در اینجا سه راه برای ارتقای توانایی شرکتتان در نوآوری از طریق مشارکت در مبارزه با مشکلات و ناهنجاری های اجتماعی ذکر می گردد:

مخزن بزرگتری از عقاید مختلف تشکیل دهید. تنها روی بازار یا وظیفه تان تمرکز نکنید بلکه در مورد اینکه چگونه راه حل های موجود در بازارتان می تواند به دسته وسیع تری از مخاطبان خدمت کند فکر کنید. این گونه فکر کردن آزادانه، عقاید بیشتری را به مجموعه نوآوری هدایت می کند.

مشارکت را زیاده تر کنید. همکاری برای کمک به افراد دیگر اشتیاق اکتساب چیزهایی ماورای مرزهای شرکت را الهام می بخشد و همکاری جدیدی را می سازد که اغلب به سمت ایده های جدید رهنمون می شود.

روی راه حلها تمرکز کنید. وقتی که کارکنان بدانند ایده هایشان به افراد کمک می کند، احتمال بیشتری دارد که انگیزه تمرکز روی راه حل های نوآورانه داشته باشند.

بهبود جانشینی به جای برنامه ریزی جانشینی

اغلب، برنامه ریزی جانشینی تلاش می کند که بر روی فرآیند تمرکز کند: فعالیتهایی نظیر فرمها، نمودارها و چک لیستها. همه اینها مهم هستند، ولی به خاطر داشته باشید که اینها تنها پیش نیازهایی برای آنچه که واقعاً برنامه ریزی جانشینی خوانده می شود، است؛ چیزهایی نظیر توسعه و بهبود. برنامه ها را تهیه کرده و در جهت اجرای آنها کوشا باشید. به هر کدام از افرادی که جانشین کسی خواهند بود، فرصتهای بهبود و تجربیاتی که نیاز دارند، اعطا کنید. حتی تنها در حد فرصتها توقف نکرده و باقی نمانید. مطمئن شوید که پشتیبانی مناسبی هم از قبیل آموزش بیرون از مجموعه، مربی و پیشکسوت را مهیا نموده اید. مطمئن شوید که جانشین شونده، در حال کسب مهارتهای لازم برای جانشینی در نقش جدید است.

سه راه برای دریافت و ارسال اخبار ناگوار

دریافت اخبار ناگوار خوشایند نیست. دریافت این اخبار هم همینطور است. در هر زمینه ای که مشغول باشید، در اینجا به ذکر سه نکته برای بررسی و ارسال اخبار ناگوار می پردازیم.

همیشه این اخبار را به هنگام منتقل کنید. ویژگی شگفت کنندگی را با نقل این اخبار در اسرع وقت از بین ببرید. اگر شما خود این آمار و ارقام را ارائه ندهید، مدیرتان می تواند به مدیریت این شرایط در جولای در عوض نوامبر بپردازد. [به نظر می رسد کنایه از اعمال این ضعفها در جولای و زمان ارزیابی های پرسنلی باشد]

گذشته را به خاطر بیاورید. معمولاً شما تجربیاتی از گذشته دارید که می توانید آنها را به کار گیرید. بگذارید که این مورد باعث آمادگی ذهنی تان شود، ولی فروتن باشید و اینطور تلقی نکنید که می دانید این اخبار بد دقیقاً چه پیامدهایی دارند.

به کسی که پیام را آورده سخت نگیرید. اگر می خواهید که افراد با شما رو راست باشند، فردی که خبرهای بد را برایتان آورده مقصر نگیرید. از او تشکر کرده و با پاداش دادن او را تشویق کنید که در شرایط بحرانی با شما گفتگو کند.

بایدها و نبایدهایی که در مدیریت پرسنل باهوشان بایستی در نظر داشته باشید

افرادی در سازمان شما که ظرفیت بالاتری در ایجاد ارزش افزوده دارند، لزوماً کسانی نیستند که دارای بهترین عناوین و یا بهترین تحصیلات باشند. آنها حتی ممکن است که افراد راحتی برای مدیریت کردن نیز نباشند. در اینجا سه باید و نباید برای رهبری باهوش ترین افراد در دفترتان ذکر می گردد:

چیزها را به ایشان توضیح داده و متقاعدشان کنید ولی به آنها نگوئید که دقیقاً چه بکنند. افراد باهوش کلام رهبر را سرلوحه قرار نمی دهند بلکه آنها نیاز دارند که بدانند چرا از ایشان خواسته شده که کار خاصی را انجام دهند.

از تخصصتان استفاده کنید ولی از سلسله مراتب استفاده نکنید. افراد باهوش تحت تأثیر عناوین قرار ندارند.

به آنها بگوئید که چه کاری انجام دهند ولی به آنها نگوئید که این کار را چگونه انجام دهند. افراد باهوش از اینکه مشخص کنند چگونه کار را انجام دهند، لذت می برند و اغلب با میل وارد چالشها می شوند.

سه نکته در مورد ارائه بازخورد برای عملکرد مطلوب

اینطور فرض نکنید که پرسنل با عملکرد مطلوبتان می دانند که چگونه اند. بلکه این سه نکته را برای ارائه بازخوردی که درخواست می کنند و شایسته اند، به کار برید.

محدوده بهبود را تعریف کنید. ممکن است که این محدوده بسیار کم بوده و شما برای تعریف و تبیین آنها به تلاش زیادی نیاز داشته باشید. به بهترین کارکنانتان کمک کنید که بفهمند در چه زمینه ای می توانند بهتر نتیجه کسب کنند.

تشکرتان را نشان دهید. نگفتن متشکرم یک اشتباه ساده و معمولی است. کارکنان فوق العاده تان هم به اندازه دیگران نیاز به بازخورد و هدیه گرفتن دارند.

اغلب بازخورد بدهید. منتظر زمان مرور عملکرد نمانید. پرسنل با عملکرد مطلوب از بازخورد کامیاب می شوند و این شغل شماست که این کار را به صورت مکرر انجام دهید.

چهار ابزار نگه داشتن کارکنان با عملکرد بالا در هنگام کساد اقتصادی

با این نرخ بیکاری بالا، ممکن است تصور کنید که کارکنانتان هیچ گزینه دیگری جز ماندن در شرکتتان ندارند. این فرض بسیار خطرناک است. در حالی که به بازیابی وضعیت نزدیک می شویم، کارکنان، بویژه آنهایی که سطح عملکرد بالایی دارند، احتمالاً شروع به سبک سنگین کردن گزینه هایشان می کنند. از این ابزارها برای نگه داشتن کارکنان در جایی که هستند، استفاده کنید:

آنان را تحسین کنید. این کار بسیار ارزان و بسیار کاربردی است. وقتی که کارکنان با عملکرد خوب، کاری را به درستی به پایان می رسانند، از ایشان تقدیر کنید.

مأموریتها چالشی را به ایشان پیشنهاد کنید. به افراد با عملکرد بالایتان فرصتی بدهید تا در پروژه های جدید که موجب بهبود مهارت هایشان شده و شانس برای درخشیدن به آنها می دهد، کار کنند.

فرصتها را بهبود دهید. راههای ارزانی برای عمیق شدن در مهارتهای این افراد از قبیل فراهم نمودن یک پیش کسوت و یا فرصت آموزش به دیگران پیدا کنید.

مزایای غیر نقدی ارائه کنید. اغلب افراد با عملکرد بالا، چیزهایی که نا ملموس بوده و به آسانی مهیا می شوند مانند انعطاف پذیری، توازن بهتر کار و زندگی و یا استقلال بیشتر را می طلبند.

چطور پاداش بهتری بدهیم

دادن بهترین پاداش لزوماً به معنای پرداخت مبلغ بیشتری نیست. پاداش یک شکل جبران خدمت و در عین حال یک شکل تشخیص نیز می باشد. وقتی که می خواهید پاداشی بدهید، چه به مبلغ ۱۵۰ دلار باشد و یا ۱۵۰۰۰ دلار، انتقال سپاسگزاریتان برای خوب انجام شدن یک کار، بسیار حیاتی است. تنها به گذاشتن چک روی میز کسی بسنده نکنید. از این فرصت برای ارائه بازخورد مناسب و معنی دار استفاده نموده، هدیه صادقانه ای تقدیم کرده و اثر این به نتیجه رسیدن را تشخیص دهید. این دلار موجود در چک نیست که کارکنان خوب را نگه می دارد بلکه این احساس که برای تلاشهایشان مورد تقدیر قرار گرفته اند موجب حفظشان می شود.

مثبت فکر کنید، حتی در شرایط اقتصادی موجود

ممکن است تشویق کارکنان برای تفکر مثبت، در شرایط اقتصادی که در آن هستیم، احمقانه و نامناسب به نظر برسد. در این موقعیت تمرکز روی چیزی که می توانند انجام دهند، بر خلاف تمرکز روی عدم تواناییشان می تواند آنها را به رفتارها و نتایج بهتری رهنمون شود. در اینجا سه راهی که می توانند موجب مثبت گرایی در کارکنانتان شوند، ذکر می شود:

با افراد به عنوان کسانی که در اهداف مشارکت می کنند، بنگرید نه به عنوان هزینه. نقش هر کدام از کارکنان را در مشارکتشان در کسب و کار مشخص کنید. از لحظه ای که شما شروع به صحبت در مورد افراد به عنوان هزینه می کنید، منفی گرایی بر شما غلبه کرده است.

هرگز روی واقعیت تلخ را با شکر نپوشانید. مانعی برای اطلاعات نشوید. با پرسنل در مورد شرایط اقتصادی که شرکتتان با آن مواجه است و اینکه آنها چگونه می توانند کمک کنند، صادقانه صحبت کنید.

پرسنل را به چالش بکشید. اقتصاد آرام این فرصت را به شما می دهد که واکنش نشان داده و در مورد کسب و کارتان دوباره تعمق کنید. از ایشان بخواهید که با عقاید جدید برای بهبود فرآیندها، سیستمها و محصولات نزدتان بیایند.

تنها مطرح کردن موضوع برای افراد کافی نیست بلکه باید به آنها توضیح هم بدهید

ارتباط گران خوب، می دانند که برای متقاعد کردن مخاطبانشان باید انرژی و شور و اشتیاق داشته باشند. مزید بر این ارتباط گران چیره دست می دانند که باید توضیح دهند که علت شور و اشتیاقشان چیست. دفعه بعدی که شما باید موضوع مهمی را مطرح کنید، مطمئن شوید که از شور و هیجان استفاده می کنید در عین حال به روشنی توضیح دهید که چه موضوع مهمی در میان است و به پرسش مخاطبان که می پرسند "این موضوع چه مفهومی را می رساند" نیز پاسخ دهید. مسأله، انگیزه یا مشکل را طرح کرده و به روشنی بگویید که موضوع درباره چه چیزی نیست.

از استعاره تنها در صورتی که برای نکته ای که ارائه می کنید مفید باشد استفاده نموده و جزئیاتی که مؤید ادعای شما هستند را به اشتراک بگذارید. پس از این با خلق انتظارات روشن، آنچه که می خواهید افراد به انجام رسانند را تعریف کنید. با ذکر جزئیات بسیار مخاطبان خود را گیج نکرده و از دست ندهید؛ جزئیات اینچنینی را می توانید از طریق نوشته به ایشان ارائه نمایید.

