

به نام خدا

هنوز به اوج نرسیدی

تألیف:

هاروی مکی

مترجمان:

دکتر اسلام کریمی

(دانش آموخته دانشگاه تربیت مدرس)

دکتر گودرز علی بخشی

(عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی)

نشر لوح زرین

سرشناسه	: مکی، هاروی Mackay, Harvey
عنوان و نام پدیدآور	: هنوز به اوج نرسیدی / تالیف هاروی مکی؛ مترجمان گودرز علی‌بخشی، اسلام کریمی.
مشخصات نشر	: تهران: لوح زرین، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۵ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۲-۱-۰۹۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: You haven't hit your peak yet : uncommon wisdom for unleashing your full potential, ۲۰۲۰
موضوع	: موفقیت شغلی Career development
موضوع	: موفقیت در کسب و کار Success in business
شناسه افزوده	: علی بخشی، گودرز، ۱۳۴۸-، مترجم
شناسه افزوده	: کریمی، اسلام، ۱۳۵۹-، مترجم
رده بندی کنگره	: ۵۳۸۱HF
رده بندی دیویی	: ۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۵۴۶۳۹۶

هنوز به اوج نرسیدی

تالیف: هاروی مکی

مترجمان: دکتر اسلام کریمی / دکتر گودرز علی‌بخشی

ناشر: لوح زرین

چاپ: نارنجستان

تنظیم صفحات: خرم‌شاهی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

چاپ اول: ۱۴۰۰

قیمت: ۷۰۰۰۰ تومان

نشانی: تهران، میدان انقلاب، خ جمالزاده جنوبی، خ کلهر، پلاک ۲۸، واحد ۸،

تلفن: ۶۶۹۱۸۱۵۵

کلیه حقوق نشر محفوظ است.

فهرست مطالب

۱. مشقت	۹
بازگشت از زمان‌های دشوار.....	۱۱
بالاترین شکست، شکست در تلاش کردن است.....	۱۴
۲. نگرش	۱۷
نگرشی برای خود اتخاذ کنید.....	۱۷
لبخند به صورت شما اعتبار می‌دهد.....	۱۹
تکبر و بیزینس، به هیچ عنوان با هم کنار نمی‌آید.....	۲۲
خوشحالی، موفقیت به ارمغان می‌آورد.....	۲۴
۳. خود را باور کنید	۲۷
افراد به درجه‌ای از خودباوری می‌رسند.....	۲۷
اعتمادبه‌نفس خود را به میزان مورد نیاز بالا ببر.....	۲۹
فروتنی و موفقیت باعث همکاری شغلی موفق می‌شود.....	۳۲
۴. اصول بیزینس.....	۳۵
بهترین درس شغلی که تاکنون آموخته‌ام.....	۳۵
چه کار کنیم که روی اسب مرده سوارکاری نکنیم.....	۳۷
نظم، همان ترتیب امور در روز است.....	۴۰
افراد برنده هدف‌گذاری می‌کنند، اما افراد شکست‌خورده بهانه می‌آورند.....	۴۲
اخلاق یعنی چه کاری درست است، نه این‌که چه کسی درست می‌گوید.....	۴۵
۵. هدایانگری	۴۹
درس‌هایی از جان وودن: هر می از موفقیت تشکیل دهید.....	۴۹
مدیران خوب، زیردستان خوب تربیت می‌کنند.....	۵۱
محیط کار خوب، بسیار انگیزه‌بخش است.....	۵۴

۴ هنوز به اوج نرسیدی

- ۵۶ به رسمیت شناختن افراد، برای حس شنوایی شما معجزه می کند
- ۵۹ لو هولتز شما را تا مقام نخست هدایت می کند
- ۶۳ رقابت
- ۶۳ رقبای خود را بشناس
- ۶۵ چگونه رقیب خود را شکست دهیم
- ۶۸ رقابت به شما می آموزد که چگونه از خطر کوسه‌ها فرار کنید
- ۷۰ افراد برنده، نهایت استفاده را از رقابت می کنند
- ۷۵ ۷. خلاقیت
- ۷۵ خلاقیت نیازی به نبوغ ندارد
- ۷۷ کِشت خلاقیت در راستای کسب موفقیت
- ۸۰ تصور همانند بنزینی است بر آتش موفقیت
- ۸۵ ۸. خدمات مشتریان
- ۸۵ هشدار: این امکان وجود دارد که مشتریانان را از دست بدهید
- ۸۸ مراقبت از مشتریان در واقع مراقبت از بیزینس خودتان است
- ۹۰ فرهنگ خدمات‌رسانی ایجاد کنید
- ۹۳ هنر عذرخواهی کردن
- ۹۷ ۹. استخدام/ عزل
- ۹۷ افراد حرفه‌ای استخدام کنید
- ۹۹ با استخدام آدم اشتباه، تف سربالا بیندازید
- ۱۰۲ اخراج مانند سخنرانی در منظر عموم است؛ یعنی افراد کمی تمایل به انجام آن دارند
- ۱۰۴ حفظ کارکنان: موردی برای کنکاش
- ۱۰۸ کاریابی هم نوعی شغل است
- ۱۱۱ چگونه در کار پیشرفت کنیم؟
- ۱۱۵ ۱۰. شوخ‌طبعی/ خنده
- ۱۱۵ خنده: انرژی‌زای طبیعی
- ۱۱۸ شوخ‌طبعی با جوک فرق دارد
- ۱۲۰ حس شوخ‌طبعی در محیط کار جواب می‌دهد
- ۱۲۵ ۱۱. ایده / نوآوری
- ۱۲۵ ایده بدون عمل، ارزشی ندارد
- ۱۲۷ نوآوری‌های شگرف، با ایده‌های کوچک شروع می‌شود

فهرست طالب ۵

- جرقه نوآوری را در شرکت خود بزیند ۱۳۱
۱۲. رهبری ۱۳۵
- درس‌های رهبری از تفنگداران دریایی ۱۳۵
- رهبران خوب، کارکنانشان را به بهترین آدم تبدیل می‌کنند ۱۳۸
- رهبران واقعی همیشه قوانین را به چالش می‌کشند ۱۴۱
۱۳. مذاکره ۱۴۵
- نقطه شروع مذاکرات موفق، آمادگی کامل است ۱۴۵
- مذاکره ۱۰۱: پنجاه سال تجربه ۱۴۷
- همه چیز قابل مذاکره است - به شما می‌گوییم چگونه ۱۵۰
۱۴. شبکه‌سازی ۱۵۳
- قبل از تشنگی تا می‌توانی بکن ۱۵۳
- گزارش‌های مربوط به شبکه روابط چگونه انباشته می‌شود؟ ۱۵۶
- دربان را بشناسید ۱۵۹
- کاری کنید که روابط دوستانه در محل کار ایجاد شود ۱۶۱
۱۵. مهارت افراد ۱۶۵
- ده فرمان برای شرکت ۱۶۵
- رفتار بد برای بیزینس مضر است ۱۶۷
- مواظب حرف‌زدنتان باشید ۱۷۰
- ۲، ۴، ۶، ۸ - از چه کسی قدردانی می‌کنید؟ ۱۷۳
- دوره کوتاه هاروی در کلاس ۱۷۵
- چه کسی سر سفره شما نان می‌آورد؟ ۱۷۸
- بهترین کشتی برای سفر (رفاقت) ۱۸۱
۱۶. پافشاری ۱۸۵
- هیچ زمانی برای موفق شدن دیر نیست ۱۸۵
- وقتی تلاش می‌کنید، دیگر زمان تسلیم شدن به سر آمده است ۱۸۸
۱۷. کیفیت / ارزش‌ها ۱۹۳
- هیچ‌گاه کار به اندازه کافی خوب نمی‌شود ۱۹۳
- کار را برای بار نخست درست انجام بده ۱۹۶
- ارزش‌های شما تعیین می‌کند چه کسی هستید ۱۹۸
۱۸. موانع راه ۲۰۳

۶ هنوز به اوج نرسیدی

- ۲۰۳ اگر برنامه زاپاس نداشته باشید، در واقع برنامه‌ای ندارید.
- ۲۰۶ از تعویق انداختن کارها بپرهیزید، در غیر این صورت زمین‌گیر می‌شوید.
- ۲۰۸ اجازه ندهید ترس از موفق‌شدن، شما را بازدارد.
- ۲۱۳ ۱۹. بازاریابی و فروش
- ۲۱۳ قانون هر قدر بیشتر داشته باشی، سود بیشتری عایدت می‌شود.
- ۲۱۵ چه چیزی از فرد، مدیر فروش خوب می‌سازد؟
- ۲۱۸ تمایل به متقاعدسازی را در خود ایجاد کنید.
- ۲۲۱ فروش - خیلی نزدیک و شخصی.
- ۲۲۴ شناخت مشتری به اندازه شناخت کالای خودتان اهمیت دارد.
- ۲۲۷ از روش فروش مکی استفاده کنید تا تکنیک فروشتان را جهش دهید.
- ۲۳۰ فروش، بی‌زینس همه است.
- ۲۳۵ ۲۰. پیشرفت فردی
- ۲۳۵ وقتی بزرگ شدی، دوست داری چه کسی باشی؟
- ۲۳۷ هیچ‌گاه به تنهایی نرو.
- ۲۴۰ حافظه خود را تقویت کنید.
- ۲۴۳ افراد از اشتباهاتشان به‌عنوان تجربه یاد می‌کنند.
- ۲۴۷ ۲۱. موفقیت
- ۲۴۷ هفت اصل موفقیت.
- ۲۴۷ ۱. شفافیت
- ۲۴۷ ۲. صلاحیت
- ۲۴۸ ۳. محدودیت‌ها
- ۲۴۸ ۴. تمرکز
- ۲۴۹ ۵. خلاقیت
- ۲۴۹ ۶. جرئت
- ۲۴۹ ۷. یادگیری مستمر
- ۲۵۰ موفقیت همان تفاوت بین سخت‌کوشی و تنبلی است.
- ۲۵۲ مانند یک مداد عمل کنید و سپس نوک داخل آن را برای نوشتن بتراشید.
- ۲۵۵ قانون موفقیت سم والتون.
- ۲۵۷ به محتمل‌ترین فرد برای موفقیت تبدیل شوید.
- ۲۶۰ برای دستیابی به موفقیت ماندگار، از این خصایص مضر دوری کنید.

۲۲. کار گروهی..... ۲۶۳
- دنبال این خصایص در افرادی باشید که در کار تیمی موفقند..... ۲۶۳
- معجزه زمانی اتفاق می‌افتد که همدیگر را پیدا کنیم..... ۲۶۵
- وقتی «برو، تیم برو» تبدیل می‌شود به «بایست، تیم بایست»..... ۲۶۸
- هیچ یک از ما مثل همه ما نمی‌تواند خوب باشد..... ۲۷۱
۲۳. مدیریت زمان..... ۲۷۵
- چگونه زمان را رام کنیم..... ۲۷۵
- برای مدیریت زمانتان وقت بگذارید..... ۲۷۸
- برای ارتقای مهارت ارتباطی، تماس تلفنی برقرار کنید..... ۲۸۱
۲۴. اعتماد..... ۲۸۵
- چه کسی امروز چتر تو را بسته‌بندی کرد؟..... ۲۸۵
- به چه کسی اعتماد می‌کنید؟..... ۲۸۷
۲۵. تجسم و خلق آن..... ۲۹۱
- تجسم رؤیایها به شما کمک می‌کند تا آن‌ها را تحقق بخشید..... ۲۹۱
- قدرت تجسم شما، واقعیت را شکل می‌دهد..... ۲۹۴
۲۶. مواظب حرف‌زدنتان باشید..... ۲۹۷
- با گوش کردن یاد می‌گیریم، نه حرف‌زدن..... ۲۹۷
- سعی کنید عباراتی به زبان نیاورید که مخرب حرفه شماست..... ۳۰۰
- حرف پخش کردن: پشت دیگران حرف نزنید..... ۳۰۳
۲۷. ایده‌های پایانی..... ۳۰۷
- هفت عجایب دیگر جهان..... ۳۰۷
- احکام دهگانه ثانویه..... ۳۱۰
- چیزهایی که در زندگی آموخته‌ام..... ۳۱۲
- از هر دست بدهید، از همان دست می‌گیرید..... ۳۱۵
- فرصت‌های زندگی در همه حال بر مهلت‌های آن فائق می‌شود..... ۳۱۷
- افراد شاد، دیگران را هم شاد می‌کنند..... ۳۲۰
- ایده‌هایی برای داشتن زندگی پربارتر..... ۳۲۳

۱. مشقت

مشقت می تواند بهترین دوست تو باشد

حدود سه هزار سال پیش هومر، نویسنده کلاسیک گفت: «مشقت این توانایی را دارد که که در شرایط مساعد، استعداد بالقوه را بالفعل کند.» هومر با نوشتن *داستان جنگ تروجان/یلیاد و اودیسه*^۱، به نوعی زیر و بم مشقت را از بر است.

در آن سوی جهان، «بحران» در چین، سمبل دو معنی متفاوت است: «تهدید و فرصت» که بسیار جالب توجه است. زندگی سراسر تهدید و فرصت است. زمانی که خونسرد و منطقی باشیم، در اغلب موارد فرصت عاید ما می شود. یک ضرب‌المثل آسیایی می گوید: «زمانی که سرنوشت به تو خنجر می زند، فقط دو راه برای مهار آن داری؛ یا با خنجر خودت یا با مهارت دفاعی، آن را کنترل کنی.»

دعای مادر ترزا را در مواجهه با مشقت به یاد دارید؟ او گفت: «پروردگارا، بی دریغ می دانم که مرا در موقعیتی قرار نمی دهی که نتوانم از عهده آن برآیم. بارالها، مشقت طاقت فرسای امروز، نتیجه اعتماد زیاد تو به من است.»

همان طور که مشخص است، غلبه بر مشقت، مختص فرهنگ یا دوره مشخصی نیست. مفسر مدرن، پائول هاروی^۲ این مسئله را بدین شکل بیان می کند: «مشقت همواره به من یادآوری می کند که زمان هایی هم وجود دارد که باید با سختی مواجه شویم.»

مشقت جزو جدانشدنی این دنیا است و هیچ کس از آن ایمن نیست. اما از سویی هم می تواند عامل تغییر شگفت‌انگیزی باشد. یکی از همکارانم می گفت: «به تازگی آموخته‌ام

1. *the Trojan War in The Iliad and The Odyssey*

2. Paul Harvey

که چگونه عوامل اجتناب‌ناپذیر را کنترل کنم.» جالب این‌جاست که با همین نگرش، بر بسیاری از عوامل اجتناب‌ناپذیر فائق آمد.

یکی از غول‌های بازار، جی سی پنی، راز موفقیتش را این‌گونه بیان می‌کند: «اگر مجبور نمی‌شدم که با سختی و مشقت دست و پنجه نرم کنم، هرگز به آنچه امروز رسیده‌ام، نمی‌رسیدم.» زندگی من هم همانند زندگی همه، بالا و پایین داشته است؛ پس در این مورد با آقای پنی موافقم؛ این‌که روزهای سخت‌نهنها باعث شده است که باهوش‌تر شوم، بلکه نیرومندتر هم شده‌ام.

یکی از دوستانم، داستانی درباره آشپزی برایم فرستاد و چون آشپز خوبی نبودم، برایم جالب بود. او در کلیسا شنیده بود که این داستان خیلی خوب است؛ برای همین فکر کرد که برای من نیز بسیار الهام‌بخش باشد که از قضا همین‌طور بود. اما مسئله مهم این است که فرقی نمی‌کند چه سختی و مشقتی در مسیرت قرار گیرد، واکنش تو به آن مشقت، وجه تمایز پیروزی و شکست است:

دختر جوانی نزد مادرش رفت و از سختی‌های زندگی برایش تعریف کرد. دختر از دعوا و کشمکش به تنگ آمده بود؛ به‌طوری که به محض این‌که یک مشکل خاتمه می‌یافت، مشکلی دیگر ایجاد می‌شد. مادرش او را به آشپزخانه برد، سپس سه قابلمه را پر از آب کرد و روی اجاق‌گاز با شعله‌های روشن قرار داد. درون یک قابلمه هویج، درون دیگری تخم‌مرغ و در آخری دانه‌های قهوه ریخت و بدون این‌که چیزی بگوید، منتظر ماند تا آب‌پز شود. پس از بیست دقیقه شعله‌های اجاق‌گاز را خاموش کرد و هویج و تخم‌مرغ و قهوه را در کاسه‌های جداگانه ریخت. سپس از دخترش پرسید: «چه می‌بینی؟» دخترش جواب داد: «هویج و تخم‌مرغ و قهوه.»

مادر از دختر خواست که نزدیک‌تر بیاید و احساسش را درباره هویج بگوید. دختر نزدیک آمد و دید که هویج‌ها نرم شده است. سپس مادر از دختر خواست تا تخم‌مرغی را بردارد و بشکند. دختر پوسته تخم‌مرغ را جدا کرد و متوجه شد که تخم‌مرغ آب‌پز است. در نهایت مادر از دختر خواست که قهوه را سر بکشد و دختر در حالی که عطر بی‌نظیر قهوه به مشامش می‌خورد، لبخند زد. در ادامه دختر پرسید: «مادر، حالا منظورت از این کارها چیست؟» مادر گفت: «هرکدام از این موارد به گونه متفاوتی به

چالش مشترک (آب جوش) پاسخ داد. هویجی که سفت و سخت بود، در تماس با آب جوش نرم و ضعیف شد. تخم مرغی که شکننده و ضعیف بود، از پوستش برای محافظت از مایع درونش استفاده کرد و مایع سفت و سخت شد. دانه‌های قهوه هم منحصربه‌فرد بود و پس از تماس با آب جوش، آب را تغییر داد.»

مادر از دخترش پرسید: «تو کدامیک از این موارد هستی؟ در مواجهه با سختی‌ها چگونه پاسخ می‌دهی؟ بسان هویج، تخم مرغ یا دانه قهوه؟»
من مشکلی نخواهم داشت اطرافیان آشپزی کنند، اما به‌طور قطع به قهوه همان نگاه سابق را ندارم.

نکته آموزنده مکی

وقتی مشقت در منوی شما وجود دارد، آن را کاملاً پخته‌شده سفارش دهید.

بازگشت از زمان‌های دشوار

در هر بیزینسی، شکست عادی است. هر کسی که با بیزینس سروکار دارد، کابوس‌های اما و اگر را جزو لاینفک آن می‌بیند. اما افراد موفق در این زمینه، می‌دانند که در زمان سختی چگونه با آن مواجه شوند؛ آن‌ها در مواجهه با سختی، انعطاف دارند.

اواسط دهه ۱۹۹۰ مایکروسافت در شرف تسلط بر بازار و فروش کامپیوتر اپل، رو به افول رفت. استیو جابز در سال ۱۹۷۶ شرکت اپل را با همکاری دیگران تأسیس کرد و در سال ۱۹۸۵ به دلیل یکسری اختلافات با هیئت‌مدیره بر سر قدرت، استعفا داد. شرکت اپل تا زمانی که جابز در سال ۱۹۹۷ به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره به شرکت بازگشت، همواره درگیر مشکلات بود. جابز مشکل شرکت را پیدا کرد و با ایجاد روحیه‌ای از خلاقیت و نوآوری در شرکت، آن را حل کرد. اگر برندهایی مثل آی‌مک^۱، آی‌پاد^۲، آی‌تونز^۳ و آی‌فون^۴ به نظر شما

1. iMac

2. iPod

3. iTunes

4. iPhone

آشنا می‌آید، می‌توانید متوجه شوید که جابز در آن سال‌ها چه کرد! بدین ترتیب شاهد یکی از بهترین مثال‌های مربوط به انعطاف هستیم که در صنعت همواره در تغییر وجود داشته است. در حال حاضر ۳۵ درصد از مسکن‌های بازار آمریکای شمالی، تیلنول^۱ (استامینوفن) است. اما در سال ۱۹۸۲، کسی نمی‌توانست به کسی دیگر تیلنول بدهد. یک آدم روانی مقداری سیانور در کپسول‌های تیلنول گذاشت و هشت نفر را به کام مرگ کشاند. اگرچه کاملاً محرز بود که جانسون و جانسون^۲ در این ماجرا هیچ دستی نداشت، اما شرکت تمامی مسئولیت این فاجعه را به گردن گرفت و ۳۱ میلیون بطری کپسول به ارزش یکصد میلیون دلار را معدوم کرد. این شرکت همچنین پیشنهاد کرد که حاضر است کپسول‌ها را با قرص معاوضه کند که خود حاکی از ضربه مالی دیگری به این شرکت بود. اما این اعتمادسازی، یعنی اولویت قراردادن سلامت مشتریان بر سود شرکت، باعث شد که اعتماد همگانی به این شرکت و برند بازگردد. سپس مدیرعامل شرکت، جیم برک^۳، اذعان کرد: «شاید زمان‌بر، هزینه‌بر و بسیار دشوار باشد، اما این وظیفه اخلاقی و بیزینسی بر دوش ماست که تیلنول را به جایگاه شایسته و بایسته‌اش برگردانیم.» در نتیجه این اقدامات، فروش تیلنول به سرعت به حالت اولیه خود بازگشت. اکنون به انعطاف‌پذیری، ایمان آوردید؟

این دو مورد، دو مثال بسیار بزرگ در این خصوص بود؛ اما در نظر داشته باشید که اگر دو شرکت به این بزرگی توانستند دوباره احیا شوند، پس برای موارد کوچک‌تر بی‌شک الهام‌بخش هستند. بسیاری از شرکت‌ها با موانع تأثیرگذاری مثل افت فروش و تولید، مسائل کارگری و تغییر اولویت مشتریان مواجه می‌شوند. بهترین راه نجات صرفاً از طریق اداره عادی امور به دست نمی‌آید، بلکه از طریق یافتن راه‌هایی ورای مسائلی که ما می‌بینیم، به دست آوردنی است.

به خاطر داشته باشید که زندگی برگشت‌ناپذیر است. فارغ از این‌که چقدر تلاش می‌کنید، نمی‌توانید مسائل را پیش‌بینی کنید. ذهن‌تان را برای یافتن راه‌حل باز بگذارید، به

1. Tylenol

2. Johnson & Johnson

3. Jim Burke

اطرافیان و زیردستانان گوش کنید، مغزتان را برای موفق شدن تمرین دهید و بترکانید.

به خاطر داشته باشید که زندگی برگشت‌ناپذیر است. فارغ از این که چقدر تلاش می‌کنید، نمی‌توانید مسائل را پیش‌بینی کنید.

شرکت پاکت‌نامهٔ مکی میشل هم به دلیل بسیاری از اتفاقات و پیشرفت تکنولوژی دچار بحران شد؛ از جمله ظهور دستگاه فاکس، ایمیل، امکان ارسال پیام فوری، کاتالوگ‌های آنلاین، پرداخت قبض آنلاین، ماجرای حملهٔ انتراکس^۱، رکود ۱۱/۹ و... خطرهای یکی پس از دیگری ایجاد می‌شد. بیست‌بار نزدیک بود که سرشان زیر آب برود؛ اما تمرکز بیزینس خود را به‌عنوان یک ملزوم تغییر دادند و بدین ترتیب بیزینس جدیدی ایجاد کردند و در نهایت نه‌تنها نجات پیدا کردند، بلکه پیشرفت هم عایدشان شد. گاهی اوقات ساعات کاری عادی جوابگو نبود و مرخصی و حقوق کارکنان را به تأخیر انداختند. اگرچه این تدابیر همیشگی نبود، اما تنها راه نجات بود. زمان‌های بسیار دشواری بود که به کارکنانشان می‌گفتند انعطاف لازم برای مهیاکردن کار برای آن‌ها را نداریم؛ این ماجرا صرفاً معطوف به ما نمی‌شود، بلکه خانواده‌های زیادی به انعطاف‌پذیری ما متکی هستند. پس ما راه خودمان را می‌رویم و همواره در پی راه‌هایی برای محافظت از بیزینسمان در مقابل خطرات احتمالی هستیم، حتی اگر آن خطر غیر قابل پیش‌بینی باشد.

هر وقت با سختی مواجه شدی، داستان درخت بلوط را به خاطر داشته باش:

درخت بلوط بزرگی در حاشیهٔ رودخانه‌ای رشد کرد. صد سال بود که درخت در مقابل باد و طوفان‌ها مقاومت کرده بود، اما روزی طوفان شدیدی رخ داد و درخت را داخل رودخانهٔ خروشان انداخت. آب‌های جاری آن را به سمت دریا بردند. درخت در ساحل دریا، یعنی محل نیزارها، آرام گرفت. برای درخت سؤال بود که نی‌ها چگونه با وجود تندبادها همچنان استوارند. درخت بلوط گفت: «من در مقابل بسیاری از تندبادها ایستادگی کرده‌ام، اما این یکی بسیار قوی‌تر از من بود.»

نی‌ها در پاسخ گفتند: «مشکل همین جاست! در تمام این سال‌ها تو با کبر و غرور، قدرتت را به رخ باد کشیدی و آن‌قدر مغرور بودی که باد را دست کم بگیری. اما ما بر نقاط ضعفمان واقفیم و در چنین مواقعی خم می‌شویم تا باد از روی ما بگذرد، بدون این‌که بخواهیم در مقابلش مقاومت کنیم. هر قدر باد شدیدتر باشد، ما فروتنی بیش‌تری از خود نشان می‌دهیم و این است نتیجه کار ما!»

به جای مقاومت، بهتر است انعطاف به خرج دهیم (به جای شکستن، بهتر است خم شویم). شرکت‌ها و کارکنانی که منعطف هستند، این امکان را دارند تا بر سختی‌ها غلبه کنند.

نکته آموزنده مکی

اجازه نده زمان‌های طاقت‌فرسا، آخر راه تو باشد. از این تهدیدها، بهترین فرصت‌ها را بساز.

بالاترین شکست، شکست در تلاش کردن است

شکست دو کارکرد دارد: «یا شما را به خاک سیاه می‌کشانند یا بال پرواز به شما می‌دهد.» هر زمانی که در جشنواره سالانه هوراتیو آلجر اواردز^۱ در واشنگتن‌دی‌سی شرکت می‌کنم، این عبارت را می‌شنوم. در این جشنواره، هر سال ده نفر جدید برگزیده می‌شوند و در سال ۲۰۰۴ مفتخر شدم که در این جشنواره شرکت کنم. در خلال تک‌تک سخنرانی‌های کوتاهی که برای حضار (یکصد دانشجوی بورسیه‌ای) ارائه می‌شد، یک پیام را بارها می‌شنیدم: «از شکست نترس!»

انجمن هوراتیو آلجر، آمریکایی‌های متمایز یک سازمان غیرانتفاعی در الکساندریای ویرجینیاست که با محوریت ارج‌نهادن بر آموزش عالی و دستاورد آمریکایی‌هایی که بر سختی‌ها غلبه کرده‌اند، در سال ۱۹۴۷ تأسیس شد. نام این سازمان برگرفته از هوراتیو آلجر جی‌آر، نویسنده صدها داستان در ژانر «فرش به عرش» است که همگی پشتکار و

1. Horatio Alger Awards Ceremony

سختکوشی را محور موفقیت قرار می‌دهند. این انجمن، جایزه هوراتیو آلجر را به کسی می‌دهد که نمونه بارزی از شخصیت‌های فاخر داستان‌ها باشد. این انجمن، بورسیه هم اعطا می‌کند و در واقع یکی از بزرگ‌ترین اعطاکنندگان بورسیه به افراد نیازمند آن در ایالات متحده به‌شمار می‌رود. تمامی بورسیه‌شده‌ها مشمول سخاوت هوراتیو آلجر و دوستان همراه هستند. از زمان آغاز فعالیت‌های اعطای بورس این سازمان در سال ۱۹۸۴، ۱۸۰ میلیون دلار بورس به ۲۵۰۰۰ جوان نیازمند آن اعطا شده است.

شاید مهم‌ترین درسی که این جوانان آموخته‌اند، این است که شکست فانی نیست. آن‌ها درباره راه موفقیت می‌شنوند که در خلال آن لحظات دشوار، تمایل به تسلیم و مداومت برای ادامه مسیر اتفاق می‌افتد. افراد بر این امر تأکید می‌کنند که شکست باعث می‌شود که آگاهانه‌تر از قبل، شروعی دوباره داشته باشیم. این افراد جوان با الهام‌گرفتن از این داستان‌های موفقیت، به همراه کمک‌های بورسیه و یک شبکه مجهز، این شانس را دارند که مدرک فارغ‌التحصیلی دریافت کنند و حرفه مورد علاقه خود را پیش گیرند. شناخت بی‌بدیل آن‌ها از شکست، این است که شکست پایان راه نیست، بلکه راه جدیدی به جاده زندگی است.

هیچ‌کس نمی‌خواهد شکست بخورد، اما در مواقعی به دلیل بدشانسی، موقعیت غیر قابل کنترل یا علل کاملاً غیر قابل پیشگیری، افراد با شکست مواجه می‌شوند. فرقی نمی‌کند که اهداف شخصی یا شغلی شما چه باشد، اگر این خطاهای پرتکرار را مدنظر قرار دهید، شانستان برای اجتناب از شکست بالا می‌رود:

- **اتلاف وقت:** برنامه‌ریزی حیاتی است، اما تمرکز بیش از حد بر آن انرژی‌تان را تلف می‌کند؛ همان انرژی که برای اجرای کارآمد برنامه نیاز دارید. برای خود مهلت تعیین کنید، واقع‌بین باشید و قبل از هر اقدامی، روی داده‌ها بیش از حد حساسیت نشان ندهید.
- **حذف افراد:** برای کارکردن با همکارانتان، نیاز ندارید که همه آن‌ها را دوست داشته باشید. خودتان را به افرادی محدود نکنید که صددرصد با شما موافقت می‌کنند. از متخصصان با ایده‌های متفاوت بهره بگیرید و به نظراتشان گوش کنید. شما به بازخورد واقعی نیاز دارید، نه به‌به و چه‌چه بی‌اساس.