چرا باید ساعات اداری را کنار گذاشت؟

پرفسورهای پریشانی که می خواهند به دانشجویانشان فرصت بهره مندی از توجه ویژه شان را بدهند، در ساعات اداری همیشه درگیرند. رهبران کسب و کاری که به طور مشابه مشغول و پریشانند هم بایستی وقتی را برای ارتباط با کارکنانشان اختصاص دهند. ممکن است زمان آن فرا رسیده باشد که مفهوم ساعات اداری از مرزهای کسب و کار و فضای دانشگاهی رخت بربندد. هر هفته یک یا دو ساعت را مشخص کرده و به پرسنلتان اطلاع دهید که در این مدت از طریق تلفن و یا رو در رو برای جلسات برنامه ریزی نشده، در دسترس هستید. به آنها بگویید که آماده شنیدن آنچه که باعث خوشحالی، ناراحتی و سردرگمی شان می شود هستید. این زمان می تواند به بهره ورترین زمان در تمام مدت هفته تبدیل شده و شما را در رأس قرار دهد.

چهار راه برای اینکه کارمندان را خوشحال نگه دارید

خوشحال نگه داشتن افراد در شغلشان بسیار راحتتر از آنچه که به نظر می رسد است؛ مخصوصاً موقعی که به پاداشهای داخلی نظیر افتخار کردن به شغلشان و نه پاداشهای خارجی مثل پول و سهام تمرکز می کنید. در اینجا به چهار نکته که می توانند به کارکنانتان احساس مثبت بودن بدهند، اشاره می شود:

برایشان نقشهای معنی دار خلق کنید. زمانی که برایشان شرح شغل تهیه می کنید، سخت گیری نکنید. به کارکنانتان کمک کنید که بهترین کاری که دوست دارند انجام دهند را پیدا کنند و نقشهایی برایشان ایجاد کنید که به ایشان اجازه می دهد با دید بازتری انجام وظیفه کنند.

به آنها بازخور بدهید و به صورت منظم با آنها در مورد کیفیت انجام کارشان صحبت کنید و با فکر کردن و درستکاری از اینکه موارد بسیار معمولی و عمومی را مطرح نمایید، دوری کنید.

بهبود مهارتهای حرفه ای را به ایشان پیشنهاد دهید. از پرسنلتان در مورد اینکه چه برنامه ای برای پنج سال آینده دارند، بپرسید و مطمئن شوید که در این راه به آنها کمک می کنید.

از آنها تشکر کنید. سپاسگزار بودنتان را با تشکر منظم از فعالیتهایشان در جهت اهداف شرکت ابراز کنید.

سه نکته برای تصمیم گیری استادانه

خواه شما به تصمیم گیری سریع و قطعی اعتقاد داشته باشید و یا اینکه تأمل کرده و با احتیاط تصمیم بگیرید، این سه نکته را که به شما در کسب نتایج بهتر و دوری از تله های تصمیم گیری کمک می کند، به کار بندید:

افراد با افکار قوی را به کار بگیرید. تصمیم گیری، فرآیند تبدیل داده ها به ستاده هاست. برای اینکه بهترین تصمیم را بگیرید، داده هایتان را با کسب ایده ها و نشانه های افراد مورد اعتماد که در حیطه مورد نظر دانش کافی دارند، بهینه کنید.

در مورد نحوه تصمیم گیریتان تصمیم گیری کنید. اغلب در فرآیند تصمیم گیری برخورد هایی پیش می آید. در مورد چگونگی دستیابی به تصمیم مطلوب با خودتان و افراد دیگری که در این موضوع درگیرند، روراست باشید.

طالب تنوع باشید. موافقت زیاد، خطرناک است. شما به ایده های مخالف نیاز دارید. به دیدگاه اقلیت مجال داده و یا شخص مخالف دوست نداشتنی را به کارگیرید. گوش دادن به آن سوی قضیه، پاسخ تنومند تری را نتیجه خواهد داد.

چگونه به میزان زیادی شرایط نامطلوب محیط کار را از میان بردارید

در شرایط اقتصادی امروز، تنها تعداد کمی از افراد هستند که به ترک شغلشان فکر می کنند. متأسفانه این موضوع بدین معنی است که تعداد زیادی از افراد حتی در صورتی که شغلشان را دوست نداشته باشند و یا حتی اگر آن را بی روح بپندارند، حاضر به ترک آن نیستند. برای اینکه به میزان زیادی از نکات نامطلوب شرایط کار را از بین ببرید، این سه نکته را به کار برید:

با افراد ارتباط برقرار کنید: روابط اغلب باعث تحکیم و یا از بین رفتن شرایط کار می شود. به بیرون از واحد خود و نیز به سطوح بالاتر و یا پایینتر بنگرید تا کسی که قادر به ارتباط با او هستید را بیابید.

شوخی کنید: اگر در شغلتان خوشحال نیستید، راههایی برای تزریق شوخی به روزتان پیدا کنید. شوخی باعث گذراندن وقت شده و کمک می کند که دیدگاه داشته باشید.

مغرور و از خودراضی نباشید: بسیار مهم است که اگر وقت آزادی پیدا کردید، روی رزومه خود کار کرده، شرح مشخصات اینترنتی خود را به روز کرده و صفحاتی که نشان دهنده سمتهای خالی هستند را بررسی کنید.

سه راه برای تغییر دادن محیط کاری زهرآگین

جریان سنگین کارها، استرس، محیط رقابتی و بچه های بد؛ دلیل هرچه که باشد، کار کردن در یک محیط زهرآگین در بهترین حالت دلخواه نبوده و در حالت بد، زجرآور است. در اینجا سه راه برای اینکه بتوانید موجب تغییرات مثبت شوید، آمده است:

شروع به حرف زدن کنید. با تک تک پرسنل مصاحبه محرمانه ترتیب دهید. به آنها فضا دهید تا خودشان را خالی کنند، سپس آنها را تشویق کنید که مشکلاتی که به آن اشاره نمودند را حل کنند.

کمک کننده باشید، اجبار ننمایید. به کارکنان کمک کنید که به مسأله فکر کنند ولی به آنها نگوئید که چه کار کنند. به کارکنان اجازه دهید که به صورت شخصی مسئولیت بهتر نمودن چیزها را بر عهده گیرند.

به حرف زدن بسنده نکنید. تغییر دهید. تعهدی برای تغییر شکایتها به مشارکت ایجاد نمایید. می توانید با نشان دادن گوش داندتان و ایجاد تغییر بر اساس شنیده ها تان اعتماد پرسنل را به دست آورید.

چگونه یک ایجاد کننده تغییر شویم؟

مهارت‌های رهبری که در گذشته به کار می آمدند، امروزه به سرعت در حال بی مصرف شدن هستند. "تغییر" نام بازی جدید دنیا است. برای تأثیرگذار بودن، باید بدانید که چگونه با تغییر سازگار شده و آن را هدایت کنید. در اینجا شش مهارت اساسی که می تواند شما را به یک تغییر دهنده تبدیل کند، ذکر می گردد:

- افرادی که با هم در ارتباط نیستند را دور هم جمع کنید
- با جمع کردن بازیگران و منابع به روش جدید، مدل‌های کسب و کار جدیدی را بنیانگذاری کنید
- یک ایده را تا مادامی که موفقیت را در آن ببینید، نگه دارید
- به جای تکیه بر اعتبار ایده ها، به قدرت ایده ها تکیه کنید
- دیگران را متقاعد کنید که ممکن بودن ایده هایتان را دیده و در پی گیری آنها به شما ملحق شوند
- دیگران را توانا کنید که آنها هم ایجاد کننده تغییر شوند

سه راه برای چیره شدن بر محدودیتهای تغییر

افراد معمولاً با مقاومت در برابر تغییر نسبت به آن واکنش نشان می دهند و مأموران تغییر می دانند که تهاجمی بودن، حالت دفاعی افراد را تقویت می کند. در اینجا سه راه برای گذر از کنار سدها و نزدیک تر شدن به هدفشان ذکر می گردد:

راه دیگری برای وارد شدن بیابید. اگر تغییر مورد نظرتان رد شده، تاکتیک دیگری را امتحان کنید. آنچه را که برای افراد پشتیبان تان مهم است یافته و نقطه تمرکز تغییر را برای جلب ترجیحاتشان و رسیدن به اهداف عوض کنید.

با نزدیکان به افراد مقاوم به تغییر، دوستانه رفتار کنید. با دستیاران اموراتشان، افرادی که به ایشان گزارش می دهند و یا افراد دیگری که با آنها وقت می گذرانند، دوست شوید. این روابط اغلب اطلاعات ارزشمندی به ارمغان می آورند و کمک می کنند که اندیشه هایتان شنیده شود.

به سطوح پایینتر بروید. اگر مدیریت ارشد در مقابل ایده هایتان مقاومت می کند، از نقاط پایین سازمان شروع کرده و برای اینکار پشتیبان های مربوط بسازید. با پشتیبان کافی، توانا خواهید بود که رهبران را به بازنگری قانع کنید.

چهار ابزار برای پیکار با مقاومت های پیش رو در برابر تغییر

هر تلاشی برای تغییر با احتمال روبه رو شدن با مقاومت هایی همراه است. متأسفانه حتی اگر این مقاومتها تعدادشان کم بوده و بینشان فاصله زیادی باشد، به سرعت می توانند نیروی پیش ران را فرسوده نموده و تغییر را از راهش باز دارند. در اینجا سه ابزار برای کمک به همراه کردن افراد آمده است:

واقعیات سخت و سرد. از گواه هایی برای نشان دادن ضروری بودن و ممکن بودن تغییر استفاده کنید. واقعیات خود را از منابع مختلفی بگیرید و نسبت به جزئیات نیز بکوشید؛ حتی یک اشتباه کوچک می تواند اعتبار موردتان را از بین ببرد.

مباحث مخالف. بدانید که مخالفان چه چیزی می گویند و برای آگاه کردن آنها از چیزهایی که نسبت به آن حساس هستند و مباحث متقاعد کننده آماده باشید.

تصویر بزرگ. تغییر در کوتاه مدت دلخواه نیست. به تصویر گسترده نگریسته و توضیح دهید که چرا تغییر از دید بلندمدت یک حرکت درست است.

تکرار و فشار. روی پیام مانده و بهترین مباحثه خود را تکرار نموده و در همان حال از فشار ضروری برای از میان برداشتن مخالفان استفاده نمایید.

سه نکته برای پاداشی که انگیزه ایجاد کند

تنها تعداد کمی از مدیران هستند که به اندازه کافی از کارکنان تمجید می کنند که ممکن است به این علت باشد که نمی دانند چگونه باید این کار را انجام دهند. در اینجا سه نکته برای تحسین و تمجیدی که رفتار درست را تقویت کرده و افراد را در راه کسب موفقیت می انگیزاند آمده است:

مشخص باشید. وقتی که تحسین می کنید، یک تشکر خشک و خالی کافی نیست. فعالیت خاصی را که به خاطر آن تحسین می کنید را مشخص کرده و اثری را که بر شما گذاشته توصیف کنید. این جمله را امتحان

کنید: "از اینکه تا دیر وقت ماندید که مطمئن شوید مطالبی که بایستی ارائه شوند، عاری از اشتباه هستند، متشکرم؛ این کار با تأثیر گذاری باعث شد که مشتری جذب شود".

نه تنها با کلمات، بلکه در عمل تمجید کنید. پس از اینکه فرد خاصی را تحسین نمودید، موضوع را با یک ژست مهم اعتماد ادامه دهید. به او اجازه دهید که ارائه بعدی مطلب را خود هدایت کند، ایمیلی برای آگاه کردن شرکت از سختکوشی وی ارسال نمایید و یا از او بخواهید آنچه را که به آن خوبی انجام داده، به بقیه هم یاد دهد.

از هدیه به عنوان مقدمه ای برای انتقاد استفاده نکنید. هدیه قبل از انتقاد باعث خالی به نظر رسیدن آن می شود. این کار تنها باعث می شود که ارزش تحسین قبلی از بین برده شود.