- **جنگ در جبهه اشتباه:** باید بدانید که چه زمانی از لحاظ زمان و انرژی بهتر است از مواضعتان کوتاه نیایید و چه زمانی به منظور حفظ منابع برای مقابله‌های پیش‌رو از مواضعتان عقب‌نشینی کنید. برای کسب پیروزی نهایی، لازم نیست که در تمامی رقابت‌ها پیروز شوید.
 - **نادیده‌گرفتن کوتاه‌مدت:** باید همواره به هدف نهایی فکر کنید که در آینده دور اتفاق می‌افتد، اما توجه داشته باشید که تمرکز بیش از حد بر آن، نباید باعث شود که از بهره‌وری در زمان حال غافل شوید. اگر در کوتاه‌مدت شکست بخورید، شانس برای موفقیت در بلندمدت ندارید؛ پس دنبال موفقیت‌های ابتدایی اما مهمی باشید که بر ماندن شما در مسیر درست دلالت دارد.
 - **محتاط قدم بردارید:** برای موفقیت باید تمایل به شکست داشته باشید. اگر هرگز سراغ پروژه‌های دشوار یا چالش‌های بلندپروازانه نروید، دیگران به دلیل ریسک‌نکردن شما، از شما پیشی می‌گیرند. بی‌ملاحظه نباشید، اما اگر از رئیس یا هم‌تیمی خود می‌خواهید که شما را باور داشته باشند، نباید از سختکوشی هراسی داشته باشید. پس زمانی که ریسک نباشد، پاداش هم نیست.
- قهرمانان داستان‌های هوراتیو آلجر، به خوبی نشان می‌دهد که ناامیدی‌ها و مصائب گریزناپذیر است. همان‌طور که رابرت اف کندی گفت: «فقط کسانی که جرئت شکست‌های عظیم را دارند، می‌توانند به دستاوردهای عظیم دست پیدا کنند.»

نکته آموزنده مکی

از تهدیدها، فرصت بساز.

۲. نگرش

نگرشی برای خود اتخاذ کنید

مادری پس از یک روز سخت و طاقت‌فرسای کاری، می‌خواست چند دقیقه استراحت کند، اما دخترش برای زمان استراحت مادر برنامه دیگری ریخته بود. دختر با خواهش گفت: «برایم قصه بگو مامان.» مادر در جواب گفت: «بگذار مامان کمی استراحت کند، بعد با خوشحالی برایت قصه می‌گویم.» اما دختر همچنان پافشاری می‌کرد که مادرش برایش قصه بگوید. مادر برای این که چند دقیقه زمان ارزشمند بخرد، جلد پشت یک مجله را ریزریز کرد. تمام جلد، نقشه جهان بود. سپس از دختر خواست که تکه‌های کاغذ را کنار هم بگذارد تا برایش قصه بگوید. اندکی بعد دختر گفت که تصویر را درست کرده است. مادر با تعجب، تصویری از جهان را دید که از تکه‌های کنار هم تشکیل شده بود. مادر از دخترش پرسید که چگونه این تکه‌ها را کنار هم قرار داده است؟ دختر هم در جواب گفت: «مامان ببین، پشت جلد، تصویر یک دختر بچه است. من تکه‌های تصویر دختر بچه را کنار هم گذاشتم که از این طرف هم نقشه جهان درست شد.»

هر یک از ما این وظیفه را داریم که نقشه جهان را درست کنیم. ابتدا باید ببینیم با خود چندچند هستیم؛ در این صورت می‌توانیم والدین، دوست، همسر یا کارفرمای بهتری شویم. پس اولین قدم، اتخاذ نوع نگرش ماست.

طبق تعریف دیکشنری وبستر، نگرش به‌عنوان «حالت ذهنی» تعریف شده است. شرکت‌ها و کارکنان موفق، نگرشی اتخاذ می‌کنند که در آن تغییر مثبت و چالش خوب است. آن‌ها شرایطشان را می‌پذیرند و دنبال فرصت‌ها هستند. فرصت‌ها همه‌جا هست، فقط بستگی به نگرش شما دارد. تغییر می‌تواند دشوار یا شگفت‌انگیز باشد. زمانی که می‌خواهید تصمیمی بگیرید، مطمئن باشید که نگرستان، شما را در قلمرو افراد موفق

قرار می‌دهد. افراد موفق مثبت‌نگر هستند و به خودشان ایمان دارند. آن‌ها متعهد هستند و به راحتی تسلیم نمی‌شوند. آن‌ها مسئولیت اتخاذ نگرش خود را برعهده می‌گیرند. نگذارید نگرش، خودش را بر شما تحمیل کند.

تغییر می‌تواند دشوار یا شگفت‌انگیز باشد. زمانی که می‌خواهید تصمیمی بگیرید، مطمئن باشید که نگرشتان، شما را در قلمرو افراد موفق قرار می‌دهد.

در یکی از کتاب‌های مورد علاقه من (بیندیش و رشد کن، اثر ناپلئون هیل و دنیس کیمبرو)^۱، تعریف بی‌نظیری از نگرش آمده است: «نگرش ما تعیین می‌کند که در زندگی‌مان چه اتفاقی خواهد افتاد؛ یعنی نگرش خوب منتهی به نتایج خوب، نگرش مطلوب منتهی به نتایج مطلوب و نگرش ضعیف منتهی به نتایج ضعیف می‌شود. همه ما مسئول شکل‌گیری زندگی خود هستیم و شکل زندگی ما به واسطه نگرش ما تعیین شده است. نگرش ذهنی شما دروازه‌ای دوطرفه در مسیر زندگی است. این دروازه (نگرش) می‌تواند فقط از یک‌سو به سمت موفقیت باز شود یا این‌که از سوی دیگر به سمت شکست.»

موفقیت و خوشحالی به میزانی که به نگرش وابسته است، به همان اندازه به منابع و نقاط مثبت بستگی دارد. برای پرورش دادن ذهنیت مناسب، این مفاهیم را در مرکز توجه خود قرار دهید:

- **کنترل:** تنها کنترلی که در زندگی دارید، روی خودتان است؛ یعنی روی افکار، کنش‌ها، واکنش‌ها و رفتار خودتان. روی چیزی که اشراف و کنترل ندارید، حساسیت به خرج ندهید. روی چیزی تمرکز کنید که در حیطه کنترل شماست.
- **مثبت‌نگری:** زمانی که می‌بینید افکار منفی در حال غالب شدن است، دست نگه دارید و در عوض از خود بپرسید که بهترین و بدترین حالت ممکن چه می‌تواند باشد و در ادامه، واکنشتان را طبق آن تنظیم کنید. با افراد مثبت‌نگر معاشرت کنید و ببینید که نگرشتان چگونه تغییر می‌کند.

- **نتایج:** به راحتی می‌توان در چرخه و الگوهایی قرار گرفت که بر روند کار تأکید دارد تا نتیجه. قوانین را یاد بگیرید، اما طوری آن‌ها را به کار ببندید که در راستای اهدافتان قرار گیرد.
- **سپاسگزاری:** اگر به داشته‌های خوب فکر کنید، مثبت‌اندیش می‌شوید. هر روز برای مدتی به سلامتی، خانواده و دوستان و امکاناتی فکر کنید که دارید و توجه خود را صرفاً معطوف به نداشته‌هایتان نکنید.
- **الگو:** به یاد داشته باشید که شما برای اطرافیان الگو می‌شوید. نگرش‌ها مسری است و با داشتن نگرش مطلوب، مورد استقبال همگان قرار می‌گیرید.
خبر خوب این‌که هر کسی می‌تواند نگرش خود را بهبود بخشد؛ چیزی که همواره اتفاق می‌افتد. پس ما می‌توانیم با الهام گرفتن از کسانی که بر موانع غلبه کرده‌اند، نگرشمان را بهبود بخشیم.
ال کپتن^۱، نام دیوار گرانیته در پارک ملی یوسمیت در کالیفرنیاست که ۳۷۰۰ فوت (دوسوم یک مایل) ارتفاع دارد. مارک ولمن، اولین معلول در جهان بود که از ال کپتن بالا رفت. وقتی مارک بالای دیوار رسید، خبرنگاران از او پرسیدند که چگونه این کار را انجام داد؛ او در جواب گفت: «من هیچ‌وقت تصور نکردم که ارتفاع دیوار دو سوم مایل است، بلکه همواره تصورم این بود که دیوار هفت هزار اینچ (بر مبنای واحد کوچک‌تر) ارتفاع دارد.»

نکته آموزنده مکی

نگرش را یک عنصر روزمره و تکراری در نظر نگیرید، فقط مثبت ببینید!

لبخند به صورت شما اعتبار می‌دهد

من یکی از بزرگ‌ترین هواداران دیل کارنجی هستم؛ کسی که در دوست‌یابی تبحر بی‌نظیری دارد. همواره یک شعر را از او همراه دارم و با افراد دیگر به اشتراک می‌گذارم؛

اسم این شعر «ارزش لبخند» است و امیدوارم شما هم به اندازه من از این شعر نکته‌هایی بیاموزید:

«لبخند بی‌هیچ هزینه‌ای چه‌ها که خلق نمی‌کند! به افرادی که آن را دریافت می‌کنند، بهره می‌رساند؛ بدون آن که از کسانی که می‌خندند، چیزی بگیرد. به سرعت برق می‌آید، اما خاطره‌ای از آن می‌ماند که گاهی ابدی است. هیچ‌کس بی‌نیاز از آن نیست و هیچ‌کس با وجودش فقیرتر از دیگران نیست. لبخند، شادی و نشاط را به خانه می‌آورد. برای بی‌زینس، آینده‌روشنی به ارمغان می‌آورد و مَه‌ری است بر سندن دوستی دوستان. مرحمی بر خستگی، نوری بر ناامیدی و یگانه‌پادزهر طبیعی بر مشکلات است.

آری، لبخند خریدنی، گدایی، قرض‌گرفتنی یا دزدیدنی نیست؛ چون در زمین برای هر کسی سود نمی‌آورد، مگر آن که هدیه شود. در دنیای بی‌زینسی پر از آشوب و همه‌مهمه امروز، اگر افرادی به علت خستگی به تو نمی‌خندند، می‌شود از تو خواهش کنم که تو بخندی؟ چون کسی که هیچ‌چیزی برای بخشش ندارد، لبخند هدیه می‌کند.»

سال‌ها پیش آموختم که قوی‌ترین وسیله تأثیرگذاری بر دیگران، لبخندزدن به آن‌هاست. لبخند کمکتان می‌کند که جذاب‌تر به نظر برسید و نمای زیباتری از خودتان ایجاد کنید. ما طبق غریزه، مجذوب افرادی می‌شویم که لبخند بر لبان خود دارند؛ چون صمیمی و مهربان به نظر می‌رسند. این افراد جذاب هستند و نسبت به افراد دیگر قابل اعتماد به نظر می‌رسند. فراموش نکنید که هرچه بیش‌تر لبخند بزنید، اطرافیان‌تان بیش‌تر احساس شادمانی می‌کنند. هرگز ارزش لبخندزدن را دست‌کم نگیرید. فردی که از هوش کافی برای لبخندزدن برخوردار است، معمولاً سوژه‌های مناسبی برای لبخندزدن پیدا می‌کند.

سال‌ها پیش آموختم که قوی‌ترین وسیله تأثیرگذاری بر دیگران، لبخندزدن به آن‌هاست.

همه مردم دنیا به یک زبان لبخند می‌زنند. لبخند باید وسیله‌ای استاندارد برای همه مردم باشد؛ چه در خانه و چه محل کار. برای لبخندزدن فقط هفده ماهیچه نیاز است،

در حالی که برای اخم کردن ۴۳ ماهیچه درگیر می‌شود؛ پس واقعاً دیگر بهانه‌ای برای نخندیدن وجود ندارد. بخند و بشاش باش!

افرادی که لبخند بر لب دارند، بهره‌وری بیش‌تری نشان می‌دهند و خلاق‌ترند. اندرو اوسوالد^۱، استاد درس اقتصاد مدرسهٔ بیزینس وارویک^۲ در انگلیس، پژوهشی در سال ۲۰۱۰ انجام داد که نشان داد افرادی که لبخند بر لب دارند، بهره‌وری بیش‌تری در محیط کار نشان می‌دهند و خلاق‌ترند. پژوهش دیگری در سال ۲۰۱۳ از دانشگاه کالیفرنیا (سان‌فرانسیسکو) اثبات کرد افرادی که خوشحال‌ترند، رویکرد جامع‌تری نسبت به مشکلات دارند و برای حل مشکلاتشان، از قوهٔ تفکر بالاتری در یافتن راه‌حل‌های بیش‌تر نسبت به هم‌رده‌های منفی‌نگر خود برخوردار هستند. محققان این پژوهش، این یافته‌ها را به دوپامین^۳ ربط دادند که در اثر خوشحالی ترشح می‌شود؛ چون انتقال‌دهنده‌های عصبی در یادگیری، روند و تصمیم‌گیری دخیل است.

خنده از طرفی دیگر هم باعث بهبود سلامتی می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد زمانی که افراد می‌خندند، ماده‌ای به اسم اندروفین در بدنشان ترشح می‌شود که باعث می‌شود سطح خوشحالی بالا برود و استرس کاهش یابد. هر قدر بیش‌تر بخندید، خوشحال‌تر می‌شوید و احساس آرامش بیش‌تری می‌کنید. حتی زمانی که به زور می‌خندید هم این مکانیسم فعال می‌شود؛ چون مغز نمی‌تواند تفاوت بین خندهٔ واقعی و مصنوعی را تشخیص دهد. اندروفین نوعی مسکن طبیعی هم است. اکسیژنی که در اثر لبخند و خنده وارد بدن‌تان می‌شود، سیستم ایمنی شما را تقویت می‌کند؛ لبخند، مقدار بیش‌تری گلبول‌های خونی سفید تولید می‌کند که بدن را در برابر بیماری‌های عفونی محافظت می‌کند.

روان‌شناسانی همچون تارا کرفت و سارا پرسمن^۴ در سال ۲۰۱۲ مقاله‌ای در مجلهٔ علم روان‌شناسی دانشگاه کانزاس^۵ چاپ کردند که طی آن از ۱۷۰ شرکت‌کننده خواستند تا

1. Andrew Oswald

2. Warwick

3. dopamine

4. Tara Kraft and Sarah Pressman

5. University of Kansas

چوب‌های غذاخوری چینی را به سه شکل در دهانشان نگه دارند، در حالی که دیگران بدون آن که خود آن‌ها متوجه شوند، آن‌ها را پس از یک تجربه استرس‌زا به میزان مختلف می‌خنداندند. این آزمایش نشان داد افرادی که عمیق‌ترین خنده‌ها را با وجود چوب غذاخوری در دهان خود داشتند، نسبت به کسانی که واکنش خاصی نشان ندادند، ضربان قلبشان به شدت کاهش یافت و همچنین استرسشان سریع‌تر التیام یافت.

در نهایت این‌که خنده مثل خمیازه مسری است؛ پس بخند و و این خنده را به همه منتقل کن.

در میان تمام چیزهایی که بر تن دارید، حالات شما پرنفوذترین آن‌هاست. بنابراین لبخند شما نباید به موقعیت خاصی محدود باشد، بلکه باید همواره وجود داشته باشد.

نکته آموزنده مکی

قیمت لبخند، افزایش نیافتنی و ارزش آن، پایین نرفتنی است.

تکبر و بیزینس، به هیچ عنوان با هم کنار نمی‌آید

سال‌های پیش پسر جوانی در روستا زندگی می‌کرد که هیچ چیزی را بیش‌تر از رقابت در ورزش دو دوست نداشت. از آن جایی که قوی و روی فرم بود، همیشه پیروز میدان بود و از این رو کم‌کم از چاپلوسی و ستایش روستاییان خوشش آمد. روزی دو جوان در دو سوی شهر را به چالش دعوت کرد. تمامی روستاییان به صف شدند تا آن‌ها را تماشا کنند. پسر جوان دوباره پیروز شد و مردم شهر با شور و شوق او را تشویق کردند. پسر از روی حرص و ولع و برای جلب نظر بیش‌تر فریاد زد: «حریف نبود؟ حریف می‌طلبم.» دو جوان داوطلب شدند و او هر دوی آن‌ها را پشت‌سر گذاشت و پیروز شد. پسر جوان با غرور و تکبر خندید و اهالی روستا هم او را تشویق کردند، اما این دفعه تشویق آن‌ها اندکی سرد شده بود. پسر فریاد زد: «حریف من کیست؟ یا لا! همه شما ترسیدید؟» زن مسنی که جدال پسر جوان را می‌دید، از شدت تکبر او به تنگ آمد. سپس دو مرد مسن را برای جدال با پسر جوان به میانه میدان ترغیب کرد. آن دو مرد با وجود تمایل به رقابت، به سختی توانستند خود را به خط شروع برسانند. پسر جوان با تعجب گفت: «این

چیست؟» فکر می‌کنید مرد جوان چگونه می‌خواست با شکست دو پیرمرد که به سختی می‌توانستند راه بروند، افتخار آفرینی کند؟

پیرزن به سمت پسر جوان رفت و در گوشش گفت: «برای این رقابت هم دنبال ستایشی؟» پسر جواب داد: «شک نکن.» پیرزن گفت: «پس با هم به خط پایان برسید و با هم قهرمان شوید.» پسر جوان هم همان‌طور که گفته بود، همراه آن‌ها به خط پایان رسید و باشکوه‌ترین تشویق را از مردم دید. آن روز مرد جوان درس باارزشی آموخت؛ هیچ‌کس از تکبر خوشش نمی‌آید. تاکنون با افراد مغرور کار کرده‌اید؟ اصلاً تجربه خوبی نیست.

تکبر در بین موانعی که می‌تواند بیزینس یک فرد را نابود کند، از همه بدتر است. راحت‌تر از تمامی خصایص منفی، قابل حصول و قابل توجیه است و از طرفی هم از همه خصایص سخت‌تر در خود تشخیص داده می‌شود. تکبر می‌تواند تمامی کارکنان شرکت را آزاده کند، همان‌طور که یک ویروس به آرامی یک کامپیوتر را از بین می‌برد.

ما اصلاً مشکلی با مفتخر بودن از شرکت یا عملکرد خود نداریم. اگر شما به کارتان افتخار نکنید، احتمالاً در کارتان تلاش نمی‌کنید. اما دقت کنید که افتخار از تکبر متمایز است. تکبر یعنی کاری که در آن سعی شود برتری خود و ضعیف بودن دیگران به رخ کشیده شود و با خودشیفتگی هم که به معنی خودستایی است، تفاوت دارد. تکبر با اعتمادبه‌نفس هم فرق دارد؛ در واقع اعتمادبه‌نفس به نظر من ویژگی مثبتی است.

متأسفانه امروزه بسیاری از رهبران، اعتمادبه‌نفس را با تکبر اشتباه می‌گیرند. اعتمادبه‌نفس خصیصه بسیار حساسی در افراد و در مواقع ریسک است، به‌طوری که همچنان به هدایت کشتی ادامه می‌دهند. اما تکبر یعنی می‌دانید که قایق سوراخ است، اما همچنان اصرار دارید که افراد سوار آن شوند.

سیلورمن، جانسون، مک‌کونل و کار^۱، مقاله‌ای در سال ۲۰۱۲ در مجله روان‌شناس صنعتی - سازمانی^۲ چاپ کردند که در خلال آن اذعان داشتند افراد متکبر به‌طور بی‌اساسی خودبزرگ‌بین هستند و خود را بالاتر از دیگران می‌بینند، فکر می‌کنند که از دیگران داناترند، رفتارشان را پذیرفتنی ارزیابی می‌کنند، طوری با دیگران رفتار می‌کنند

1. Silverman, Johnson, McConnell, and Carr

2. Industrial-Organizational Psychologist

که آن‌ها احساس پایین‌تر بودن کنند، از زیر بار مسئولیت فرار می‌کنند و همه تقصیرها را به گردن دیگران می‌اندازند، نظر دیگران را نمی‌پرسند، کارشان را به خوبی انجام نمی‌دهند و در نهایت به ندرت به دیگران کمک می‌کنند.

بگذارید به لیست ویژگی‌های افراد متکبر، این‌ها را هم اضافه کنم که آن‌ها افراد را به اسم صدا نمی‌زنند، ارتباط چشمی برقرار نمی‌کنند، مدام افراد را در میانه کلام قطع می‌کنند، برای هر چیزی نظر یا پاسخ دارند و از ضایع کردن حریفشان ابایی ندارند. اگر شما هر کدام از این خصایص را دارید، در رفتارتان تجدیدنظر کنید. اگر حس برتری نسبت به افراد دارید، تقریباً محال است بتوانید کار تیمی کنید؛ در این صورت طولی نمی‌کشد که مجبور می‌شوید گروهتان را عوض کنید. بهتر است کاری کنید که وجهه شما بر خود شما پیشی نگیرد. همان‌طور که الویس پارسلی^۱ گفت: «اگر کله تو خیلی باد دارد، این باد گردن تو را می‌شکند.»

نکته آموزنده مکی

نگذار تکبر تو مانع از «باهم تمام کردن» (اشاره به داستان پسر جوان) شود.

خوشحالی، موفقیت به ارمغان می‌آورد

«چه چیزی باعث خوشحالی من می‌شود؟» این سؤالی است که همه ما باید هر از چندگاهی از خود بپرسیم؛ چون تمام رفتار ما باید به هر طریقی به سمت خوشحالی باشد. در ابتدا در خیالمان تصور می‌کنیم که پولدار شده‌ایم یا این که همواره به ماشین، ویلا و شغل فکر می‌کنیم. هر چند اگر صادق باشید، این سؤال برای شما دشوارتر از آنچه مورد انتظارتان است، به نظر می‌رسد.

آبراهام لینکلن^۲ هم در این مورد می‌گوید: «بیش‌تر مردم همان‌قدر خوشحال هستند که در خود ذهنیت خوشحالی ایجاد می‌کنند.» او می‌دانست که درباره چه چیزی سخن می‌گوید و من روی هم رفته فکر می‌کنم تنها «چیزی» که برای شما خوشحالی به ارمغان می‌آورد، خود شما هستید.

1. Elvis Presley

2. Abraham Lincoln

خوشحالی هم مثل عصبانیت، غم، ناامیدی و تنهایی، یک حالت ذهنی است. ذهن، قوی‌ترین ابزار در دنیاست، اما این شما هستید که آن را کنترل می‌کنید. ذهنیت هم مانند خودرو، این امکان را دارد که به بیراهه هدایت شود. شما باید بدانید که چه مواقعی احساس خوبی ندارید و ذهنتان را به سمت متفاوتی هدایت کنید. نباید بر عواملی متمرکز شوید که آن احساس بد را به جان شما انداخته است.

ذهن، قوی‌ترین ابزار در دنیاست، اما این شما هستید که آن را کنترل می‌کنید.

بی‌شک اگر آدرس داشته باشید، می‌توانید خودروی ذهنیتان را به سمت خوشحالی هدایت کنید. پس به سؤال اول برمی‌گردیم: «چه چیزی مرا خوشحال می‌کند؟» من حدس می‌زنم که پاسخ به این سؤال، مؤلفه‌ای مادی نیست. تعریف من از خوشحالی، زیستن موقت و زودگذر در حال، مثل دریافت هدیه تولد نیست؛ بلکه خوشحالی را نوعی شیوه زندگی می‌بینم. این واقعیت دارد که افراد خوشحال هم در زمان‌هایی به شدت تحت فشارند، اما می‌دانند که چگونه از مخمصه‌ها شونند و آگاهند که لحظات خوش احتمالاً در راه است. آن‌ها با مثبت‌اندیشی (به جای منفی‌نگری) احساس رضایت می‌کنند. آن‌ها همچنین می‌دانند که خوشحالی آن‌ها به شدت به سهیم کردن آن با اطرافیان بستگی دارد.

خوشحالی، ماده به شدت مخدر است. پس به اندازه کافی از این موهبت بهره‌مند شوید، آن را همه‌جا با خود داشته باشید و درصدد باشید که به آن تداوم ببخشید. گنجینه‌ای از احساسات مثبت را به همراه داشته باشید؛ احساساتی که به شما این قدرت را می‌دهد که از عهده شرایط نفس‌گیر زندگی برآیید.

مطالعات حاکی از آن است که استرس بیش از حد، سیستم ایمنی بدن‌تان را متوقف می‌کند و بدین ترتیب مشکلاتی به وجود می‌آید که جامعه را آفت‌زده می‌کند. نارسایی‌های قلبی، آرتروز، عفونت، سردردهای میگرن، بیماری‌های روانی و حتی سرطان، فقط شمار معدودی از اختلالاتی است که با استرس بیش از حد ارتباط دارد. پس علاوه بر بالا بردن کیفیت زندگی، کاهش استرس و افزایش شادی می‌تواند منجی زندگی شما باشد.

در دانشگاه پزشکی آلبرت انیشتین، محققان مؤسسه کهولت سن، در خصوص ۲۴۳ سالخورده صد سال به بالا تحقیق کردند. آن‌ها دریافتند که افراد صدساله، علاوه بر

عواملی مثل ژنتیک، معمولاً خصایص شخصیتی خاصی را نشان می‌دهند. در کل، این افراد سن بالا این صفات را دارند: «اجتماعی، مثبت‌نگر درباره مردم، خوش‌خنده، روراست درباره احساسات، باوجدان و منظم، بی‌توجه به اضطراب یا گناه.» پژوهشگران همچنین افزودند که این ویژگی‌ها لزوماً رابطه‌ی علی و معلولی ندارد. این پژوهشگران به این نکته دقت نکردند که در بسیاری از مواقع، ویژگی‌های شخصیتی که آن‌ها مشاهده کردند، لزوماً ویژگی‌های مادام‌العمر نیست، بلکه رفتارهایی است که این افراد در طول عمرشان یاد گرفته‌اند. با تمرکز بر ویژگی‌های مثبت و نگران‌نبودن درباره ویژگی‌های منفی، امید به زندگی در شما احتمالاً به‌طور کارآمدی تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

حالا که می‌دانید فکر کردن به نعمات، کیفیت زندگیتان را ارتقا می‌دهد، پس چرا منتظرید؟ طوری زندگی خود را بچینید که برای انجام کارهای مورد علاقه‌تان زمان داشته باشید. من نمی‌گویم که از تمام مسئولیت‌هایتان شانه خالی کنید. فشار زندگی، شما را از هر روز بازی کردن گلف بازمی‌دارد و تمام غروب‌ها بعد از مدتی در نظر شما یکی می‌شود. ممکن است برای خواننده‌شدن، صرفاً استعفادادن از شغل فعلی کافی نباشد، بلکه هر قدر به سمت و سویی که خوشحالتان می‌کند متمایل باشید، زندگیتان هم خود را با چیزهایی که برای شما ارزشمند است، وفق می‌دهد. همان‌طور که آلبرت شوپنر^۱ گفت: «کلید شادی موفقیت نیست، بلکه کلید موفقیت شادی است.» اگر شما عاشق کاری باشید که در حال انجام آن هستید، موفق می‌شوید.

نکته آموزنده مکی

فقط شما هستید که می‌توانید نقشه راه رسیدن به خوشحالی را ترسیم کنید.

۳. خود را باور کنید

افراد به درجه‌ای از خودباوری می‌رسند

«امروز بدترین روز زندگی من بود. من خیلی احمق بودم که فکر می‌کردم از عهده‌اش برمی‌آیم.» این جمله را گرگ بیلی^۱، سرپرست من در امور کارکنان گفت؛ آن هم در حالی که در یک روز تابستانی از قلّه هولی کراس^۲ در منطقه ویل^۳ (یکی از قلّه‌های معروف و چهارده هزار فوتی کولورادو^۴ که به اسم «چهارده‌گانه»^۵ می‌شناسند) بالا رفت. او دو پسرش را هم برای سفر مهیج تفریحی و سرگرم‌کننده سه نفره پدرپسری با خود برده بود. زمانی بود که بیش‌تر از هشت ساعت در کوهی زمین‌گیر شده بود، اما در نهایت موفق شد راهش را پیدا کند. او رویکرد کاملاً متفاوتی داشت. عزمش را جزم کرده بود که یک «چهارده‌گانه» دیگر را در آینده فتح کند. به من گفت که بالارفتن از آن قلّه، سخت‌ترین کاری بود که در زندگی کرده است. او در زندگی هرگز به خودش تا این حد سختی نداده بود.

چرا مردم همیشه کارهای سخت‌تر را برمی‌گزینند؟ چه چیزی افراد را ترغیب می‌کند که کارهایی انجام دهند که از نظر دیگران نشدنی یا دیوانه‌وار است؟ آیا این رفتار آن‌ها ناشی از هیجان، ماجراجویی و تحریک است یا فقط چالش معمولی؟ آن مسافت یک مایل در چهار دقیقه را به یاد دارید؟ مردم در زمان یونان باستان

1. Greg Bailey

2. Mount of the Holy Cross

3. Vail area

4. Colorado

5. Fourteeners

همواره تلاش می‌کردند که آن را انجام دهند. طبق سخن قدیمی‌ها، یونانی‌ها یک شیر را وادار می‌کردند که دنبال آن‌ها بدود، چون فکر می‌کردند که با این کار می‌توانند سریع‌تر بدونند. آن‌ها شیر ببر هم می‌خوردند (شیر ببر واقعی، نه شیری که امروزه در فروشگاه‌های مواد غذایی سالم می‌خرید).

هیچ‌کدام از این کارها فایده نداشت. پس به این نتیجه رسیدند که این کار امکان‌پذیر نیست و برای هزاران سال مردم فکر می‌کردند که از لحاظ فیزیکی امکان ندارد کسی بتواند یک مایل را در چهار دقیقه بدود؛ چون استخوان‌بندی بدن ما ایراد دارد، باد به‌شدت در جهت مخالف می‌وزد، شش‌های انسان ضعیف است و هزاران دلیل دیگر. تا این‌که یک نفر، فقط یک نفر، ثابت کرد که همهٔ دکترها، مربیان، قهرمانان و میلیون‌ها نفری که قبل از او تلاش کرده و شکست خورده بودند نیز اشتباه می‌کردند. یک‌سال بعد، پس از این‌که اعجاز همهٔ معجزات، راجر بنیستر^۱، توانست یک مایل را در چهار دقیقه بدود، ۳۷ دوندۀ دیگر هم توانستند همین کار را انجام دهند.