تعهد کارکنان را از طریق فرصت دادن به آنها برای کارهای داوطلبانه برانگیزانید

بررسی ها نشان داده اند که کارکنان به دنبال راههایی برای تکیه بر گروههای اجتماعی شان هستند. بعضی از شرکتها با ایجاد برنامه های رسمی که به کارکنان اجازه می دهد در زمان مختص شرکت کارهای داوطلبانه انجام دهند به این روند پاسخ می دهند. مشارکت در خدمت دادن از طریق ایجاد یک گروه اجتماعی با یک سازمان و یا مجموعه ای از سازمانها که می تواند از زمان یا تواناییهای پرسنل شما استفاده نماید را مورد ملاحظه قرار دهید. با زمان دادن به کارکنان و پشتیبانی از نیاز آنان به مشارکت، نسبت به آنان بخشنده را پیشه کنید. به دنبال فرصتهایی که به کارکنان اجازه می دهند مهارتها و یا دیدگاههای جدیدی کسب کنند باشید. به این موضوع همچون عامل کاهنده بهره وری ننگرید؛ در عوض به این کار به عنوان راهی برای حفظ اعتماد و تعهد کارکنان نگاه کنید.

سه روش برای تزریق حمیت به پرسنلتان

غیرتمند کردن کارکنان منجر به نتایج بهتری می شود. بهترین راه بری جرقه زدن حمیت و احساسات پرسنل، اثبات حمیت خودتان است. برای این کار نیاز نیست که سردسته جشن باشید. در اینجا سه روش برای نشان دادن مناسب اشتیاقاتان و غیرتتان برای الهام دادن به دیگران ذکر می گردد:

روی نکات مثبت تأکید کنید. کارمندان می دانند در چه زمانی یک رهبر به درستی نسبت به شرکت و یا پروژه حساس است. رهبران با غیرت نمی توانند کمک کنند ولی در مورد چیزهایی که به خوبی پیش می روند صحبت کرده و تلاش می کنند راههایی برای اصلاح اموری که به خوبی پیش نمی روند پیدا نمایند.

نکات منفی را فراموش نکنید. رهبران با غیرت تنها در مورد آسمان آفتابی صحبت نمی کنند. آنها نکات منفی را نیز به روشی معقول مشخص کرده و به افراد کمک می کنند که مشکلات را از میان بردارند.

انتظارات را در حد بالا شکل دهید. این به معنی انتظار کار غیر قابل انجام نیست. رهبران با غیرت بایستی الهام بخش باشند و افراد را برای انجام بهترین کارها بدون اینکه کارها را به میزان غیر قابل انجامی زیاد کنند، به چالش برانگیزند.

سه راه برای قدرتمند کردن پرسنلتان

انرژی مثبت اغلب در رفتار رهبران، ناچیز انگاشته می شود. رهبران بزرگ می دانند که باید در مورد آینده الهام بخش پرسنل بوده و هر روز آنها را پرانرژی کنند. در اینجا سه راه برای به ظهور رساندن انرژی آنها آمده است:

روی قسمت مثبت تمرکز کنید. درست است که به عنوان رهبر بایستی واقع گرا باشید ولی با تمرکز روی نقاط مثبت چیزهای بیشتری در مقایسه با تمرکز روی نقاط منفی به دست خواهید آورد.

نکته منفی را به عنوان نقطه مثبت بازتعریف کنید. وقتی که با چیز منفی مواجه می شوید، (که اگر واقع گرا باشید، این اتفاق روی خواهد داد) فرصت را تعریف کنید. راههایی را برای استخراج نقاط منفی دارای پتانسیل به چالش کشیده شدن و تبدیل به فرصت شدن بیابید.

وقت را تلف نکنید. بخشی از مثبت بودن دانستن این نکته است که چیزها می توانند به سرعت انجام شوند. واکنش نشان داده و به سرعت عمل کنید.

با شفافیت، احساسات تعلق خاطر کارکنان را افزایش دهید

شفافیت کلمه ای است که این روزها در وال استریت بسیار به گوش می رسد و تعداد زیادی از سرمایه گذاران متقاضی آن هستند. ولی این تنها به سود کسانی بیرون از سازمان که تلاش دارند که نقاط قوت و ضعفشان را بفهمند نیست، شفافیت می تواند داخل دیوارهای سازمان هم نقش ارزشمندی را بازی کند. با اطلاع رسانی آمار و ارقام به کارکنان و نه تنها مدیران اجرایی می توانید احساس تعلق خاطر و مالکیت را در کارکنان تقویت کنید. مخصوصاً جبران خدمت خود تابعی از آمار و ارقام گزارش شده است، کارکنان علاقه مندند که آمار را که در جهت درستی در حرکتند را مشاهده کنند. در عین حال ارائه اطلاعات کافی نیست بلکه شما باید مطمئن شوید که کارکنان توانایی درک حسابهای مالی را داشته و نیز بینش کافی در مورد نحوه ارتباط شغلشان با حسابهایی که شما در مورد آنها حساسید، را دارا هستند.

از کابوسهای شبانه تان (منظور چیزهایی است که از آن ابا دارید) نیز به نحو احسن استفاده کنید.

مقاومت در برابر تغییر یک احساس معمول است خصوصاً وقتی که این تغییر فشاری بر شما تحمیل می کند. بسیاری از متخصصان مدیریت به شما توصیه خواهند نمود که با مقاومت در برابر تغییر مبارزه کرده و برای آماده شدن در برابر تغییر فعالیت کنید. این مقاومت در برابر تغییر می تواند به یک منبع عظیم از انرژی متصل باشد. به جای تلاش در جهت مثبت، ترس را به حال خود رها کنید. با احساسات منفی نیز کنار بیایید. در مورد همه چیزهایی که ممکن است اتفاق بیافتند، فکر کنید. آنگاه کابوسهای شبانه هم برایتان مزیتی خواهند شد. اگر شما تمام چیزهایی که ممکن است به اشتباه انجام شود را بشناسید، به جای فرار از تغییر، می توانید برای آن برنامه ریزی کنید. بر روی تفکرات منفی خود مهار زده و از اطمینان و دانش چگونگی انجام کار خود برای چیره شدن حتی بر کابوسهای شبانه استفاده کنید.

آیا نیاز به این دارید که تغییر را به صورت بهتری هدایت کنید؟ پس از چیزهای کوچک شروع کنید.

تغییر، در سازمانهای امروزی امری مداوم است. رهبران باید تطابق پذیر، انعطاف پذیر و خلاق باشند. به هر حال تلاش در جهت "بهرتر هدایت کردن تغییر" می تواند چالشی مبهم و در هم شکنانه باشد. به جای

انتخاب یک روش رهبری تمام عیار، با تجربه های کوچک شروع کنید: مواردی نظیر راههای جدید تفویض اختیار؛ آزمودن رویکردهای مختلف برای انتقال دیدگاهها و انتظارات خود؛ تجربه راههای جدید برای ارائه بازخورد از این جمله اند. نسبت به راههایی که جواب می دهند و آنهایی که نتیجه مناسبی ندارد واکنش نشان دهید. این گامهای کوچک قابل مدیریت شدن بوده و آنچه که شما از این تجربه ها می آموزید، به شما کمک می کنند که مهارتهای رهبری خود را ضمن مدلسازی از چگونگی اتفاق افتادن تغییر، شکل دهید.

با تغییر داستانها، فرهنگ سازمانیتان را تغییر دهید

تغییر فرهنگ سازمان تان کار آسانی نیست. فرهنگها سیستمهای پیچیده ای هستند و تحت تأثیر فرآیندها، مکانیسمها و عملکردهای رهبران می باشند. خوب شما برای تغییر چیزی با این سطح از پیچیدگی چگونه شروع می کنید؟ با تغییر داستانهایی که پرسنل مطرح می کنند، شروع کنید. داستانهای اینچینی محصول فرهنگ هستند؛ موضوع مورد بحث در شرکت را به اطلاع همگان برسانید. کاری انجام دهید که نماینده فرهنگی که در پی آن هستید، باشید. به عنوان مثال اگر می خواهید که فرهنگ کمالگرایی را در سازمان جا بیندازید، اشتباهات خود را با آغوش باز بپذیرید.

شکستهای خود را پنهان نکنید. اگر می خواهید که فرهنگ ارتباطی را در سازمان برقرار کنید، وقتی که قرار است به جلسه مهمی بروید، کارهای مهم خود را رها کنید. اگر کارهای شما از حد نرمال منحرف شده اند، مطمئن باشید که پرسنل داستانهایی در این زمینه برای تعریف کردن خواهند داشت.

سه راه برای هماهنگ کردن کارمند با اولویتهای سازمانی

مدیران خوش شانس می توانند شاهد باشند که علائق پرسنلشان به طور طبیعی هماهنگ با اولویتهای سازمان است. اما اگر شما از این گروه خوش شانس نیستید، در اینجا سه راه برای هماهنگ کردن آنچه که مورد توجه کارمندان است، با آنچه که شرکتتان نیاز دارد انجام شود، آمده است:

اولویتهای پرسنلتان را بشناسید. منتظر زمان بازنگری نشوید. به طور مرتب از پرسنلتان در مورد موارد مورد توجه شان پرسش کنید. به عنوان مدیر باید انگیزه هایی که موجب به جلو رانده شدن شان می شود را بشناسید.

اولویتهای شرکت را با آنها در میان بگذارید. به کارمندان بگویید که شرکت در هفته، ماه و سال آینده به چه هدفی می خواهد برسد. روشن و استوار بوده و این کار را به طور غالب انجام دهید.

علائق را به مسئولیتها پیوند دهید. در این صورت کاری که باید انجام دهید، روشن است، تلاش خود تا جایی که ممکن است، به کار گیرید تا علائق کارکنان را به سمت اولویتهای مربوطه شرکت کانالیزه کنید.

خطر ترک سازمان توسط زنان را کاهش دهید

در حالی که بحران اقتصادی هنوز وجود دارد، زنان قدرتمند به صورت نابجا در مورد ترک شغل فکر کرده یا واقعاً این کار را می کنند. خبر بد برای کسب و کارها این است که تحقیقات نشان داده اند زنانی که در موقعیت اقتصادی نامناسب در سمتهای بالا قرار گیرند، برابر با بهره وری بالاتر، نرخ بازگشت سرمایه بالاتر و انعطاف پذیری بالاتر هستند. قبل از اینکه زنان از شرکت بروند، با برنامه های توسعه و بهبود برای زنان با قابلیتهای بالا، از خروجشان جلوگیری کنید. برنامه های موفق در "اینتل" و "جانسون و جانسون" روی توسعه و بهبود کارراهه شغلی و کار شبکه ای و ایجاد مهارتهای مورد نیاز برای رسیدن به بالاترین سطوح سازمان تمرکز کرده اند. با به کارگیری این دسته از برنامه ها نه تنها شما به زنان مهارتها و فرصتهای پیشرفت را ارائه می دهید، بلکه در این حین به آنها نشان می دهید که شرکت شما به حضور ایشان اهمیت می دهد.

سه نکته برای کوچک سازی به روش صحیح

در صورتی که تعدیل نیرو به صورت ضعیف انجام شود، اثرات بد آن سالها بر روی شرکت باقی می ماند. کارمندان ناراضی می توانند در بازار از شرکت بدگویی کنند و افراد باقی مانده نیز با ظهور اولین نشانه های بهبود شرکت را ترک کنند. اگر شرکتتان با تعدیل مواجه شده - همانطور که تعداد زیادی از شرکتها این روزها بدینگونه اند- از این سه نکته پیروی کنید تا بتوانید کوچک سازی را به روش صحیح انجام دهید:

ابتدا خروج داوطلبانه را پیشنهاد دهید. بسیاری از کارمندان مزیت بازنشستگی زود هنگام یا پاداشهای تشویقی برای خروج را می پسندند. شما می توانید با اجازه خروج دادن به آنها بی که خود می خواهند بروند، اخلاق را در سطح بالایی حفظ کرده و در همان حال اعتراضات را پایین آورید.