خب، چه چیزی باعث موفقیت می‌شود؟ ارادهٔ محض؟ هیجان حاصل از پیروزی؟ تمایل به رسیدن؟ تمایل به نگهداشتن رکورد؟ مدت‌ها پیش فهمیدم که سه دسته افراد در جهان وجود دارند: «می‌شودها، نمی‌شودها و محال است بشودها». گروه اول بر همه‌چیز فائق می‌آیند، گروه دوم با همه‌چیز مخالفت می‌کنند و گروه سوم هم در همه‌چیز شکست می‌خورند.

مدت‌ها پیش فهمیدم که سه دسته افراد در جهان وجود دارند: «می‌شودها، نمی‌شودها و محال است بشودها». گروه اول بر همه‌چیز فائق می‌آیند، گروه دوم با همه‌چیز مخالفت می‌کنند و گروه سوم هم در همه‌چیز شکست می‌خورند.

داستان فتح قلۀ گرگ، مرا یاد داستان دیگری می‌اندازد: دو قبیله در حال جنگ با یکدیگر بودند؛ یکی از آن‌ها در پستی‌ها و دیگری در بلندی‌های قله قرار داشت. روزی قبیلهٔ بالای قله به قبیلهٔ پایین حمله کرد و یک روستا را چپاول کردند. در حین این یورش، متهاجمان یک بچه را دزدیدند و بالای کوه بردند. مردم قبیلهٔ پایین که بسیار

عصبانی شده بودند، تصمیم گرفتند که به هر قیمتی که شده، بچه را پس بگیرند، اما نمی‌دانستند چگونه از قله بالا بروند.

آن‌ها هیچ ردی از راهی که مردم کوهستان استفاده می‌کردند، نداشتند و نمی‌دانستند که مردم قبیلهٔ بالا کدام قسمت کوهستان بودند و این‌که چگونه آن‌ها را بالای کوه تعقیب کنند. با وجود همهٔ این‌ها، مردم قبیلهٔ پایین، یک کارگروه نجات از بهترین جنگنده‌ها را تشکیل دادند تا بالای قله بروند و بچه را بیاورند. مردان جنگجو برای بالارفتن از قله، روش‌های مختلفی امتحان کردند که هیچ‌کدام فایده‌ای نداشت. بعد از روزها تلاش، فقط توانستند چند پا بالا بروند؛ سپس با ناامیدی کامل به این نتیجه رسیدند که بالارفتن فایده‌ای ندارد، اما روی برگشتن به قبیلهٔ خود را هم نداشتند. وقتی داشتند وسایلشان را می‌بستند، ناگهان مادر بچه را دیدند که به سمت آن‌ها می‌آید. در همین حین، حیرت تمام آن‌ها را فراگرفته بود که ما هنوز نتوانسته‌ایم بالا برویم، اما مادر بچه، در حالی که بچه را به پشت خود بسته بود، درحال پایین آمدن از قله است! همه مات و مبهوت بودند. مگر می‌شود؟! اولین مردی که نزدیک زن رفت، از او پرسید: «ما نتوانستیم از قله بالا برویم؛ ما که قوی‌ترین و توانمندترین مردان روستا هستیم. تو چگونه توانستی این کار را بکنی؟»

زن به نشانهٔ ندانستن جواب، شانه بالا انداخت و گفت: «خب، بچهٔ شما که نبود.»

نکتهٔ آموزندهٔ مکی

تنها چیزی که باید مدنظر داشته باشید، این است: زمانی که می‌گوی محال است، برو آن را انجام بده.

اعتماد به نفس خود را به میزان مورد نیاز بالا ببر

والث دی‌زنی^۱ همیشه دربارهٔ چهار خصیصه برای موفقیت صحبت می‌کرد: ۱. کنجکاوی، ۲. باور، ۳. جرئت و ۴. انسجام. او معتقد بود کسی که این چهار ویژگی را در زندگی

کسب کند، در عمل به هر آنچه می‌خواهد می‌رسد. اما والت روی یکی از این خصیصه‌ها تأکید بسیاری می‌کند و آن چیزی نیست جز «باور». او اذعان داشت: «زمانی که به چیزی ایمان دارید، تمام و کمال و بی‌شک و تردید به آن ایمان بیاورید.» مردم با آمدن اسم والت دیزنی، موفقیت و امپراتوری‌ای را تداعی می‌کنند که او ایجاد کرد. اما والت در ابتدا به این صورت نبود. او را می‌شد با همه چیز تداعی کرد، جز موفقیت. چندبار در بیزینس خود شکست خورده بود، به طوری که یک سردبیر در نشریهٔ کانزاس سیتی استار^۱ به او گفت: «پندار و ایدهٔ خوبی نداری.» شاید برای همین اتفاق است که باور در نظر او از سه خصیصهٔ دیگر مهم‌تر است. او به هیچ عنوان عقب‌نشینی نمی‌کرد. در تمام جوانب زندگی، اعتماد به نفس از ارزش بسیار بالایی برخوردار است، اما بسیاری از افراد آن‌طور که باید، به خودشان باور ندارند و موفق شدن را بسیار دشوار می‌پندارند. آیا شما از کسی که مضطرب و بی‌دست و پاست و مدام عذرخواهی می‌کند، چیزی می‌خرید؟ جواب «نه» است. شما به جنسی که عرضه می‌کند، به مطمئن بودن او و توانایی او در تضمین جنسش شک می‌کنید. شما کسی را ترجیح می‌دهید که مطمئن باشد، با شفافیت سخن بگوید و کالایش را به خوبی بشناسد. اطمینان، این امکان را به شما می‌دهد که به بهترین شکل ممکن ظاهر شوید، بدون این‌که از شکست واهمه داشته باشید و بازمانید. اطمینان، از خودباوری آغاز می‌شود.

اطمینان، این امکان را به شما می‌دهد که به بهترین شکل ممکن ظاهر شوید، بدون این‌که از شکست واهمه داشته باشید و بازمانید. اطمینان، از خودباوری آغاز می‌شود.

وینسنت پیل، یکی از نویسندگان انگیزشی مورد علاقهٔ من گفت: «خود را باور داشته باش. به توانمندی‌هایت ایمان داشته باش. تو نمی‌توانی موفق شوی، مگر این‌که به قدرت خود، خاضعانه و منطقی باور داشته باشی.» در این نقل‌قول، یک کلمهٔ برجسته است: «خاضعانه.» باور به معنی تکبر نیست، کاملاً با تکبر تفاوت دارد. برای تداوم اعتماد، باید فروتنی را به عنوان یک خصیصه، با باور به همراه داشت.

باور یک شبه به دست نمی‌آید. محال است یکدفعه از خواب بیدار شوید و بگویید که اکنون خوب هستم. باید روی تقویت باور کار کنید، مفاهیم درست را تمرین کنید، بهترین آموزش را ببینید و خود را از لحاظ روحی قوی کنید. شما باید مثل یک برنده بیندیشید. مربیان و مدیران می‌توانند به بازیکنان و کارکنانشان بگویند که باورپذیری بیش‌تری داشته باشند، اما در صورت گوشزدنکردن، خودتان روی باور کار کنید. باور همیشه ناقص است؛ یعنی همواره باید باورتان را تقویت کنید. به راحتی می‌توان افراد را هل داد، اما آن‌ها هم باید مشتاق و آماده باشند و هزینه باور نیرومند را پرداخت کنند.

مرحوم جک کمپ^۱، یکی از دوستان من، داستانی برای من تعریف کرد، زمانی که در کالج آکسیدنتال در پست یک‌چهارم عقبی فوتبال بازی می‌کرد. قبل از مسابقه، مربی‌اش او را برای صحبتی خصوصی به اتاقش فراخواند. مربی گفت: «جک، تو بازیکن منی، تو رهبر این تیمی، تو کسی هستی که می‌توانم رویش حساب باز کنم. من هر سال فقط یک بازیکن را گلچین می‌کنم و آن بازیکن اکنون تویی. اگر از پتانسیل خودت نهایت استفاده را بکنی، به ایده‌آل خود می‌رسی. اما به هیچ وجه نباید این را به کسی بگویی.» جک به من گفت زمانی که اتاقش را ترک کرد، این آمادگی را داشت تا برای رسیدن به آنچه مربی‌اش ترسیم کرد، با تمام وجود همه موانع پیش‌رو را درهم بشکند. چیزی که نمی‌دانست و بعد از آن فصل فهمید، این بود که مربی‌اش آن حرف را به یازده بازیکن دیگر هم زده بود.

جک به مدت سیزده سال موفق به حضور در فوتبال حرفه‌ای شد، نه فصل در کنگره به‌عنوان نماینده غرب نیویورک خدمت کرد و کاندید جمهوری‌خواه و دستیار اجرایی نخست‌وزیر وقت، باب دول^۲، در انتخابات ریاست‌جمهوری ۱۹۹۶ بود.

شوخی‌طبعی، خصیصه جالبی است که باید به همراه باور در نظر داشت. زمانی که توانستی به خودت بخندی، به اوج باور رسیده‌ای، همان‌طور که داستان زیر، سعی در القای آن دارد:

1. Jack Kemp

2. Bob Dole

یک فرد نیویورکی به محض بازگشت از سفرش به تگزاس، خاطراتش از این سفر را برای همکارانش تعریف می‌کرد. یکی از همکارانش پرسید: «چه چیزی دربارهٔ مردم تگزاس، تو را بیش‌تر تحت تأثیر قرار داد؟» مرد اندکی مکث کرد و گفت: «باور آن‌ها. مثلاً ما شنبه رفتیم اردک شکار کنیم. صبح تا شب بدون این‌که چیزی بگیریم، آن‌جا نشستیم. حدود غروب بود که اردکی بالای سر ما پیدا شد. یکی از همراهان سریع بلند شد و با شات‌گانش اردک را هدف گرفت. اما اردک تیر نخورد و به پروازش ادامه داد. برای چند لحظه هیچ‌کس چیزی نگفت. سپس کسی که تیر زده بود، سرش را تکان داد و گفت: «شما را به یک معجزه دعوت می‌کنم؛ اردک مرده‌ای که پرواز می‌کند.»

نکته آموزندهٔ مکی

باور باعث خوشحالتان می‌شود. باور زیاد، باعث می‌شود که جرئت پیدا کنید.

فروتنی و موفقیت باعث همکاری شغلی موفق می‌شود

همان‌طور که ویل راجرز^۱ همیشه می‌گفت: «یکی را منصوب کنید که برای شما بوق بزند، این صدا دو برابر دورتر می‌رود.» فروتنی در حال تبدیل به هنر گمشده‌ای است؛ یعنی در دوره‌ای که افراد باید خودشان را ارتقا دهند و اطمینان حاصل کنند که اعتبار شایسته و بایسته‌ای دارند، حتماً باید به صورت پیوسته سراغ همکاران، رؤسا یا حتی مشتریانی برویم که اعتماد به نفس لازم را برای نشان دادن توانایی‌ها و دستاوردهایشان در کار دارند. حتی بعد از کلی منم‌منم، بسیاری از مردم می‌فهمند که چه کسی اهل عمل است و در طول پروژه، آن‌ها را عصبانی نمی‌کند.

نکتهٔ ظریفی، باور و خودبزرگ‌بینی را از هم جدا می‌کند. افرادی که توانمندی‌هایشان را باور دارند، به‌عنوان افراد «توانمند»، «باهوش»، «کارآمد» و «قابل

اعتماد» می‌شناسند؛ هر کسی از داشتن این صفات خشنود می‌شود. اما از سوی دیگر، افراد خودبزرگ‌بین را با صفاتی مثل «حقه‌باز»، «متکبر»، «منفور» و «نچسب» می‌شناسند. هیچ‌کس جز همسر نتوانست چنین درسی به من بیاموزد، وقتی از او خوستم که برای ایراد سخنرانی در روز نامزدی به من ملحق شود. هر کاری که برای آن سخنرانی لازم بود، انجام دادم و برای آن آماده شدم. سخنرانی کردم و از این که حضار ایستاده مرا تشویق کردند، شگفت‌زده شدم. در حالی که در راه برگشت در خودرو غره شده بودم، از همسر پرسیدم: «عزیزم، فکر می‌کنی چند تا سخنران متبحر امروزه در دنیا وجود داشته باشد؟» همسر لبخندی زد و گفت: «یک نفر کم‌تر از تعدادی که تو فکر می‌کنی عزیزم.» خیلی تأثیرگذار بود. همان‌جا متوجه شدم که بدن انسان طوری طراحی شده است که نمی‌تواند ره صدساله را یک‌شبه طی کند. تمرین فروتنی چندان دشوار نیست. فروتنی به معنای کم‌بهاشمردن دستاوردها نیست. فروتنی به این معنی نیست که زحمت شما نادیده انگاشته می‌شود. فروتنی به این معنی است که می‌دانید افراد دیگری هم در موفقیت شما سهیم بوده‌اند و شما هم در موفقیت آن‌ها سهیم می‌شوید.

برای فروتن شدن، اعتبار را جایی قرار دهید که باید باشد. افرادی که در مراحل اولیه پروژه زحمت کشیده‌اند باید حساب شوند، افرادی که زمین را تی کشیده و نورافکن‌ها را روی شما تنظیم کرده‌اند که بتوانید سخنرانی کنید هم باید حساب شوند و بخشی از تیم هستند. تاکنون دقت کرده‌اید که فهرست عوامل در آخر فیلم چقدر طولانی است؟ همه افراد دخیل در تهیه فیلم از ابتدا تا تدارکات و کادر فنی هم حساب می‌شوند. اصلاً فیلم بدون این افراد ساخته نمی‌شود.

اگر دوست دارید در فروتنی، درس‌های واقعی را بیاموزید، خب داوطلب شوید. بسیاری از کارها هر روز به نیرو نیاز دارد، پس در این خصوص دست خالی نمی‌مانید. می‌توانید نگرستان را با انتخاب پستی تغییر دهید که در آن بابت عملکردتان پست بالاتر، اضافه‌حقوق یا شغل دلخواه نمی‌دهند. داستان زیر به خوبی این نکته را به تصویر می‌کشد:

صدها سال قبل سوارکاری در مسیرش، جوخه‌ای از سربازان را دید که در تلاش هستند تکه‌ای از تنه درخت را جابجا کنند. سرجوخه شیکی هم کنار آن‌ها دستور

می‌داد: «یالا! بجنبید.» اما سربازان هر قدر تلاش می‌کردند، نمی‌توانستند ذره‌ای تنه را تکان دهند. سوار کار، کنجکاوانه از سرجوخه پرسید: «چرا کمک نمی‌کنی؟» سرجوخه جواب داد: «من؟ مگر نمی‌بینی من سرجوخه‌ام؟» سوار کار پیاده شد و تعارف کرد که کمکشان کند. میانشان رفت و با لبخند گفت: «خب بچه‌ها، همگی با هم زور بزنید.» تنه تنومند در جایی که باید، قرار گرفت. سوار کار به آرامی سوار اسب شد و رو به سرجوخه گفت: «سرجوخه، دفعه بعد که سربازانت خواستند تنه را جابجا کنند، بفرست برای فرمانده کل.» جرج واشنگتن این را گفت و رفت، در حالی که سربازان متحیر و سرجوخه شرمسار شده بود.