اطلاع رسانی کنید. مطمئن شوید که همه کارکنان علت کوچک سازی، فرآیند تصمیم گیری برای کاهش نیرو و پیشنهاداتی که به افراد خارج شونده می شود را فهمیده اند.

برای کارایی افراد تلاشی واقعی انجام دهید. رهبران سازمانی بایستی باید از ارتباطات شخصی شان استفاده نموده و به پرسنلی که ترخیص می شوند در درک مرحله بعدی کمک کنند. حتی اگر ممکن باشد، فرصتهای موجود نظیر لیست کردن مشاغل موجود یا معرفی به یک شرکت همکار مفید خواهد بود.

فصل پنجم نوآوری در سازمان

از فشار به کارمندان برای نوآوری نگران نباشید

از گذشته، گوگل نسبت به افراد فکور ایدئالیست و نوآرانی که با رویکرد غیر بروکراتیک نسبت به نوآوری و در کلاس جهانی فعالان کسب و کار را متحیر می کردند، احساس حسادت می کرد. ولی حتی گوگل هم به محدودیت نیاز داشت. شرکتی که به تازگی پا به عرصه نهاده، ممکن است کار را با فرآیندهای رسمی برای اطمینان نسبت به اینکه ایده های جدید از منابع کافی بهره مند می شوند و مورد توجه رهبران ارشد قرار می گیرند، شروع کند. اینطور فرض نکنید که این فرآیندها و محدودیتها موجب از بین رفتن نوآوری می شوند. این دسته از شرکتها معمولاً با تمرکز روی خلاقیت و اطمینان از تخصیص منابع به پروژه هایی که بازگشت سرمایه بالاتری نسبت به بقیه دارند، نوآوری را تسریع می کنند. فرآیندی برای ساختارمند نمودن و هدایت نوآوری خلق کنید. فقط مطمئن شوید که این فرآیند با بوروکراسی غیر ضروری موجب از بین رفتن ایده های خلاقانه تازه شکل گرفته نشود

سه راه برای تحریک نوآوری برای مواجه شدن با چالش بعدی تان

چالشهای جدید راههای جدید برای انجام کارها را طلب می کنند؛ بدین معنی که نه تنها رویکرد جدید بید اتخاذ گردد، بلکه خودداری از محدود شدن توسط مقررات قدیمی نیز نیاز است. در اینجا سه راه برای تحریک نوآوری برای مواجه شدن با چالش بعدی تان ذکر می شود:

به بیرون نگاه کنید: وقتی با نیازی برای نوآوری مواجه می شوید، بسیاری از شرکتها به افراد مستعد داخلی شان نگاه می کنند. به جای این کار، به خارج از مرزهای شرکت رفته و شبکه کاری خود را گسترده تر کنید.

افراد آتشی را تجهیز کنید: معمولاً افرادی وجود دارند که نسبت به محصولات، عقاید و ناحیه تمرکزتان بسیار حساسند. این افراد را یافته و با آنها ارتباط برقرار کنید، بدین ترتیب آنها می توانند عقایدشان را به اشتراک گذاشته و یکدیگر را برای نوآوری بیشتر تحریک کنند.

تکنولوژی های جدید را پذیرا باشید: به نسلهای جوانتر کارکنانتان بنگرید و ببینید که از چه تکنولوژی هایی استفاده می کنند. این تکنولوژی را پذیرفته و از آن پشتیبانی کنید چون ممکن است همینها منابع نوآوری آینده تان باشند.

نادیده گرفتن فرصتهای رشد را بس کنید

شانس گاهی بدین شکل ظاهر می شود که کسی در داخل سازمانتان ایده فوق العاده ای برای رشد شرکت دارد. همچنین احتمال دارد که رهبری سازمان این ایده را نادیده انگارد. به عنوان نمونه شرکت کداک به مدت طولانی مهندسی را که ایده دوربین بدون فیلم (بخوانید دوربین دیجیتال) را در سر داشت، به دلیل اینکه کسب و کارش فروش فیلم بود، نادیده گرفت. بزرگترین فرصتهای رشد اغلب ایده های تغییر دهنده بازار هستند که تنها نشان دهنده رشد نیستند، بلکه حتی گاهی تهدیدی برای کسب و کار هستند. این تهدیدها را قبل از اینکه کس دیگری آنها را بفهمد، مشخص کنید. از کارکنانتان بپرسید که چه چیزی ممکن است ما را از کسب و کار بیرون کند؟ ممکن است که بزرگترین منبع نوآوری در پاسخ این سؤال نهفته باشد.

به ماورای امتیاز فوق العاده ات نگاه کن

تئو ایستین مدیر عامل شرکت جورابه های قرمز بوستون با آمار تجاری در مورد بیس بال همچون امتیاز گلهای فوق العاده نگران نشد چون آنطور که تجربه شده، بسیاری از این دست آمارها اثر کمی بر میزان عملکرد در

واقعیت دارند. وقتی که زمان اندازه گیری و پیگیری نوآوری می رسد، مدیران کسب و کارها باید همانطور که اپستین رهبری کرد عمل کرده و به ریشه آمارهایی نظیر درآمد تولید شده در سال اول نگاه کرده و روی محرکهای اصلی موفقیت نوآوری ها نظیر کاهش ضررها در سال اول تمرکز کنند. قبل از اینکه کاملاً به اعداد و ارقام اعتماد کنید، به این فکر کنید که آمار و ارقام چه چیزی را می توانند به درستی اندازه گیری کنند و در چه جایی می توانند به راه اشتباه رهنمون شوند. حتی اگر مدیران نوآوری از آمار برای سالها استفاده می کنند، این امر نمیتواند اطلاعاتی را که شما به آن نیاز دارید را مهیا کند.

فصل ششم: تیم سازی و هدایت تیم

رهبری در شش کلمه و یا حتی کمتر

شاید غیر ممکن باشد که مسائل را در چند لغت جمع بندی کنید ولی این کار تمرین خوبی در تفکر و تأمل است. به عنوان نمونه ای در این زمینه، کلیر بوتس لوس به رئیس جمهور آمریکا گفت که "یک مرد فوق العاده یک جمله است" از خودتان بپرسید که می خواهید پس از اینکه سازمان و یا حتی دیار باقی را ترک نمودید، چگونه در خاطرها بمانید و اینکه چگونه بر دیگران اثر می گذارید؟ این تمرین می تواند تصمیمات شما را در مورد چیزهایی که می خواهید به دست آورید، هدایت کرده و به شما کمک کند که با وضوح بیشتری مفهوم کار برای خود را درک کنید.

پنج ویژگی رهبران خلاق امروزی

مهارت‌های رهبران دیروز در جهان به سرعت در حال تغییر و رشد امروزی به کار نمی آید. تنها رهبران خلاق هم‌دل و دارای بینش هستند که موفق خواهند شد. در اینجا پنج ویژگی که شما را به عنوان یک رهبر خلاق به موفقیت می رساند ذکر می شود:

- به جای دستور دادن، تیم و سازمان خود را به سمت موفقیت هدایت کنید.
- افراد را مدیریت نکنید بلکه آنها را توانا به انجام کار کنید. غالباً چگونگی انجام کار، تجربه و راه حل‌ها نادیده گرفته می شوند. کمک به افراد برای کشف آنها مهم است.
- ترویج احترام با به جا آوردن آن مهیا می شود نه با تقاضا کردن آن.
- باید یاد بگیرید که موفقیت‌ها و شکست‌ها را چگونه مدیریت کنید.
- در روش مدیریتتان بخشندگی را نشان دهید نه حرص و آز را. در مورد موفقیت‌هایتان متواضع بوده و در صورت امکان به دیگران فرصتی برای درخشیدن بدهید.

سه نکته برای پرسیدن سؤالات بهتر توسط رهبران سازمانی

رهبرانی که می خواهند تأثیرگذار باشند، باید باحسن نیت با دیگران ارتباط برقرار کنند: افرادی نظیر سرمایه گذاران، افراد زیر مجموعه و رهبران هم سطح از این دسته هستند. پرسیدن سؤالات خوب نمی تواند به تنهایی موجب کسب اطلاعات حیاتی گردد ولی می تواند زمینه ای برای همکاری فراهم آورد. معمولاً این قصیه به این مسئله بر نمی گردد که چه پرسید؛ بلکه نحوه پرسیدن بسیار مهم می باشد. در اینجا سه نکته برای بهبود نحوه سؤال پرسیدن ذکر می گردد:

کنجکاو باشید. صحبت کردن دائم نمی تواند از شما رهبر تأثیرگذاری بسازد. کنجکاو بوده و از موضوعاتی که برای شما و فردی که با او مشغول به صحبت هستید، مهم هستند، پرسید.

سؤالاتی که پایان ندارند از قبیل چه چیزی، چگونه، و چرا پرسید. تنها در مورد وقایع نپرسید؛ بلکه در مورد افکار و انگیزه ها نیز سؤال طرح کنید.

به صورت عمیقتری بکاوید. به پاسخی که در ابتدا می شنوید، اکتفا نکنید. به منظور کسب جزئیات بیشتر و رسیدن به اصل ماجرا سؤالات پیگیرانه بپرسید.

پنج قانون برای چیره شدن در رهبری

دیدگاههای بیشماری در مورد اینکه چگونه می توان یک رهبر تأثیرگذار بود وجود دارد ولی فراموش نکردن پایه های این کار بسیار مهم است. در اینجا پنج قانون برای چیره شدن در بنیانهای رهبری ذکر می گردد:

آینده را به تجسم درآورید. در مورد جایگاهی که شرکت یا بخش شما به سوی آن می رود به روشنی سخن بگویید و اطمینان حاصل کنید که تمامی اطرافیانتان این هدایت را درک کرده اند.

این موارد را به اجرا درآورید. پس از آنکه به خوبی دانستید که به کجا بایستی برسید، روی چگونگی تمرکز کنید. دوباره روی این نکته تأکید می کنیم که مطمئن شوید پرسنلتان می دانند که برای اجرا شدن به چه چیزی نیاز است.

افراد مستعد امروزیان را متعهد کنید. اکثریت افراد تحت مجموعه خود را متعهد نموده و الهام بخششان برای انجام بهترین کارهای ممکن در توانشان باشید.

افراد مستعد مورد نیاز برای فردایتان را بسازید. افراد مستعدی را که در آینده به آن نیاز دارید را شناخته و بسازید.

بر روی خودتان سرمایه گذاری کنید. شما هرگز یک رهبر کامل نخواهید بود؛ راههای بهبود مداوم مهارتهایتان و در نتیجه بهتر شدن را بیابید.

پنج گام برای تغییر رفتاری رهبران

توسعه خود به عنوان یک رهبر آسان نیست. تغییر رفتاری سخت، وقت گیر و ناامید کننده است. به هر حال رفع پنج مانع معمول برای تغییر می تواند مسیرتان برای بهبود را راحتتر کند.

- این کار را در تملک خود درآورید. اگر فکر کنید که نمی توانید این کار را انجام دهید، نخواهید توانست آن را انجام دهید. تواناییتان برای تغییر را باور کرده و قبل از اینکه شروع کنید این کار را ملک خود بدانید.
- بردبار باشید. نتایج مثبت ماندگار وقت گیر است و معمولاً ۵۰٪ یا ۱۰۰٪ طولانی تر از چیزی که مردم به طور معمول فکر میکنند می باشد.
- مشکلات را پذیرا باشید. تغییر واقعی محتاج کار واقعی است. وقتی که به این کار می پردازید برای مواجه شدن با چالشهایی که پیش بینی نمی کردید آماده باشید.
- پریشانی و گنجی را رد کنید. چیزی که مهمتر است حتماً پیش خواهد آمد. شما بایستی توسعه و بهبودتان را به عنوان یک اولویت قرار داده و از اینکه پریشانی مسیرتان را منحرف کند، دوری کنید.
- ادامه دهید. وقتی که شروع به دیدن نشانه ها نمودید، اظهار پیروزی نکنید. تغییر پایدار نیاز به ادامه دادن حتی به اندازه یک عمر دارد.

سه نکته برای اظهار فروتنی

- رهبران تأثیر گذار نه تنها در مورد کارهایشان، بلکه در مورد شخصیتشان نیز باید متفکر باشد. فروتنی یک جنبه کلیدی شخصیت است. در اینجا سه راه برای خروج از محل مورد توجه همگان به منظور اجازه درخشش به دیگران آمده است:
- اختیارات را ملایم کنید. از اختیار تنها به این دلیل که آن را در دست دارید استفاده نکنید. پرسنلتان را تشویق کنید که تصمیم گیری کنند، برایشان هدفگذاری کرده و مسئولیتها را تا جایی که ممکن باشد، به آنها واگذار کنید.
- اغلب دیگران را ارتقا دهید. شسته و رفته کردن افراد مستعد برای سازمان و همچنین شما، به عنوان یک رهبر، مناسب می باشد. افراد دور و بر خود را ارتقا داده و به آنها فرصتهایی عطا کنید که همگام با موفقیت شما و یا حتی برتر شوند.
- در مورد کارهای دیگران آگاهی به دست آورید. اگر همه چیز به خوبی پیش می رود، اعتبار را به سمت آنها روانه کنید. اگر چیزها خوب پیش نمی رود، نزول را بپذیرید. این رویکرد متواضعانه باعث می شود اطمینان حاصل کنید که تیمتان در پشتتان متحد است.

پنج گام برای از میان برداشتن ناسازگاری در تیم

اختلاف سلیقه ها در تیم می تواند سازنده باشد، ولی به عنوان رهبر تیم باید مطمئن شوید که این اختلافات موجب ناسازگاری نشوند. این پنج گام را برای شناسایی ناسازگاری ها قبل از اینکه به تیمتان آسیب بزند انجام دهید.

تشخیص دلیل اصلی: چیزی که افراد ظاهراً در مورد آن با یکدیگر مخالفت می کنند معمولاً دلیل اصلی مجادله نیست. معمولاً مشکل نتیجه چیزی است که مدتی قبل اتفاق افتاده است. ابتدا مشکل اصلی را پیدا کنید.

جانبداری نکنید: به عنوان رهبر اگر از یک طرف جانبداری کنید، تنها مشکل را عمیق تر کرده و خوراکی برای خشم مهیا نموده اید.

درگیری را از میان بردارید: این نکته را روشن کنید که همکاری در راه حل اجباری بوده و کینه ورزی قابل قبول نیست.

زمینه مشارکت کردن را پیدا کنید: اعضای تیم را حول آنچه که دارند، آنچه که می خواهند و آنچه را که باید با هم به دست بیاورند، متمرکز کنید.

طول مسیر انجام کار را در نظر داشته باشید: کارتان هنوز تمام نشده است. کنترل شرایط را ادامه داده و مشکلات باقیمانده را از میان بردارید.

آیا نیاز به ایجاد اعتماد در تیم کاری را دارید؟ اعتماد کردن را خود آغاز کنید.

اگر چه شک و تردید گاهی لازم است، "اعتماد" برای یک تیم تأثیرگذار یک ضرورت حیاتی است. برای ترویج فرهنگ اعتماد در بین اعضای تیم خود، ابتدا اعتماد خود را به ایشان نشان دهید. به ایشان نشان دهید که اعتقاد دارید که اعضای تیم می توانند کار را به نحو شایسته ای انجام دهند و برای آن مناسب هستند. برای مشارکت آنها از طریق اعتماد کردن و احاله وظایف پرچالش، ارزش قائل شوید. برای درخشیدن به آنها استقلال دهید. رهبرانی که کارکنان را تست می کنند، می توانند به کلیت مطلوب تیم صدمه ای جدی بزنند. اعتماد یک جاده دوطرفه است که هر چه شما زودتر به سمت کارکنان حرکت کنید، کارکنان نیز سرعتشان را به سمت شما زیادتر می کنند.

چگونه یک گروه رشد را سازماندهی کنیم؟

در طی بازسازماندهی، تعداد زیادی از سازمانها روی اصول تمرکز می کنند؛ ولی در بعضی نقاط، برگرداندن رشد به دستور جلسه زمان بر خواهد بود. همواره واحدهای خاصی که روی رشد تمرکز داشتند، برای شرکتی که به میزان زیادی نوآور بودند، کار کرده اند. در اینجا چند راهنمایی برای سازماندهی یک گروه رشد در سازمانتان آمده است:

آن را به صورت یک واحد پشتیبانی درآورید. گروه باید به بخشهای مختلف کمک کند نه اینکه چیزی را به آنها تحمیل کند. در مقابل گروه رشد که ایده های جدید تولید می کند، صفوف عملیاتی کسب و کار که مسئول اجرای ایده ها هستند، باید مالکیت آن را از ابتدا بر عهده بگیرند.

رهبر مناسب را انتخاب کنید. فردی که گروه را رهبری می کند، باید مورد احترام بوده و دارای ارتباطات مناسبی باشد به طوری که افراد از استفاده کردن از وی احساس راحتی کنند.

با گماردن کارمندان زیاد، آن را اشباع نکنید. قرار دادن افرادی از واحدهای مختلف، می تواند اغوا کننده باشد. به جای این کار آن را در اندازه قابل مدیریت شدن (بین شش تا هشت نفر) نگه داشته و در مورد اینکه چه کسی می تواند در این عملیات حیاتی خدمت دهی کند، بسیار استراتژیک باشید.

با اجازه اشتباه کردن به کارمندان، موفقیت را به آنها ارزانی دارید

مدیریت شایسته، در جایی بین کنترل کردن و نادیده گرفتن قرار دارد، شغل شما به عنوان یک مدیر مشخص کردن نقطه تعادل است. وقتی کارمندی را می بینید که در حال مرتکب شدن اشتباهی است، احتمالاً مداخله خواهید کرد. ولی افراد با شنیدن اینکه چگونه بایستی کار را به درستی انجام دهند چیزی یاد نمی گیرند. از مداخله کردن بپرهیزید. بگذارید که کارکنانتان اشتباه کنند سپس به آنها کمک کنید که دفعه بعد کار را تنظیم کرده و به درستی انجام دهند. البته شما باید ریسک و پیامدهای اشتباهی که بدین ترتیب پدید می آید را ارزیابی نمایید. اگر کارمند شما در حال تنظیم و ارائه گزارشی به مدیر عالی اجرایی (CEO) است، دخالت کنید. ولی زمانی که درجه ریسک در حد پایینتری قرار دارد آماده مشاهده و بردباری ضرر و نقصان در حدی بیش از میزان قابل قبول باشید.

ضعف خود را قبول کنید

زمانی که رهبران پیشرفت می کنند، ممکن است به خاطر اینکه مبدا ضعیف به نظر برسند، برنامه هایشان را به همه معرفی نکنند. بهترین راه برای رودررو شدن با این ضعف چیست؟ آن را قبول کنید. به خاطر مسائلی که خارج از حیطه قدرتتان است اشک نریزید. در عوض تمام انرژی خود را برای پشتیبانی جانشینتان به کار گیرید. از پشت صحنه او را هدایت کنید. او را در تمامی تصمیمات مهم درگیر کرده تا اعتماد به نفسش را بسازید. مهمتر اینکه مطمئن شوید که هم در جهت اهداف سازمان و هم جانشینتان عمل می کنید. وسوسه نشوید که با یک تصمیم گیری عوامانه در سطحی بالا آنجا را ترک کنید. به اتخاذ تصمیمات استواری که شما را به عنوان یک رهبر متفاوت و کسی که مفید برای سازمان است عنوان می کنند ادامه دهید.

سه راه برای جلوگیری از بحران

همه حوادث ناخوشایند قابل پیشگیری نیستند. شرکتها اغلب با موارد غیر قابل پیش بینی و پیامدهای آنها مواجهند. ولی به هر حال، رهبران باید اطمینان یابند که سازمانشان طوری مجهز شده که بتواند پیش از وقوع بحرانها از آنها، پیشگیری کنند. این پیشگیری سه پیش نیاز دارد:

تشخیص الگو. افرادتان را تشویق کنید که اطلاعاتشان را به اشتراک گذاشته و ارتباط آنها را نیز مشخص کنند. در این صورت در زمان شکل گیری یک مشکل می توانید از آن آگاه شوید.

ارتباطات وسیع تر. برقراری ارتباط از بین سیلوها (موانع) به آسانی میسر نیست ولی باید اجباری باشد، بدین ترتیب اطلاعات حیاتی به همه قسمت‌های سازمان راه می یابد.

رهبری قابل اعتماد. رهبران وقتی که با مشکلی روبرو می شوند، باید به سرعت واکنش نشان دهند. نشان دادن حساسیتتان به یک مسأله برای جلب اعتماد کارکنان به تواناییتان برای حل مشکل حیاتی است.

چگونه اخبار بد را به گروه منتقل کنیم

انتقال اخبار ناگوار هرگز آسان نیست. خواه شما بخواهید اطلاع دهید که به رقمی که باید، نرسیده اید و یا اینکه امسال از پاداش فوق العاده خبری نخواهد بود، در اینجا سه نکته برای انتقال اخبار بد به صورتی که میزان استرس و اثرات منفی در بهره وری را به حداقل برساند ذکر می گردد:

این کار را در اسرع وقت انجام دهید. اخبار بد زودتر از همه منتشر می شوند. روی اطلاعات نشینید (آن را مخفی نکنید) اطلاعات را خارج کرده و در سریعترین زمان ممکن آن را با بقیه در میان بگذارید.

زمینه سازی کنید. سعی نکنید که اطلاعات را ملایم کنید ولی برای نشان دادن موفقیت اخبار در مجموعه زمینه سازی کنید. نحوه پاسخ گویی به شرایط را توضیح داده و از گروه بخواهید که کمکتان کنند.

برای پرسشها آماده باشید. گروههای متعهد کارکنان اطلاعات بیشتری طلب خواهند نمود. سعی کنید که سوالات داغ را پیش بینی کرده و پاسخهایی برای این سوالات قابل احترام و نگرانی کارکنان تهیه نمایید.

گوش کننده بهتری شوید

سالها بود که کارشناسان رهبری مدیران را تشویق می کردند که بهتر گوش فرادهند. خوب گوش دادن تنها به این معنی نیست که سخنران فکر کند که به وی احترام گذاشته شده و به سخنانش گوش داده شده است؛ بلکه به معنی اطمینان یافتن از اینکه به درستی متوجه صحبتهايش شده اید می باشد. در اینجا سه نکته برای بهتر گوش دادن آمده است:

در مورد آینده فکر کنید. با فکر کردن در مورد اینکه سخنران چه چیزی می خواهد بگوید، خود را به سخنرانی متعهد کنید. سعی کنید که نتایجی را که وی به دنبالش است را ببینید؛ تنها به کلماتی که وی می گوید بسنده نکنید.

مرور کنید. کمی درنگ کرده و نکاتی که او به دنبالش است را در ذهنتان خلاصه کنید.

بین سرفصل صحبتها نیز گوش کنید. اشاره های غیر کلامی که می تواند چیزهایی را که سخنران نمی گوید را نیز دربرگیرد؛ تماشا کنید. اغلب چیزهایی که او به زبان نمی آورد نیز به اهمیت چیزهایی است که او می گوید.