نکته آموزنده مکی

به یاد داشته باشید زمانی که خودستایی کنید و خود را بالاتر از همه ببینید، تعداد افرادی که به مراسم تشییع جنازه شما می‌آیند، به شدت بستگی به آب و هوا خواهد داشت.

۴. اصول بیزینس

بهترین درس شغلی که تاکنون آموخته‌ام

ممتحن تاریخ سان فرانسیسکو به تازگی با من تماس گرفت و از من خواست که در داستانی درباره «چه شغلی بیش‌ترین درس را به شما داد؟» شرکت کنم. من حدود یکصد کلمه سهمیه داشتم که این تعداد برای آدمی مثل من واقعاً سخت بود. باید خوب روی این سؤال فکر می‌کردم؛ چون در بزرگسالی بیش‌تر از سه چهار شغل عوض نکرده بودم. اولین شغلم بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه، کارکردن در شرکت پاکت‌نامه بود؛ جایی که حدود پنج سال با مشقت کار کردم. در این شغل خیلی چیزها یاد گرفتم، اما چیزی که خیلی برایم باارزش بود، این بود که می‌خواستم شرکت خودم را تأسیس کنم. در سال ۱۹۵۹ شرکت ورشکسته‌ای در حوزه پاکت‌نامه را خریداری کردم، خب بقیه‌اش را هم خودتان می‌دانید. در این شغل هر روز چیز جدیدی یاد می‌گرفتم.

بعد از اندکی تفکر در این مورد، به این نتیجه رسیدم که شاید تنها کاری که درس‌های بسیاری به من آموخت، همان شغلی بود که در ده سالگی پدرم به من پیشنهاد کرد؛ یعنی روزنامه به در منازل ببرم. آن زمان پدرم سرپرست روزنامه آسوشیتد پرس^۱ در سینت پائول مینسوتا^۲ بود. من در همان اوان زندگی خیلی چیزها یاد گرفتم؛ در این جا به چند مورد اشاره می‌کنم:

- **سختکوشی:** هفت روز هفته باید ساعت چهار صبح، زمانی که همه‌جا خیلی تاریک بود و گاهی هم برف و باران می‌آمد، بیدار می‌شدم و تا ساعت شش صبح

1. Associated Press Bureau

2. St. Paul, Minnesota

روزنامه‌ها را در منازل تحویل می‌دادم. هیچ مرخصی‌ای نداشتم. یازده ماه در سال هم، بعد از کار باید مدرسه می‌رفتم. امروزه احتمالاً قوانین مربوط به حقوق کودکان، این وضعیت را محکوم می‌کند، اما یقین دارم که هیچ آسیبی در این کار به من نرسید.

- **تمرکز:** از آن جایی که باید هر روز صبح زود بیدار می‌شدم، مجبور بودم تکالیف مدرسه را مرتب انجام بدهم و شب زود بخوابم. همواره فکر می‌کنم که اگر ذهنت را به آن معطوف کنی، می‌توانی هر کاری بکنی.

- **پافشاری:** با هر آدمی که فکرش را بکنید، سروکله زدم؛ از جمله افرادی که تمایلی به پرداخت حق اشتراکشان نداشتند. اما من وظیفه داشتم که پیگیر وضعیتشان باشم. آموختم که کنار روزهای خوب، روزهای بد هم هست، اما باید فارغ از این موضوع، در همه شرایط تلاش کنیم. روزهای بد هم به سرعت اوضاع بهتری پیدا می‌کند.

- **خدمات مشتریان:** یاد گرفتم که در شغل چگونه با مردم رودررو شوم. بعضی اوقات هم مجبور بودم که برای چیزهای خارج از کنترل عذرخواهی کنم، چیزی که واقعاً به سختی می‌توان آموزش داد، به‌خصوص به بچه ده ساله؛ مثلاً زمانی که روزنامه‌ها را دیر به دستم می‌رساندند، من هم دیر به دست مشتریان می‌رساندم؛ اگرچه تقصیر من نبود، اما باید از مشتری عذرخواهی می‌کردم. مسائل دیگر هم البته دخیل بود؛ مثلاً وضعیت آب‌وهوا که می‌توانست فاجعه‌بار باشد. هیچ‌کس از روزنامه خیس خوشش نمی‌آید. آن‌زمان نایلون نداشتیم تا روزنامه‌ها را داخل آن بگذاریم و به مقصد برسانیم. همچنین باید در خاطرم می‌ماند که افراد مختلف از ما می‌خواستند روزنامه را کجا بگذاریم: لای در، داخل سبد شیر یا زیر پادری.

- **مسئولیت‌پذیری:** من مسئول مسیر خودم بودم تا مطمئن شوم که همه مشتریان روزنامه خود را سر وقت دریافت و حق اشتراکشان را پرداخت کرده‌اند. این کار بسیار خشک و خسته‌کننده بود؛ به‌خصوص زمانی که همه کارها روی دوش شماست.

- **مدیریت پول:** دریافت پول و مدیریت اطلاعات مالی در کارم بسیار مهم بود. همچنین باید یاد می‌گرفتم که چگونه پول‌ها را مدیریت کنم. یک اشتباه ده سنتی به اندازه اشتباه هزار دلاری الان برایم مهم بود. جمع و تفریق هر روزه باعث شد تا ریاضی مدرسه را هم خوب یاد بگیرم.
- **فروشنده‌گی:** مهارتی که بسیار حیاتی و مهم بود و به خوبی یاد گرفتم، هنر فروشنده‌گی بود. اگر کسی پیش پرداخت می‌کرد، بیش‌تر عاید من می‌شد. اگر می‌توانستم مشتریان را مجاب کنم که یکی دو ماه جلوتر پرداخت کنند، خیلی خوب می‌شد. اگر هم در مسیر تحویل روزنامه می‌توانستم اشتراک جدید جذب کنم، پول بیش‌تری نصیبم می‌شد. همه این موارد برای هر کسی جذاب و محرک است. در همان زمان بود که فهمیدم عاشق فروشنده‌گی هستم و می‌خواهم شغل همیشگی‌ام باشد.

حال پس از کارکردن با روزنامه دیگر، باید صادقانه بگویم که کار اولم برایم بسیار حساس بود؛ چون توانست زندگی شغلی مرا ارتقا دهد. هیچ‌کس نمی‌تواند شغل اولش را فراموش کند. فرقی نمی‌کند کجا کار می‌کنید، شما یک کارمند ساده نیستید، در واقع در حال معامله بیزینسی با یک نفر هستید و آن یک نفر کسی نیست جز خود شما. هیچ‌کس وظیفه ندارد به شما پست خاصی در شغلی بدهد. باید در زندگی شغلیتان هر روز با میلیون‌ها نفر سروکله بزنید، باید هر روز ارزشتان را بالا ببرید، از فرصت‌هایتان در رقابت نهایت بهره را ببرید، آموزش ببینید، سازگار شوید و حرفه و صنعت را جلو ببرید. برای پیشرفت و یادگرفتن مهارت‌های جدید، معیارهایتان را تغییر دهید. همه این‌ها به سادگی شغل تحویل روزنامه در منازل است.

نکته آموزنده مکی

اولین وظیفه شما در هر شغلی، یادگیری است.

چه کار کنیم که روی اسب مرده سوارکاری نکنیم

بیش قبیلۀ داکوتا می‌گوید: «وقتی اسب شما مرده است، پیاده شوید.» اگر این حرف را

از کسی بشنوم، در نظرم کاملاً بدیهی است. نمی دانم چرا، اما ما همواره راهبردهای دیگری در مواجهه با اسب مرده اتخاذ می کنیم؛ مثلاً:

- شلاق محکم تر می خریم.
- سوارکاران را عوض می کنیم.
- چیزهایی می گوییم، مثل: «ما همیشه اسب را این گونه می رانیم.»
- کمیته ای تشکیل می دهیم برای تفحص و بررسی اسب.
- صورت جلسه می کنیم برای بررسی این که در جاهای دیگر اسب مرده را چگونه می رانند.

- تیم ضربتی تشکیل می دهیم، برای احیا کردن اسب مرده.
- دوره آموزشی می گذاریم تا مهارت سوارکاریمان را ارتقا دهیم.
- شرایط مختلف اسب های مرده در دنیای امروز را با هم مقایسه می کنیم.
- با اعلام زنده بودن اسب، سعی در تغییر ملزومات داریم.
- با پیمانکاران مختلف قرارداد می بندیم تا اسب را برانند.
- چندین اسب مرده را به کار می گیریم تا سرعتمان بالاتر برود.
- اظهار می کنیم: «هیچ اسبی برای رانده شدن، خیلی مرده نیست.»
- برای افزایش کارایی و عملکرد اسب، بودجه مازاد تخصیص می دهیم.
- در امر یافتن پیمانکار ارزان تر برای راندن اسب، تحلیل های پرهزینه ای انجام می دهیم.

- اظهار می کنیم: «اسب بهتر، سریع تر و ارزان تر، اسب مرده است.»
- اسب مرده را به منصب نظارتی می گماریم.

اگر هر کدام از این موارد برای شما آشناست، وقتش رسیده که تغییری اساسی ایجاد کنید. این اسب دیگر با هیچ تدابیری زنده نخواهد شد و هر قدر افراد شما سعی در تغییر شرایط داشته باشند، این شرکت شماست که باید هزینه آن را بپردازد.

در قدم اول، برای کارکنان جلسهای با محوریت کشف مشکل اصلی بگذارید. وضعیتی که با آن مواجه هستیم، آشفتگی نابارور، نابودگر و در ورطه نابودی است که باید به شایستگی ختم به خیر شود. به خاطر بیاورید که به جای عقبانداختن موارد

اجتناب‌ناپذیر، چه کارهای مفید دیگری می‌توانستید انجام دهید. پروژه‌های عقیم باید مغتنم شمرده و در فایلی به اسم «درس‌های حاصل از تجربه» ذخیره شود.

در قدم دوم، مدیرتان را مسئول پروژه‌ها قلمداد کنید. اقدامات شکست‌خورده بالا، همگی نشان‌دهنده فقدان رهبری است. بزرگ‌ترین اشتباهی که مدیر می‌تواند بکند، این است که زیردستانش را راهنمایی نکند؛ همان چیزی که وارن بنیس و برت نانوس این‌گونه بیان می‌کنند: «مدیران کارها را به درستی انجام می‌دهند، اما رهبران کار درست را انجام می‌دهند.»

در قدم سوم، دنبال حصول نتایج باشید، نه بهانه‌تراشی. ارزش دارایی شرکت شما خیلی فراتر از بهانه‌تراشی است. در پی ورشکستگی عظیم ای‌تی‌اند تی^۱، بل آتلانتیک^۲ به‌طور شفاف اذعان کرد: «بهانه‌تراشی در کار نیست.» پس شرکت تدابیری اتخاذ کرد که هر قسمت برای دریافت خدمات از قسمت دیگر هزینه پرداخت کند. قبل از این‌که این امر اجرایی شود، واحد فناوری اطلاعات به راحتی می‌توانست با بهانه‌تراشی‌هایی مثل: «ما قادر به اجرای این نیستیم»، «زمانی برای این کار نداریم» یا «پول و نیرو نداریم»، از آن فرار کند. همه بهانه‌تراشی‌ها با اجرا کردن برنامه جدید و تلاش واحد فناوری اطلاعات برای عرضه سود، به سرعت از بین رفت؛ چون بهانه دیگر گزینه انتخابی نبود.

در قدم نهایی، به اشتباهاتتان اقرار کنید و سپس با قدرت پیش بروید. هر شخص و شرکتی خطا می‌کند. عجولانه اشتباهاتتان را با شکست یکی نکنید. یک اسب مرده به این معنی نیست که شما کل مزرعه را از دست داده‌اید. بیب روث^۳ هم رکورد تعویض شغل (۷۱۴ شغل) و هم ورشکستگی (۱۳۳۰ بار) را همزمان زد. هنری فورد^۴ فراموش کرد در خودروهای خود دنده عقب بگذارد. توماس ادیسون یک‌بار دو میلیون دلار (به ارزش همان موقع) روی یک اختراع سرمایه‌گذاری کرد که در آخر پوچ درآمد. نگذارید اشتباهات، شما را از انجام کارهای بزرگ بازدارد، اما از وقوع آن هم

1. AT&T

2. Bell Atlantic

3. Babe Ruth

4. Henry Ford

جلوگیری کنید. اگر در طول هفته، ماه، یا سال گذشته، یک اشتباه ثابت را مرتکب می‌شوید، سعی کنید سراغ مسئله اصلی بروید. در این صورت از کاری که انجام دادید، خرسندید.

نکته آموزنده مکی

در مواجهه با مشکلات، وقت را تلف نکنید. سوار اسب شوید و افسارش را سفت بگیرید.

نظم، همان ترتیب امور در روز است

اکثر مردم سعی می‌کنند کار درست را انجام دهند، اما در شروع آن با شکست مواجه می‌شوند. فرقی نمی‌کند دلیل آن چه باشد، این افراد در کل مهارت لازم برای تمام کردن کار را ندارند. این‌ها نظم در امور ندارند.

جیم ران^۱، سخنگوی انگیزشی معاصر می‌گوید: «نظم، پایه و اصول تمام موفقیت‌هاست. نبود نظم به‌طور اجتناب‌ناپذیری منجر به شکست می‌شود.» فرقی نمی‌کند در چه حوزه‌ای دنبال موفقیت هستید (بیزینس، ورزش، هنر، زندگی و...). امید به آینده، گزینه انتخابی نیست. در واقع تفاوت بین آرزو و انجام کار را نظم می‌نامند.

فرقی نمی‌کند در چه حوزه‌ای دنبال موفقیت هستید (بیزینس، ورزش، هنر، زندگی و...). امید به آینده، گزینه انتخابی نیست. در واقع تفاوت بین آرزو و انجام کار را نظم می‌نامند.

باب نایت^۲، از موفق‌ترین مربیان بسکتبال کالج گفت: «من همواره فکر می‌کنم که مهم‌ترین و تنها اصل موفقیت در ورزش، نظم است. بارها شاهد بوده‌ام که نظم را اشتباه تعریف کرده‌اند. تعریف من از نظم، این موارد است: ۱. کاری که باید را انجام دهید؛ ۲. کاری که باید را در زمان مقرر انجام دهید؛ ۳. کاری که باید را به خوبی انجام دهید؛ ۴. کاری که باید را منسجم پیش ببرید.»

1. Jim Rohn

2. Bob Knight

جولی اندرو^۱ همین مسئله را اندکی متفاوت بیان می‌کند: «برخی مردم نظم را به چشم کار گریزناپذیر روزمره می‌پندارند، اما از نظر من، نظم، ترتیبی در امور است که دستم را برای هر کاری باز می‌گذارد.» آرتور روبنستن، از بزرگ‌ترین پبانیست‌های تاریخ گفت: «اگر یک روز تمرین نکنم، خودم متوجه آن می‌شوم، اگر دو روز تمرین نکنم، این نقطه ضعف من است که متوجه آن می‌شود و اگر سه روز تمرین نکنم، این مخاطبان من هستند که متوجه آن می‌شوند.»