چگونه در دوران رکود اقتصادی رهبر خوبی باشیم؟

رکود اقتصادی تمرکز بیش از حد روی وظایف و نتایج را می طلبد، در عین حال افراد نباید نادیده انگاشته شوند، در پس همه اینها، شما باید افراد را و نه نتایج را رهبری کنید. در اینجا سه نکته برای تعامل با پرسنلتان در دوران رکود ذکر می گردد:

پذیرا و صادق باشید. تا حدی که می شود، اطلاعات را به اشتراک بگذارید. حتی وقتی که اخبار جدیدی برای مطرح کردن وجود نداشته باشد، با افراد صحبت کنید. به آنها فرصت منظمی برای صحبت در مورد امور جاری و پرسیدن سؤالاتشان بدهید.

آنها را تشویق کرده و بیانگیزید. فرض نکنید که افرادتان از اینکه شغلی دارند، متشکرند، به آنها نشان دهید که از تلاشهایشان تقدیر می کنید؛ به خصوص اگر به خاطر رکود، سخت تر کار می کنند. به ایشان بازخورد مثبت داده و اگر به کمک بیشتر نیاز دارند، دریغ نکنید.

به ایشان پیشنهاد آموزش و بهبود ارائه دهید. این برنامه ها سرمایه گذاری مناسبی برای آینده شرکت خواهند بود و نشان می دهد که شما به فکر کارراهه شغلی بلندمدتشان هم هستید.

فصل هفتم: مشتریان

در برند سازی اولین قدم را به اعتبار و صحت اختصاص دهید

جرج اورول می نویسد: "دشمن بزرگ زبان روشن، عدم صمیمیت است." عدم صمیمیت دشمن برندسازی هم هست. اغلب سازمانها متخصصان برندسازی را دعوت به ایجاد یک ذهنیت جدید می کنند بدون اینکه با عیبهای مهم مواجه شوند و یا با مشکلاتی که در وضعیت فعلی وجود دارد دست و پنجه نرم کنند. برندهایی که گوهر یک محصول یا خدمت را در خود دارند، سرمایه های غیر قابل باوری هستند. برندهایی که کوشش می کنند نادرستی های محصول و یا شرکت را مخفی کنند، در بهترین حالت پوچ و در بدترین حالت مخرب هستند. قبل از اینکه به بازتولید برند بپردازید، از خود بپرسید که آیا برند در تلاش است که از خوبی های محصول صحبت کند و یا تلاش دارد که عیبی که باید در ابتدا به آن فکر شود را بپوشاند.

موفقیت در آینده مرهون اجازه عبور به گذشته است

در این جهانی که همواره به سرعت در گذر است، عالی بودن در عملیات ضامن بقا نیست. در عوض شرکتها نیاز دارند که با تغییر سرعت و مقیاس بازارهایشان فراتر از این بازارها عمل کنند. برندهایی که خون حیات بودند تقریباً دیگر برندهایی نیستند که در آینده هم شما را سرپا نگه دارند. مزیت‌های رقابتی‌تان ممکن است دیگر شما را در رأس حرکت نگه ندارند؛ حتی می‌توانند به نکته منفی تبدیل شوند. تمرکزتان را روی آینده و بازار در حال رشد نگه دارید. لزوماً نیاز نیست که به گذشته برگردید و ببینید که چه چیزی در آن زمان به کار می‌آمد؛ در عین حال مواظب باشید که در گذشته زندگی نکنید.

برای تعریف صرفه جویی، داده‌ها را جمع‌آوری و طبقه‌بندی کنید

مشتریان به صورت روزافزونی، تصمیمات خریدشان را بر اساس اثرات محیطی محصول و یا شرکت اتخاذ می‌کنند. و این موضوع بدین معنی است که ایشان تقاضای اطلاعات بیشتری در مورد اینکه محصولات چگونه ساخته می‌شوند خواهند نمود. واقعیت این است که تعداد زیادی از شرکتها اطلاعات و درک مناسبی در مورد اثرات محیطی‌شان ندارند. اگر شرکت شما هم وارد این دسته شده، این کار را با جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعاتی در مورد استفاده شرکتتان و تأمین‌کنندگان از منابع اولیه آغاز کنید. این اطلاعات می‌توانند به شما کمک کنند که تصمیماتی در جهت صرفه جویی گرفته، بر روی فرآیندهای کارآتر تمرکز کرده و یا روابط قویتری با تأمین‌کنندگانی که پرونده‌های کارآتری دارند ایجاد نمایید. امکان مهیا نمودن داده‌ها برای مشتریان در مدت کوتاه فراهم نیست بنابراین جمع‌آوری و طبقه‌بندی داده‌ها اولین قدم مثبت برای شروع جمع‌آوری رد پای شرکتتان و انجام صرفه جویی‌های ارزشمند می‌باشد.

سه نکته برای مذاکرات مؤثر

مذاکرات وظایف دشواری هستند که با آنها مواجه می‌شویم و تسلط یافتن بر آن حتی دشوارتر است. در اینجا سه نکته ای ذکر می‌شود که می‌تواند مذاکره پیش‌رویتان را آنطور که می‌خواهید پیش ببرد. تکالیفتان را انجام دهید. قبل از مذاکره زمانی را برای درک علایق طرف مقابل و وضعیتشان در ارتباط با خود صرف کنید. سعی کنید که چیزها را از زاویه آنها ببینید.

در مقابله با خود مذاکره نکنید. به مدت کافی به وضعیت خودتان بچسبید تا بتوانید نکته مهم برای طرف مقابل را پیدا کنید. تا موقعی که اطلاعات کافی کسب نکرده اید، کاری را واگذار نکنید.

بگذارید طرف مقابل قدم بزند (منظور این است که به او فرصت بدهید) پیشنهادی را که می خواهید ارائه داده و به طرف مقابل اگر نیاز دارد فرصت بدهید. سرو صدا نکرده و به صورت غیر ضروری تهاجمی نباشید: فقط در مورد کاری که می خواهید انجام دهید، درست و روراست باشید.

شش گام برای بررسی و بهبود یک جلسه مذاکره

تکالیف پیش از مذاکره نیازمند فهم علائق و وضعیت طرف مقابل است. به میزان حیاتی بودن این موضوع، به درک و تجزیه و تحلیل وضعیت طرف مقابلتان پردازید. در اینجا شش گام برای جور کردن داده ها با نکات مذاکره ای که شما در تلاش برای برنده شدن در آن هستید، ذکر می گردد:

- شمای کلی مواردی که درصدد رسیدن به آنها هستید را درک و تصور کنید
- میزان ارزش هر مورد قابل اندازه گیری در مذاکرات را به ترتیب مشخص نمایید
- سناریوهای محتمل و غیر محتمل را برای بررسی واقع بودن مفروضاتتان پرورش دهید
- بر اساس این سناریوها، نکات مورد بحث در مذاکره را دوباره اولویت بندی کنید
- موارد قابل اندازه گیری را برای دیدن و مقایسه آنها با شمای کلی جمع بندی کنید
- تعدیلات لازمی که به برنده بودن نهایی و نه تنها موارد خاص کمک می کنند را انجام دهید

تجربه مشتریان از بیرون شروع می شود

بسیاری از ابتکارات مدیریت روابط مشتریان CRM اهدافی مؤثر نظیر افزایش فروش، برنامه ریزی فروش محصولات جدید بر اساس محصولات موجود با کاهش منابع مورد استفاده دارند. این اهداف مهمند ولی نمایی بیرونی از داخل را نمایندگی می کنند که بیشتر بر روی سیستمها و شاخصهای داخلی شرکت و نه خود مشتریان تمرکز می کند. به جای این کار با تجربه مشتریان شروع کنید. از خود بپرسید چه چیزی یک تجربه کارآ و مثبت ایجاد می کند؟ آنگاه ابتکارات مدیریت روابط مشتریان خود را از اینجا بسازید: واکنش خود و نقاطی که می خواهید به آنها برسید، سیستمها و رویه ها که به شرکتتان اجازه می دهند که تجربه مثبت ایجاد می کنند را طراحی کنید. شکی در این نیست که محدودیتهای داخلی بر توانایی شما برای خلق

این تجربه اثر می گذارند ولی با آغاز کردن با مشتریان، می توانید تصمیمات بهتری در زمان اجرا اتخاذ کنید.

اجازه دهید که مشتریان به خودشان بفروشند

در حقیقت کسی دوست ندارد که جنسی به وی فروخته شود. حتی با تجربه ترین فروشندگان هم مجبورند که بر مقاومت افراد در نمایش و تعریف برای فروش غلبه کنند. به جای متقاعد کردن مشتریان به خرید، اجازه دادن به آنها برای فروش به خود را امتحان کنید. تنها فوق العاده بودن محصول یا خدمتتان را به آنها نشان ندهید بلکه اجازه دهید که آزمایش کرده و آن را تجربه کنند. در یک فروش رایانه ای این موضوع به معنای اجازه به افراد برای مشارکت در خلق یک محصول یا خدمت جدید می باشد (به فروشگاه آپل^۴ رجوع کنید) در سازماندهی یک خرده فروشی این به معنای فراهم نمودن نمونه کالا و یا فضایی در فروشگاهتان که مشتریان می توانند در آن محصولات را امتحان کنند می باشد. اگر این رویکرد به درستی به کار برده شود، نه تنها به شما کمک می کند که بیشتر بفروشید، بلکه حتی می تواند به شما یاد دهد که مشتریان چه می خواهند.

مشتریان اینترنتی خود را تقویت کنید

رقابت کردن برای جلب توجه مشتریان اینترنتی تان می تواند بسیار دشوار باشد، مخصوصاً وقتی که شما با پرده های تبلیغاتی رقصان و ایمیل های روزانه ای که مشتریان دریافت می کنند مواجه باشید. در اینجا سه نکته برای خروج از این آشفته بازار و جلب توجه مشتریان تان در این محیط شلوغ آمده است:

احساس فوریت ایجاد کنید. یک بلیط که بایستی در نیمه شب استفاده شود و یا پیشنهاد یک محصول مجانی برای پنجاه نفر اولی که پیگیری کنند بفرستید.

مشتریانتان را برای اینکه چیزی برای گفتن در برابر دوستانشان داشته باشند تقویت کنید. صحبت شفاهی به میزان فزاینده ای خصوصاً در فضای اینترنت در حال قدرتمند و ارزشمند شدن است. به مشتریان تان چیزهای جالبی که بتوانند آن را با دوستانشان در میان بگذارند، بگویید.

این کار را دلپذیر کنید. واکنش هر چه که باشد، آن را ساده، تازه و سرگرم کننده سازید.

^۴ Apple's App Store

خواهان احساسات مشتریان باشید

بحران اقتصادی، به میزان بی سابقه ای موجب تشویش مشتریان شده است. مشتریان به شرکتها مخصوصاً موسسات مالی برای در صحنه بودن و یا انجام کار درست، اعتماد ندارند. این امر بدین معنی است که شما باید بر فراز بخش احساسی مشتریان قرار بگیرید. ابتدا باید بفهمید که چه چیزی موجب تشویششان می شود. این تشویش ممکن است عدم اعتماد نسبت به محصولتان باشد و یا به خانواده و اجتماعاتشان در ارتباط باشد. به عنوان نمونه در زمانی که بسیاری از مشتریان از جنبه مالی احساس ناپایداری می کنند، یکی از شرکتهای بیمه وب سایتی درست کرده که آن را توضیح می دهد؛ چون مالکیت آن با صاحبان سیاستهایش است احتمال بیشتری دارد که به تعهداتش وفادار بماند.

چگونه به شکایات مشتریان رسیدگی کنیم؟

همه شرکتها به بازخورد مشتریان برای بهبود کسب و کار و افزایش رضایت مشتریان نیاز دارند. در حال حاضر شکایات مشتریان مقدار زیادی از پول و وقت را به خود اختصاص می دهد در عین حال اغلب شکایت کنندگان به آنچه که می خواهند نمی رسند. در اینجا سه نکته برای تسریع فرآیند شکایات و خوشحال نگه داشتن مشتریان ذکر می گردد:

کل موضوع را دریابید. سعی کنید که تا آنجا که می توانید شکایت را درک کنید. کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه موجب راحت تر شدن تشخیص دلیل اصلی نارضایتی می شود.

راه حل پیشنهاد دهید. ابتدا بدانید که چه چیزی باعث بهتر شدن شرایط برای مشتریان می شود آنگاه راه هایی برای حل مشکل پیشنهاد دهید.

احترامتان را نشان دهید. مشتریان شاکی اغلب ناراحتند. به کارکنانی که شکایتهای مشتریان را دریافت می کنند پیاموزید که انتقادات تند و تیزی که دریافت می کنند را دریافته و آن را به صورت بازخوردهای ساختارمند در آورند.

اندکی صبر کرده، نفسی تازه کنید، آنگاه عمل کنید

خواه شما در عوض فرستادن جواب ایمیل به شخص خاصی، آن را به همه بفرستید و یا ایمیلی را نادانسته برای کسی بفرستید، اغلب افراد دوست دارند که دکمه انصراف و برگشت ایمیل را حداقل در طی یکی از این نوع اتفاقات فشار دهند. گوگل در ایمیل‌هایش یک برنامه اضافه نموده که ضمن نگه داشتن ایمیل به مدت پنج ثانیه به کاربران اجازه می‌دهد که دوباره به ایمیل فرستاده توجه کنند و اگر نیاز باشد، از فرستادن آن منصرف شوند. ولی در مورد وقتی که شما در مورد کسی چیزی گفته و یا انجام دادید که همان لحظه پشیمان شدید چه کنید؟ به جای پشیمانی پنج ثانیه قبل از اینکه صحبت کنید یا کاری انجام دهید، مخصوصاً در شرایطی که میزان استرس بالاست یا شرایط احساسی است، صبر کنید. تحقیقاتی که در زمینه فعالیت های مغزی انجام شده نشان داده است که با این صبر کوتاه و تنظیم تنفس و چند لحظه ماندن، با احتمال بیشتری به جای عمل جاهلانه، منطقی تر عمل خواهید کرد.

برای سبز ماندن (حفظ محیط زیست) بودجه اختصاص دهید

یکی از بزرگترین موانع برای اینکه شرکتها عملیات خود را سبز و سازگار با محیط زیست نگه دارند، سرمایه اولیه شان است. با وجود این مجوز که سازگار بودن با محیط زیست مستوجب پاداش از طریق هزینه های کمتر می شود (AIA)، تنها تعداد کمی از شرکتها مخصوصاً در این موقعیت کسادی بازار وجود دارند که فکر می کنند می توانند سرمایه مورد نیاز را مهیا کنند.

به جای تأمل در مورد این جمع بندی، اختصاص یک بودجه ویژه را امتحان کنید. درصد کمی از بودجه سرمایه ای موجودتان را کنار گذاشته - حتی مقدار ناچیز یک درصد هم برای بعضی شرکتها به کار آمده است - و آن را برای اولویتهای زیست محیطی اختصاص دهید. با اختصاص حتی مبلغ کمی برای پروژه های سبزتان، شاهد صرفه جویی و سرمایه گذاری برای آینده شرکتتان خواهید بود.

فصل هشتم: تکنولوژی و ایمیل

باطل کردن طلسم همکاری واحد تکنولوژی اطلاعات و کسب و کار

اگر بین واحد تکنولوژی اطلاعات و کسب و کار عدم اعتماد وجود داشته باشد، نوآوری تقویت شده توسط تکنولوژی به راحتی قابل متوقف شدن است. این عدم اعتماد اغلب بر اساس این قضیه به وجود آمده است که کارشناسان تکنولوژی اطلاعات تصور می کنند که کاربران نمی توانند تکنولوژی را درک کرده و بیاموزند، از سوی دیگر کارشناسان کسب و کار احساس می کنند که کارشناسان تکنولوژی اطلاعات تمکین نکرده و به آنها فرصتی برای یادگیری نمی دهند.

این داستانها را با تقویت ارتباط بین این دو واحد باطل کنید. بهترین راه برای اعتماد سازی وادار کردن این دو گروه به کار کردن در تیم مشترک است. خروجی خاصی را به آنها معرفی کرده و آنها را مجبور کنید که

زمانی را به این کار مشترک اختصاص دهند. تشکیل این نوع تیمها موجب ایجاد تفاهم و یکدلی در هر دو طرف می شود.

واضح گویی را به جای اختصار انتخاب کنید

نویسندگان زبردست اهمیت استفاده از حداقل کلمات ممکن برای انتقال پیام را تأیید می کنند. تکامل تکنولوژی این روند را برای کسب اختصار تقویت نموده است. به عنوان مثال به توثیها، گزارش وضعیت به روز شدن ها و پیامهای متنی توجه کنید. ولی ممکن است بیش از حد پیش رفته باشیم. گاهی پیامها بسیار مختصر شده و در این هنگام وضوح قربانی شده و از اطلاعات حیاتی گذر می شود. وقتی که پیام بعدی تان را می نویسید، وضوح را به جای تلخیص نشانده و همه اطلاعات مرتبط را شامل کرده و مطمئن شوید که به طور منطقی سازماندهی شده اند. این مسأله برای ارائه های پاور پوینت و گزارش تحقیقات انجام شده که بایستی از طریق ایمیل فرستاده شوند نیز صدق می کند. مختصر بودن مهم است ولی به ریسک سوء تفاهم نمی ارزد.

چگونه یک رفتار بی سر و صدا (بی محلی) را بگذرانیم

ما همگی ایمیلها یا پیامهای صوتی که بدون پاسخ مانده اند را داشته ایم. خواه این امر از سوی یک مشتری احتمالی آینده و یا یک کارفرمای استخدام کننده بالقوه و یا یک همکار از واحدی دیگر بوده باشد، احساس مشترکی را تجربه کرده ایم: چه اشتباهی از من سر زده است؟ در اینجا سه نکته برای گذراندن سکوت آمده است:

آن را شخصاً بر عهده نگیرید. اغلب توضیحی منطقی برای سکوت وجود دارد. البته ممکن است کارفرما هنوز منبع مالی برای سمت پیدا نکرده باشد و یا همکار نیز اطلاعات جدیدی برای به اشتراک گذاشتن نداشته باشد. فرض نکنید که اشتباهی مرتکب شده اید؛ ولی بدانید که ممکن است آن فرد اولویتهای دیگری در نظر داشته باشد.

به ستوه در نیاورید. در دنیای بیقرار حرفه ای، کاری که از همه بر می آید، پاسخ گویی به مسائل فوری و اولویتهای بالا می باشد. با پیگیری های تلفنی و ایمیلی تکراری طرف مقابل را به ستوه در نیاورید.

احساساتان خود را مدیریت کنید. وقتی که ایمیل پیگیری را ارسال نمودید، فرض کنید که جوابی نخواهید شنید. اگر پاسخی دریافت کردید، یک غافلگیری خوب خواهد بود. اگر هم چیزی دریافت نکردید، انرژی خود را با استرس کشیدن در مورد آن تباه نکرده اید.

چهار روش برای اینکه ایمیلها ی سردتان خوانده شود

امروزه ایمیل به صورت پذیرفته شده، به عنوان وسیله اولین تماس شناخته شده است. ولی بسیاری از ایمیلهای سرد بدون پاسخ می مانند. خواه شما به خاطر شغلی تماس گرفته باشید یا استعلام قیمت داشته باشید یا اینکه فقط خواسته باشید ارتباطات شبکه ای ایجاد کرده باشید، در اینجا سه روش برای دریافت پاسخی که می خواهید آمده است:

مسأله را شخصی کنید. یک ایمیل عمومی که تنها در مورد خودتان است نفرستید. روی چیزی که بین شما و گیرنده مشترک است تمرکز کنید. گروهی و سایت کسب و کاری که شما وی را در آن یافته اید یا چیز خاصی در مورد شرکتشان می دانید که موجب حیرتتان شده باشد را ذکر کنید.

اهمیت و ارزش این کار را نشان دهید. چه چیزی برای پیشنهاد کردن به گیرنده ایمیل دارید؟ پیشاپیش در مورد چیزی که می توانید ارائه کنید و چرا او باید به تماس شما پاسخ دهد صحبت کنید.

یک تلفن را هم برای به جریان انداختن موضوع ضمیمه کارتان کنید. کاری که انتظار دارید او برای شما انجام دهد، از قبیل پاسخ دادن به ایمیلتان، تلفن کردن یا فرستادن ایمیلتان به شخصی دیگر را مشخص کنید.

موضوع را روشن نگه دارید. همانند همه ایمیلها آن را واضح، فصیح، بدون اشتباه تایپی و مستقیماً در ارتباط با هدف مطرح کنید.

سه نکته برای ارسال (فوروارد) مناسب ایمیل

ارسال ایمیل دیگران (فوروارد کردن ایمیل) یک عمل معمول است که می تواند ابزار مناسبی برای کار گروهی در شبکه نیز باشد. به اشتراک گذاشتن اطلاعات مرتبط با دیگران باعث ایجاد روابط و ترویج شبکه ارتباطی می گردد. در اینجا سه نکته برای ارسال مناسب ایمیل دیگران (فوروارد کردن ایمیلها) ذکر می گردد:

کسی نباشید که ایمیل را به تعداد زیادی از افراد ارسال می کند. از ارسال و فوروارد ایمیل‌های یکسان خودداری کنید. دریافت کننده های ایمیل را انتخاب کنید. کسی که ایمیلتان را دریافت می کند باید اینگونه فکر کند: "او می داند که من به چه چیزی علاقه دارم" نه اینکه بگوید: "آه! نه! باز یه جوک ناپخته از او".

جوکهای ایمیلی را به گروه گسترده ای از افراد ارسال نکنید. تنها اینکه فکر کنید چیزی خنده دار است بدین معنی نیست که همه اینطور فکر می کنند. از ریسک رنجاندن کسی با ارسال ایمیل‌های یکسان برای همه پرهیز نمایید.

در مورد وقت افراد فکر کنید. بعضی افراد فکر می کنند که فوروارد کردن ایمیل وقت تلف کردن بوده و منجر به مسدود شدن ایمیل می شود. اگر کسی به ایمیل‌های ارسال شده از طرف شما پاسخ نمی دهد، توجه کرده و خیلی دوستانه او را از لیستتان خارج نمایید.

کنترل صندوق ورودی ایمیل خود را در دست گیرید

یک صندوق ورودی ایمیل پُر اغلب به معنی پیام های خوانده نشده، پاسخهای ناتمام و استرس غیر ضروری می باشد. در اینجا سه راه برای پاک کردن صندوق ورودی ایمیل و در نتیجه ذهنتان ذکر می شود:

ایمیلها را به صورت دسته ای بخوانید. ایمیلها را الک نکنید که فقط به مهم ها بپردازید و چیزهای دیگر را به آینده محول کنید؛ این کار باعث می شود بر آنها مسلط شوید. در طول روز و در ساعات مشخص ایمیلهایتان را چک کنید و به سرعت آن را در یکی از این سه پرونده (فولدر) ذخیره کنید: پی گیری شونده؛ در انتظار و بایگانی.

از "قانون دو دقیقه" استفاده نمایید. بدین ترتیب که اگر جواب دادن به ایمیلی کمتر از دو دقیقه طول می کشد، (که بسیاری از آنها بدین گونه اند) به آن پاسخ داده و آن را بفرستید. اجازه طبقه بندی شدن دادن به این دسته از ایمیلها که به راحتی پاسخ داده می شوند، می تواند موجب نامنظم شدن ایمیلتان گردد.

بعضی ایمیلها را ممنوع الورد کنید. هیچ چیزی بدتر از این نیست که پیامهای خوانده نشده از لیستهای ایمیلی خودکار باعث تراکم و انسداد صندوق ورودی تان شود. در مورد اینکه کدام لیستها مفید هستند فکر کرده و مابقی را ممنوع الورد کنید.