نظم در کل یعنی این که یک‌جا بنشیننی و برای خود هدف‌گذاری کنی، برای دستیابی هدف‌هایت برنامه زمانی تدوین کنی و در آخر، طبق برنامه پیش بروی. ضرب‌المثلی قدیمی می‌گوید: «هرچه پیش‌تر مایه بگذاری، پیش‌تر نتیجه می‌گیری.» جری وست^۲ یا همان مستر کلاچ^۳، بازیکن سابق لوس آنجلس لیکرز^۴ گفت: «اگر فقط در روزهایی که احساس خوبی دارید بخواهید کار کنید، نمی‌توانید آن‌طور که باید نتیجه بگیرید.» در ابتدای هر سال، باشگاه‌های فیتنس و سلامت بسیار شلوغ می‌شود؛ چون افراد در ابتدای هر سال با خود عهد می‌بندند که وزن کم کنند و بدن متوازنی داشته باشند که خود موجب می‌شود به سمت باشگاه‌ها روانه شوند. اما در فوریه، مارچ و آپریل، چه اتفاقی می‌افتد؟ تعداد افراد در باشگاه‌ها رفته‌رفته کاهش می‌یابد، اما از تعداد افراد باراده و منظم کم نمی‌شود. خواست و اراده هیچ‌گاه کافی نیست. زمانی که برای انجام چیزی هدف‌گذاری می‌کنید، پر از خواست و اراده هستید، اما پس از آن که مدتی می‌گذرد، کارها یا تمرین‌های ورزشی را عقب می‌اندازید. پس دوباره و دوباره و دوباره کارهایتان به راحتی عقب می‌افتد.

بایرون نلسون^۵، از اعجوبه‌های ورزش گلف می‌گوید: «تنها راهی که می‌توانی در هر چیزی سرآمد شوی، این است که نظم را در خودت نهادینه و خود را وقف کاری کنی که در دست

1. Julie Andrews

2. Jerry West

3. Mr. Clutch

4. Los Angeles Lakers

5. Byron Nelson

انجام است. افرادی موفق می‌شوند که نگذارند احساساتشان بر کارشان غالب شود. بهترین گلف‌بازها کسانی هستند که مشتاقانه اندکی بیش‌تر از بازیکنان ناموفق تلاش می‌کنند.»
وینس لمباردی^۱، مربی افسانه‌ای فوتبال آمریکایی هم معتقد است: «یک بازیکن باید اصول و چگونگی بازی را در پستش بداند؛ در این صورت است که در مرحله دوم باید او را در تیم نگه دارید.»

همه مدیران خوب حتماً باید یک ویژگی را داشته باشند و آن چیزی نیست جز «نظم». وظیفه مدیران فقط دستور دادن به زیردستان نیست. شما باید به زیردستانان انگیزه بدهید تا بتوانند در کارشان مشتاقانه پیش بروند. شاید در وهله مهم‌تر، یک مدیر خوب باید نظم شخصی را در شرکت الگو کند.
به نظر من، آمادگی کسب‌کردن و پیشگیری‌کردن، بهتر از جبران خسارت و عذرخواهی است.

من از تعریفی که جیم ران^۲ درباره «نظم» ارائه داد، لذت بردم: «نظم، پل بین افکار و تمام کار است... نظم، انگیزه و دستاورد را به هم پیوند می‌زند... نظم، جادویی است که ملزومات مالی را به خلق آثار هنری الهام‌بخش تبدیل می‌کند.
نظم، کلید اصلی دستیابی به پول و خوشحالی، فرهنگ و کمال، عزت‌نفس و دستاورد قوی، احساس غرور، رضایت و موفقیت است. نظم بسیار کمکتان می‌کند و از همه مهم‌تر، برایتان بسیار ثمربخش است. نظم باعث می‌شود شما درباره خود احساس بی‌نظیری داشته باشید.»

نکته آموزنده مکی

اگر قدرت اراده شما خوب نیست، قدرت بازدارندگیتان را تقویت کنید.

افراد برنده هدف‌گذاری می‌کنند، اما افراد شکست‌خورده بهانه می‌آورند
اگر از صاحبان شرکت موفق، ورزشکاران، سوپراستاران و قهرمانان بپرسید که کلید

1. Vince Lombardi

2. Jim Rohn

موفقیتشان چیست؟ به شما چهار اصل یکسان را خواهند گفت: «۱. چشم‌انداز، ۲. اراده، ۳. پافشاری و ۴. هدف‌گذاری.»

سال جدید، بهترین زمان برای هدف‌گذاری است. این هدف‌گذاری می‌تواند برای همان سال، یک‌دهه یا بقیه عمرتان باشد. در ضمن، اگر هدف‌گذاری نکنید، چگونه می‌توانید مطمئن شوید که به مقصدتان رسیده‌اید؟ این ضرب‌المثل ایتالیایی را همیشه به یاد داشته باشید: «شما به هیچ عنوان نمی‌توانید بالاتر از نردبانی بروید که انتخاب کرده‌اید.»

یکی از دوستانم، لو هولتز^۱، به هدف‌گذاری خیلی معتقد است. در سال ۱۹۶۶ و دقیقاً زمانی که بیکار بود، ۱۰۷ هدف بلندمدت برای خودش لیست کرد، در حالی که به اکثر آن‌ها دست یافته بود. او رؤیای پردازی می‌کرد که بتواند در کاخ سفید شام بخورد، در برنامه «اجرای امشب»^۲ حضور پیدا کند، تیم فوتبال نوتر دیم^۳ را هدایت کند و قهرمانی ملی را کسب کند. فکر می‌کنید بعد از آن که هولتز به این ۱۰۷ هدف برسد، چه کار می‌کند؟ جواب این است: «لیست جدیدی از اهداف تهیه می‌کند.»

همه می‌دانیم که به راحتی می‌توانیم از مسیر رسیدن به هدف، منحرف یا دور شویم. کم کردن وزن، هدفی است که بیش‌تر مردم برای خودشان لیست می‌کنند، اما می‌بینیم که در اغلب موارد فدای اسنک می‌شود!

بگذارید داستانی برایتان تعریف کنم از مردی که بسیار چاق بود و سعی داشت با رژیمی سفت و سخت، وزنش را بیش از یکصد پوند در طی سه ماه کاهش دهد، اما این رژیم باعث شد که سر از بیمارستان دریاورد. بعد از مرخص شدن از بیمارستان تصمیم گرفت که شیوه ایمن و درست وزن کم کردن با ورزش و تغذیه را بیاموزد. بعد از آن که این روش را آموخت، بسیار خوشحال شد و هدفی تنظیم کرد تا این دانش را با کسانی که می‌خواهند وزن کم کنند، به اشتراک بگذارد و تصمیم گرفت که لحن کلامش را با طنز و سرگرمی بیامیزد.

1. Lou Holtz

2. The Tonight Show

3. Notre Dame

امروز همه ریچارد سیمون^۱ را به واسطهٔ نهضت کاهش وزنش می‌شناسند. او محال بود بتواند بدون هدف‌گذاری و پشتکار در مسیر هدفش به این دستاورد برسد.

شما باید اهدافتان را بالاتر از همه‌چیز قرار دهید. افرادی که خودشان را وقف هدف می‌کنند، نمی‌گذارند هر چیزی آن‌ها را از رسیدن به اهدافشان بازدارد. برای همین قهرمانان همیشه معدوند، چون کار سختی کرده‌اند.

رد آرباخ^۲، مربی مشهور باستن سلطیک^۳، از موفق‌ترین مربیان تاریخ بسکتبال است. او معتقد بود که اصول موفقیت در ورزش و بیزینس، یکی است. اولین مورد در لیست او، چیزی نبود جز هدف‌گذاری. تیم‌های خوب، اهداف مشترکی دارند. زمانی که اهداف برخی از بازیکنان تیم با بقیهٔ افراد زاویه داشته باشد، تیم نمی‌تواند خوب عمل کند؛ برای همین، تیم‌هایی که در آن‌ها استعدادهای فردی وجود دارد، گاهی عملکرد ضعیفی دارند، در حالی که در دیگر تیم‌ها می‌بینیم که توانایی همهٔ افراد متوسط است، اما همین حد متوسط منجر به قهرمانی می‌شود. من مثال عینی این گفته را در المپیک ۲۰۰۰ استرالیا دیدم، یعنی زمانی که تیم ملی بسکتبال لیتوانی (که صددرصد بازندهٔ میدان بود)، مقابل تیم رؤیایی ایالات متحدهٔ آمریکا، تا ثانیهٔ آخر مقاومت کرد و سپس شکست خورد.

آن‌قدر برای اهداف دلایل وجود دارد که صبح‌ها پس از بیدارشدن از خواب تسلیم نشویم؛ اهداف برای هر روز پیش‌رفتن، انگیزهٔ لازم را به شما می‌دهد. اهداف از منابع بیش‌تری برای رساندن شما به بهترین استفاده می‌کند. رسیدن به اهداف برای شما دستاوردهای بزرگی به همراه دارد.

آن‌قدر برای اهداف دلایل وجود دارد که صبح‌ها پس از بیدارشدن از خواب تسلیم نشویم؛ اهداف برای هر روز پیش‌رفتن، انگیزهٔ لازم را به شما می‌دهد. اهداف از منابع بیش‌تری برای رساندن شما به بهترین استفاده می‌کند. رسیدن به اهداف، برای شما دستاوردهای بزرگی به همراه دارد.

1. Richard Simmons

2. Red Auerbach

3. Boston Celtic

اهداف مهم باید واقع‌گرایانه باشد؛ یعنی امروز فراتر از توانایی ماست، اما در آینده قابل حصول خواهد بود.

یادم می‌آید که در کارتون «بادام‌زمینی‌ها»، چارلی برون روز بدی داشت؛ چون برای سومین بار متوالی در بیزینسش شکست خورده بود. با نفرت گفت: «لعنت!» جلوتر وقتی چارلی با لوسی در دالان بودند، در حالی که با دستانش صورتش را گرفته بود، سر لوسی غرغر کرد: «من دیگر نمی‌توانم توپ‌زن لیگ برتر شوم. من در تمام زندگی‌ام برای بازی در لیگ برتر رؤیایرادی کردم، اما الآن به این نتیجه رسیدم که هیچ‌گاه نمی‌توانم.» لوسی در جواب گفت: «چارلی، تو خیلی دور را داری نگاه می‌کنی، تو باید به اهداف نزدیک‌تر بیندیشی.» چارلی پرسید: «اهداف نزدیک؟» لوسی گفت: «بله. از همین حالا برای بازی بعدی‌ات شروع کن. وقتی به سمت زمین خروج می‌کنی، ببین می‌توانی به سمت خاکریز خارج شوی، بدون آن‌که زمین بخوری.»

نکته آموزنده مکی

هدف همان رؤیاست، با تعیین مهلت.

اخلاق یعنی چه کاری درست است، نه این‌که چه کسی درست می‌گوید
«اگر در کارتان درستکار باشید، دیگر به هیچ‌چیز دیگری نیاز ندارید؛ اما اگر در کارتان درستی نباشد، دست‌خالی هستید.» این گفته، اخلاق در کار را به‌طور خلاصه ارائه می‌دهد.

پیتر دراگر، نویسنده و مشاور مدیریتی می‌گوید: «با توجه به وجود مشکلات اخلاقی» در بیزینس، خیلی‌ها از من به خاطر تأکید بیش از حد بر «اخلاق بیزینس» خوششان نیامد. بیزینس، سراسر اصول اخلاقی است.»

امروزه بیش‌تر از هر زمان دیگری، اخلاق را تحلیل می‌کنند. باورش برای برخی دشوار است، اما تخلفات اداری و دیگر مسائل غیراخلاقی بسیار فراگیر شده است. ما امروز به استانداردهای اخلاقی بالاتر و بیش‌تری نسبت به گذشته نیاز داریم؛ چون روزبه‌روز صفحه اول روزنامه‌ها بیش‌تر به نقض اصول اخلاقی اختصاص می‌یابد. رشوه و

ترس از این که کسی آن را نفهمد، جزو خطرناک‌ترین فرهنگ‌های جاافتاده در قرن ۲۱ است، به طوری که ذهنیت «پول درآوردن به هر قیمتی» که در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی شاهد بودیم، امروزه صرفاً به دیده حرس آمیز، افراطی و اشتباه سطحی انگاشته می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها فراتر از حد و حریم اصول اخلاقی رفته‌اند. مثلاً شرکت ریتین^۱ مسئولی دارد برای رسیدگی به امور اخلاقی شرکت، که تمامی تخلفات، مسائل پیچیده پرسنلی و ابهامات اخلاقی به یک شخص گزارش می‌شود. شرکت هانیول^۲ هم مسئولی دارد برای رسیدگی به امور اخلاقی تا کارکنان در مواقع مختلف بتوانند متوجه شوند که چه کاری درست است یا غلط. شرکت‌ها نمی‌توانند اصول اخلاقی را مثل حکم حکومتی اجرا کنند، اما می‌توانند از کارکنان خواهش کنند که به اصول اخلاقی پایبند باشند. همه ما با بی‌اخلاقی‌هایی در محیط کار مواجه شده‌ایم؛ مثلاً کارمندی که وسایل شرکت را می‌دزدد یا همکاری که رفتار چالش برانگیز دارد. برای دریافت بهتر اصول اخلاقی، این سؤالات را از خود بپرسید:

- **آیا این عمل قانونی است؟** این سؤال ابتدایی به نظر می‌رسد، اما جالب است که بدانید بسیاری از مردم قوانین محلی، اساسی و فدرال کشورشان را نمی‌دانند. دانستن کار درست، چندان توفیری نمی‌کند، مگر این که به آن جامه عمل بپوشانید.
- **این عمل باعث می‌شود چه حسی نسبت به خودتان داشته باشید؟** از خود بپرسید که با انجام دادن یا ندادن این کار، چه حسی نسبت به خود پیدا می‌کنید. روزی از آبراهام لینکلن^۳ درباره اصول اخلاقی سؤال کردند. او از پیرمردی نقل قول کرد که در کلیسایی در ایندیانا سخنانی ایراد کرد؛ پیرمرد گفته بود: «وقتی من کار خوبی انجام می‌دهم، حس خوبی دارم و وقتی کار بدی انجام می‌دهم، حس بدی دارم.»

1. Raytheon

2. Honeywell

3. Abraham Lincoln

بابی جونز^۱، گلف‌باز معروف در افتتاحیه «هال آو فیم»^۲ آمریکا، در سال ۱۹۲۵ تأکید داشت که یک ضربه پنالتی جریمه شود؛ چون بر اثر برخورد چوبش با چمن، توپ تقریباً اندکی جلو رفت. هیچ‌کس جز خودش احتمالاً حرکت توپ را ندید. این پنالتی باعث شد که جونز با ویلی مک‌فارلین^۳ مساوی کند و در نهایت ویلی به مرحله پلی‌آف رفت.

۵۳ سال بعد، یعنی در سال ۱۹۷۸، تام کایت هم کار مشابهی انجام داد. پنالتی‌ای که علیه خود گرفت، باعث شد که در رقابت‌های «هال آو فیم» کلاسیک در پاینهرست^۴ شکست بخورد. وقتی خبرنگاران از هر دوی آن‌ها پرسیدند که چرا علیه خود رأی به پنالتی دادند؟ هر دو یک پاسخ مشترک دادند: «فقط یک راه برای بازی کردن وجود دارد.»