سعی کنید که شوخی را از ایمیلهایتان خارج کنید

هر کسی که تاکنون ایمیل شوخی که گیج کننده بوده و یا بدتر دلخور کننده باشد، فرستاده باشد، خطر شوخ بودن در ایمیل را می داند. ایمیل نمی تواند لحن صدا را منتقل کند. نحوه و لحن پیغامتان برای خود، زمانی که آن را تایپ می کنید، هیچ نسبتی با نحوه تفسیر شدن آن از سوی کسی که آن را می خواند، ندارد. ایمیلهای مربوط به کسب و کار را درست و رک نگه دارید. به این نکته توجه کنید که استفاده از آیکونهای بیان کننده حالات به منظور سرگرمی هم می تواند در خور سنین پایین باشد. اگر می خواهید که حتماً احساس شوخی غیر قابل مقاومتان را با کسی در میان بگذارید، آن را برای مکالمه تلفنی و یا صحبت رودررو یعنی جایی که لحن صدای شما به راحتی می تواند درک شود، نگه دارید.

زمان از رده خارج کردن کارتهای ویزیتان رسیده است

ممکن است در آخرین باری که در یک جلسه شرکت کردید، چند کارت ویزیت را توزیع نموده و همینطور چند مورد هم دریافت کرده باشید. این خوش شانسی است که آنها هنوز با پژمردگی در ته کیفتان قرار دارند. در جهان بدون کاغذ که هر روز در حال فراگیرتر شدن است، کارتهای ویزیت به سرعت در حال تبدیل شدن به کالایی مربوط به زمان گذشته هستند. اگر کسی بخواهد شما را پیدا کند، محتمل تر است که از اینترنت به جای یک زونکن گردان رومیزی استفاده نماید. اگر اسم شما خیلی معمول نباشد، صفحه پروفایل فیس بوک یا لینکد این شما بالا خواهد آمد. ولی اگر اسمتان چیزی مثل "جرج اسمیت" باشد، ممکن است لازم باشد که جستجوگران تلاش زیادی برای پیدا کردن شماى واقعی انجام دهند. یک راه برای اینکه قابل برقراری ارتباط شوید، ایجاد پروفایل گوگل است. شما می توانید اطلاعات پایه ای در مورد خود از قبیل اطلاعات تماس را وارد کنید تا وقتی که کاربران اسم شما را به جستجوگر گوگل وارد می کنند، پروفایلتان در زیر صفحه نشان داده شود.

میزان وابستگی خود به تکنولوژی را کاهش دهید

معمولاً هرچند وقت کسی از شما می پرسد که "قبل از اختراع تلفن همراه چه می کردیم؟" یکی از پاسخهای مصطلح به این پرسش این است: به حافظه مان رجوع می کردیم. مطالعات نشان داده اند که استفاده از حافظه باعث تقویت توانمندی پیدا کردن دلایل امور و نیز خلاقیت می شود. اکنون به خاطر رجوع فزاینده به تکنولوژی تعداد کمی از ما هنوز می توانیم شماره تلفن ها و یا قرار ملاقاتها را به خاطر

بیاوریم. سعی کنید که از حافظه تان بیشتر استفاده کنید مثلاً شماره تلفن ها را دستی بگیرید و یا تقویم و برنامه هفتگی تان را در مغزتان ثبت کنید. این کار نه تنها باعث استفاده از مغزتان به روش سلامت آمیز می شود، بلکه می توانید بدین طریق از خود در برابر اتفاقات قریب الوقوع و موقعی که آی فون و یا کامپیوترتان آسیب می بیند، محافظت کنید.

سه روش برای تبدیل انسداد ایمیل به عامل تقویت کننده بهره وری

وقتی که ایمیلها کار نمی کنند، یک گله همه گیر از اداره بیرون می زند، ولی مسدود شدن ایمیل به معنی توقف کار نیست. از این وقفه استفاده نموده و با انجام موارد زیر بهره وری تان را ارتقا دهید:

یک مشتری یا همکار را بخوانید. با کسی که بایستی برایش ایمیل می فرستادید، تماس برقرار کنید. تلفن را برداشته و به زنگ بزنید و یا به دفترش بروید؛ او حتماً به خاطر این زحمت اضافه از شما ممنون خواهد شد.

سازمان دهی کنید. در یک روز معمولی پیدا کردن یک یا دو ساعت برای مرتب نمودن دفترتان تقریباً غیر ممکن است. از این زمان مرده برای پاکیزه کردن میز کارتان و بایگانی کردن انبوه کاغذها استفاده نمایید.

روی یک پروژه تمرکز کنید. پیدا کردن زمانی بدون مزاحمت ندرتاً پیش می آید. روی یک پروژه مخصوص و دشوار که می تواند از طریق جلب توجه مستقیم و خاصان موجب سود شود، متمرکز شوید.

فصل نهم: رسانه های اجتماعی

استفاده از رسانه ها را در محیط کار تشویق کنید

بسیاری از سازمانها استفاده از رسانه ها را در محیط کار محدود کرده و یا نسبت به آن روی خوش نشان نمی دهند. قابل درک است که رهبران از تلف شدن ساعتها از وقت کارکنانشان پای فیس بوک و توییتر نگرانند. ولی استفاده مفید کارمند از رسانه های اجتماعی به شرکتهای موفق نشان داده شده است. در اینجا سه دلیل برای اتصال کارکنانتان به این محیط آمده است:

محیط کار جالب تر؛ بسیاری از افراد به ویژه افراد نسل جوان به رسانه های اجتماعی به عنوان اجزای اصلی زندگی کاری می نگرند و به دنبال کارفرمایی هستند که نقش حیاتی این تکنولوژی ها را در دنیای جدید درک کرده و بدانند.

بهبود بهره وری؛ تحقیقات نشان داده اند کارکنانی که در موقع استراحت ها ی کوتاه از اینترنت برای تفریح کردن استفاده می کنند، از کارکنانی که مخالف این نوع استراحتند، بهره ور تر هستند.

نیروی کار متعهد تر؛ کارکنان به خاطر اجازه یافتن برای چک کردن فیس بوک در محیط کار نه تنها متشکر خواهند بود، بلکه آنها از این رسانه های اجتماعی برای تماس با همکاران و بهبود ارتباطات و افزایش سرعت تصمیم گیری استفاده می کنند. این موضوع به آنها کمک می کند که به سازمان و کارشان متعهد تر شوند.

سه نکته برای ساختن بسیاری از رسانه های اجتماعی

امروزه همه می خواهند که روی درشکه رسانه های اجتماعی بپرند. برای اطمینان یافتن از اینکه صفحه فیس بوک دیده شده و خبرتان در توئیتر خوانده شده، مراقبت زیادی لازم است. در اینجا سه نکته برای ساختن بسیاری از رسانه های اجتماعی آمده است:

در مورد مسائل اساسی مورد علاقه مشتریان صحبت کنید. به تدابیر بازاریابی بسنده نکنید. اگر مشتریان شما والدین هستند، در مورد کودکان با آنها صحبت کنید. اگر آنها به حیوانات خانگی علاقمندند، در مورد این حیوانات با آنها صحبت کنید. در مورد چیزهایی که برای مشتریان مهم است اطلاعات کسب کرده و به این چیزهای مهم بپردازید.

مخاطبانان را در جایگاه راننده بنشانید. راهی برای وارد کردن مشتریان به تصمیم گیری پیدا کنید. از آنها بخواهید که شعارها و ایده های تبلیغاتی شان را ارائه نمایند.

از رسانه برای ارسال ارزش و خدمات استفاده نمایید. رسانه اجتماعی تنها یک ابزار بازاریابی نیست. گروه بزرگ نجات در دانمارک از توئیتر برای به اشتراک گذاشتن توصیفات و عکسهای سگهایی که برای پذیرفته شدن در دسترس هستند، استفاده می نمایند. کدامیک از خدمات شما از طریق یک شبکه اجتماعی و یا یک جامعه آن لاین قابل ارسال است؟

استفاده از رسانه های اجتماعی به منظور پیدا کردن متقاضیان مناسب استخدام

در بازار کار فعلی قراردادادن یک سمت خالی در معرض عمومی می تواند به معنی تلف کردن یک هفته برای مرور هزاران رزومه باشد. استفاده از رسانه های اجتماعی برای به دست آوردن کاندیداهای مناسب را امتحان کنید که بدین منظور بسیار کارآ هستند. ابزارهایی نظیر فیس بوک و توئیتر اطمینان می دهند که شغل

شما در بین افراد موجود در صنایع هدف و یا کسانی که در سطح سازمانی مورد تقاضای شما مشغولند، منتشر می گردد. سمت خالی بعدی را در لینکدین LinkedIn و یا در وبلاگ شخصیتان قرار دهید. آدرس URL شغل قرار داده شده را توییت Tweet کنید. بدین ترتیب به احتمال زیاد افرادی که با شما از طریق یکی از این ابزارها در ارتباط هستند یا خود کاندیدای مناسب بوده و یا شخص مناسبی را برای این کار می شناسند.

قبل از به روز نمودن وضعیت فیس بوکتان، دوباره فکر کنید

این موضوع به طور فزاینده ای در حال تبدیل شدن به وقایع معمول است: کاندیداهای مشاغل فرصت های استخدامی را به خاطر اینکه رئیس آینده اطلاعات نامناسب آنلاین را دریافت می کند، از دست می دهند. اگر فکر می کنید که در آینده نزدیک باید در بازار کار قرار بگیرید و یا در واقع قرار گرفته اید، مطمئن شوید که قبل از اینکه پست کردن هر چیزی در اینترنت، دوباره فکر کرده اید. این موضوع در مورد عکس ها، نظرات در بلاگها، توییت ها و هر چیزی که می تواند به شما برگردد، صدق می کند. حتی بیت های اندک اطلاعات و یا نظرانی که شاید فکر کنید بی ضرر هستند، می توانند در برابر کارفرماهای آینده، علیه شما باشند. این نکته بدین معنی نیست که باید از هر فعالیت آنلاین دوری جست، بلکه مواظب باشید که چه عکسهایی به افراد متفرقه خواهان اطلاعات بیشتر می فرستید.

تسلیم شوید و سعی کنید که ادامه دهید

روندهای مربوط به رسانه های اجتماعی تمایل دارند که به سرعت اتفاق بیافتند. درست زمانی که خود را در سایت فیس بوک ثبت نام نموده اید، همه شروع به کار با توییتر می کنند. زمانی که شروع به استفاده از رسانه های اجتماعی در سازمان خود می کنید، سعی نکنید که در همان موقعیت مانده و یا تلاش کنید که آن را حفظ کنید. حتی هدایت کنندگان تکنولوژی در مورد همه تکنولوژی ها و ابزارهای پدید آمده، برنامه زمانی منظمی دارند. به جای این کار روی چیزهای مهم تأثیر گذار روی خود، تیم و سازمانتان متمرکز شوید. تنها تعداد محدودی از تکنولوژی ها به درستی در کسب اهدافتان مفیدند و این گروه همانی هستند که شما به آنها نیاز دارید. با قطع پارازیت تلاش برای حفظ همه چیزها، می توانید خود را برای ساختن ابزارهایی که در مسائل مرتبط از شما پشتیبانی می کنند، آزاد کنید.

ⁱ Yammer

ⁱⁱ Rypple

ⁱⁱⁱ سازگار بودن با محیط زیست و اختصاص بودجه در بسیاری از کشورهای دنیا موجب معافیت های مالیاتی می شود (م)

ایمیل: bahmanmaster@yahoo.com

وبلاگ مدیریت منابع انسانی: www.iranhumanresources.blogfa.com

www.isurvey.ir