- **دیگران چه احساسی مقابل آن عمل دارند؟** من مجموعه‌ای از افراد دارم که می‌توانم با آن‌ها سخن بگویم و نظراتشان را بخواهم. دو عقل بهتر از یک عقل و سه عقل بهتر از دو عقل است. این افراد، دوستان و همکاران قابل اعتماد من هستند. نظراتشان را در موقعیت بپرسید. همیشه به حس ششم خود اعتماد نکنید. باید مشتاق باشید که همه جوانب را ببینید.
- **اگر عملتان عمومی شود، چه حسی خواهید داشت؟** هیچ‌کس نمی‌خواهد آسمش با بدی تداعی شود. وجدان مانند بچه است؛ قبل از این‌که بخواهید کار بدی بکنید، باید به خواب برود. اگر دوست ندارید که همکاران، خانواده و دوستانتان درباره کارتان چیزی بفهمند، مطمئن باشید که کارتان مشکل دارد.
- **آیا این عمل منطقی است؟** به دیگران آسیب می‌زند؟ آیا انگیزه نهانی در این عمل است؟
- **آیا این عمل منصفانه است؟** تصمیمات اخلاقی تضمین می‌کند که منافع همه

1. Bobby Jones

2. Hall of Fame

3. Willie McFarlane

4. Pinehurst

به بهترین نحو حفظ شود. پس زمانی که شک دارید که منافع همگان حفظ نمی‌شود، آن کار را فراموش کنید.

- آیا مسئولان با این عمل موافقت می‌کنند؟ ناظران درباره این عمل چه خواهد گفت؟ نظر مدیریت را درباره این عمل پرسید. در شرکت پکت‌نامه‌سازی مکی میشل، سیاست آزادی وجود دارد تا افراد بتوانند هر چیزی را با مدیریت در میان بگذارند.
- اگر کسی این عمل را در قبال شما انجام بدهد، چه حسی به شما دست می‌دهد؟ قانون طلایی، همیشه بهترین استاندارد است: «طوری با دیگران برخورد کنید که انتظار دارید با شما برخورد شود.»
- اگر شما تصمیمی در خصوص این عمل نگیرید، آیا اتفاق بدی می‌افتد؟ بعضی اوقات تصمیم‌نگرفتن درباره کاری باعث می‌شود که دیگران آسیب ببینند.

نکته آموزنده مکی

صداقت بهترین سیاست است، حتی اگر پرهزینه تمام شود.

۵. هدایتگری

درس‌هایی از جان وودن^۱: هرمی از موفقیت تشکیل دهید

اگر دوباره متولد می‌شدم، مربیگری بسکتبال مدرسه یا کالج را انتخاب می‌کردم؛ ابتدا به علت این که عاشق بسکتبال هستم و دوم این که هیچ کس مثل یک مربی یا معلم نمی‌تواند روی افراد تأثیرگذار باشد.

مدت‌ها بود که جان وودن، مربی افسانه‌ای یوسی‌ال‌ای^۲ بسکتبال را ستایش می‌کردم. او در یک دوره دوازده ساله موفق به کسب ده قهرمانی ان‌سی‌ای^۳ شده بود. تعداد بردهای او بی‌شمار بود و حتی توانسته بود بالاترین مدال افتخار ملی را کسب کند (مدال آزادی). پس جای تعجب نبود که اسپورتینگ نیوز^۴ از وودن به‌عنوان مربی بی‌نظیر یاد کند. مربی وودن، استاد ساختن جوانان بود. بیل والتون، از اعضای انجمن ملی بسکتبال «هال آو فیم» نوشت: «مربی وودن بعد از پدرم بیش‌ترین تأثیر را روی من داشت.»

از طرف دیگر هم مربی وودن همهٔ این موفقیت را مدیون پدرش می‌دانست؛ چون اصول اولیه‌ای را نهادینه‌سازی کرد که او توانست زندگی و شغلش را بر آن بنا نهد. وودن می‌گوید: «وقتی از مدرسهٔ کوچک سه اتاقه در سنترتون^۵ ایندیانا فارغ شدم، پدرم برگهٔ کوچکی به من داد که روی آن عقیدهٔ خودش را نوشته بود. در بالای برگه نوشته بود: هفت چیزی که باید انجام داد، به شرح زیر:

-
1. John Wooden
 2. UCLA
 3. NCAA
 4. Sporting News
 5. Centerton

۱. با خودت روراست باش.
۲. به دیگران دست یاری بده.
۳. هر روزت را به بهترین شکل بساز.
۴. بهترین کتاب‌ها را با جان و دل بخوان، به خصوص انجیل.
۵. دوستی‌هایت را بی‌نظیر کن.
۶. سرپناهی برای روزهای سخت مهیا کن.
۷. برای هدایت‌شدن دعا کن و تک‌تک نعمات زندگی‌ات را هر روز برشمار و از آن‌ها قدردانی کن.»

وودن به یاد دارد وقتی پدرش آن برگه را به او داد، گفت: «پسرم سعی کن مطابق با این اصول زندگی کنی.» کاری که وودن به نحو احسن انجام داد. همه وودن را به واسطهٔ هرم موفقیتش می‌شناسند. او همواره روی بازیکنانش تأثیرگذار بود. کریم عبدالجبار، از بهترین بازیکنان بسکتبال که تحت رهبری وودن در کالج بازی می‌کرد، در جمع خبرنگاران گفت که اولین بار وقتی با هرم موفقیت برخورد کرد، فکر کرد که یک سرگرمی به‌دردنخورد است، اما بعدها تأثیر ژرف آن را بر حرفه و سپس زندگی‌اش دید.

شما می‌توانید یک تصویر از هرم موفقیت مربی وودن ترسیم کنید. در پایین هرم پنج بلوک مربع بکشید و اسم آن را بگذارید: مهارت، رابطهٔ دوستی، همکاری و اشتیاق. در طبقهٔ بالایی چهار بلوک بگذارید و روی آن‌ها بنویسید: کنترل نفس، آگاهی، تصمیم و دقت. در طبقهٔ سوم سه بلوک بکشید و روی آن‌ها بنویسید: شرایط، مهارت و روحیهٔ تیمی. در طبقهٔ چهارم دو بلوک بکشید و روی آن‌ها بنویسید: ثبات و اطمینان. در طبقهٔ پنجم هم فقط یک بلوک بکشید و روی آن بنویسید: سرافرازی چالش‌پذیر. در نهایت این که بالای هرم را به دو نیم تقسیم کنید و اسم آن‌ها را بگذارید: ایمان و صبر. وودن همواره معتقد بود که ترتیب و محل قرارگرفتن هر بلوک در هرم موفقیت بسیار مهم است. با توجه به موفقیت وودن در روش آموزشی‌اش، چه کسی یارای مخالفت با او را دارد؟

چیزی که اکثر مردم دربارهٔ وودن نمی‌دانند، این است که او سه بار در دانشگاه پردو

به‌عنوان بهترین بازیکن آمریکا انتخاب شده بود. وقتی در پیگی لمبرت بودم، مربی‌ام پیگی لمبرت^۱ در دانشگاه پردو همواره به ما یادآوری می‌کرد: «تیمی که بیش‌ترین اشتباهات را می‌کند، احتمالاً قهرمان خواهد شد.» این جمله ممکن است در ابتدا عجیب به‌نظر برسد، اما سراسر حقیقت است. «کسی که کاری انجام می‌دهد، اشتباه می‌کند. مربی لمبرت به من آموخت که اشتباه و موفقیت، هر دو نتیجهٔ عمل است. کسی که از او خطایی سر نمی‌زند، هیچ کاری هم نمی‌کند که خود اشتباه بزرگی است.» مثل تمام معلمان تأثیرگذار، وودن فقط بسکتبال درس نداد، او درس زندگی داد. اگر کنار این درس‌های زندگی، بسکتبال هم یاد بگیریم، خیلی بهتر است. این‌ها نقل‌قول‌هایی از وودن است که بسیار دوست دارم:

- «در بسیاری از موارد، مسائلی که خارج از کنترل ماست، حواس ما را پرت می‌کند. هیچ کاری از شما بابت دیروز بر نمی‌آید. دردی به گذشته وجود ندارد، چه برسد به کلید. هیچ کاری هم از شما در خصوص آینده بر نمی‌آید. آینده قرار است بیاید. اما در نظر داشته باشید که آینده به‌طور عمده متأثر از کاری است که امروز انجام می‌دهید. شما بر این مورد اشراف دارید.»
- «در خود علاقه‌ای ایجاد کنید تا به جزئیات هر کاری بپردازید. پرداختن به جزئیات، به موفقیت منجر می‌شود.»
- «شکست کشنده نیست، اما اگر مقابل تغییر مقاومت کنید، ممکن است کشنده باشد.»

نکتهٔ آموزندهٔ مکی (ضمن احترام و ادب به جان وودن)

«استعداد خدادادی است، پس فروتن باش. شهرت هم اکتسابی است، پس سپاسگزار باش. تکبر هم از خود به وجود می‌آید، پس مراقب باش.»

مدیران خوب، زیردستان خوب تربیت می‌کنند

با توجه به اهمیتی که حفظ شغل در اقتصاد فعلی پیدا کرده، عامل دیگری نیز به لیست

مزایا و معایب شغلی اضافه شده است و آن این سؤال است: «بالادست بعدی من چگونه رئیسی خواهد بود؟»

مصاحبه کردن با متصدی منابع انسانی، ملاقات با انواع و اقسام افراد، به بهترین نحو عمل کردن در حالی که همه افراد دیگر مثل هم عمل می کنند و... اینها هیچ کدام تصویری دقیق از موقعیت هرروزه در محیط کار ارائه نمی دهد.

مدیران به اهمیت استخدام افراد خوب واقف هستند. به فرض، مدیری کارمند خوبی استخدام کرد و کارمند هم برای چند هفته ای به موقع سرکار حاضر شد، آیا با این رویه مدیر می تواند از چالش های پیش رو با این کارمند پرده برداری کند؟ آیا آن مدیر می داند که چگونه می تواند مدیر خوبی باشد؟

به طور خلاصه بگویم که آن مدیر قرار است دوست باشد یا آقا بالاسر؟ مدیران نسبت به زیردستانشان قدرت بالایی دارند. فرق نمی کند که صاحب شرکت باشد یا مدیر رده میانی، کارکنان می فهمند که فرد بالاسری آنها هدایتگر است یا کابوسی طاقت فرسا. فکر می کنم زیردستانم مرا در دسته اول قرار می دهند. در بدو کار برای استخدام آنها خیلی وقت گذاشتم، پس می دانم که چه استعداد، ویژگی شخصیتی و انرژی ای شرکت را بهبود می بخشد.

من از همه افرادی که استخدام می کنم، می خواهم که آن قدر کارشان را دوست داشته باشند که بعد از یک روز کاری نجسب، مشتاقانه به محل کار برگردند. روزهای نجسب هرازچندگاهی اتفاق می افتد. از آنها می خواهم که از من انتظار داشته باشند الهام بخش باشم، به اصول اخلاقی محیط کار احترام بگذارند، همواره برای پیشرفت مشتاق باشند، بدانند که برای پیشرفت به آنها کمک می کنم و حتی اگر به طور مستقیم از من یاد نمی گیرند، از نتایج کارهایم یاد بگیرند.

البته هیچ کدام از اینها اتفاق نمی افتد، مگر این که بدانم بعد از یک روز کاری نکبت بار، چگونه با قدرت برگردم و اصول اخلاقی پر قدرتی در کارم ترسیم کنم و خودم را ارتقا دهم. هر کاری که انجام می دهیم، به خودمان بازمی گردد.

مطالعات بسیاری به این نتیجه رسیده است که مهم ترین عامل در ایجاد رضایت شغلی، چیزی نیست جز محیط کاری مثبت. ارج نهادن به کار افراد و میزان حقوق هم مهم است، اما هیچ کدام به پای دوست داشتن کاری که انجام می دهید، نمی رسد. نزدیک بودن محل کار به

منزل هم مهم است، اما افراد حاضرند کیلومترها راه پیمایند برای کاری که دوست دارند. عناوین و مراتب شغلی حتی نزدیک به ابتدای لیست هم نیست.

مطالعات بسیاری به این نتیجه رسیده است که مهم‌ترین عامل در ایجاد رضایت شغلی، چیزی نیست جز محیط کاری مثبت. ارج نهادن به کار افراد و میزان حقوق هم مهم است، اما هیچ‌کدام به پای دوست داشتن کاری که انجام می‌دهید، نمی‌رسد.

رضایت شغلی تا حد بالایی به مدیران مربوط می‌شود. مدیر فوق‌العاده و واقعی، قبل از هر چیزی در افراد حس وفاداری ایجاد می‌کند. مدیر متعهد، نهایت تلاشش را می‌کند تا رهبری مثبت و محیط کاری حرفه‌ای ایجاد کند. مدیر باهوش، روزهای اول و دشوارش را به یاد دارد و از درسی که از آن‌ها گرفته است، همواره بهره‌مند می‌شود. مدیر مسئولیت‌پذیر، می‌فهمد که نظارت بر کارکنان و ارتقای مهارت‌های آن‌ها، به‌طور مؤثری در آن‌ها نمود پیدا می‌کند.

من مدیرانی را تحسین می‌کنم که در برنامه‌های پربیننده تلویزیونی نام و نشانی ندارند، اما در صف اول افرادی هستند که در دنیای واقعی شرکت خود را الگو و اسوه می‌کنند. این مدیران آن‌قدر شجاعت دارند که ضعفشان را از منظر همگان مخفی نکنند. راهی که این مدیران می‌روند، به این واقعیت منتهی می‌شود که تک‌تک کارکنان مهم هستند.

اگر جرئت‌ش را دارید، این آزمایش را در شرکت خود اجرا کنید. شما احتمالاً نمی‌توانید ناشناخته باشید، اما می‌توانید دوشادوش کارکنانتان کار کنید و به آن‌ها اطمینان دهید کاری را که از آن‌ها می‌خواهید، خود نیز انجام می‌دهید؛ چون به چالش‌های موجود در شرکت واقف هستید.

اگر فکر می‌کنید این کار خیلی سنگین است، به عقب برگردید و انگیزه خود را واریسی کنید. آیا می‌توانید اجازه دهید که افراد دیگری در موفقیت شرکت شما سهیم شوند؟ آیا مایل هستید به گزینه‌های دیگر فکر کنید؟ آیا موفقیت دیگر کارکنان، شما را تهدید می‌کند؟ آیا می‌توانید مسئولیت شکست را بپذیرید؟

بسیاری از مدیران بدون این که دوره رهبری را گذرانده باشند، پیشرفت شگرفی کرده‌اند. مدیر خوب، سریع می‌فهمد که به جای رئیس‌بازی، بهتر است کارکنانش را

درک کند؛ در این صورت نتیجه به مراتب بهتری می‌گیرد. در این‌جا مهم‌ترین نصیحت مدیریتی من به این شرح است: «کارکنان شما برای شما کار نمی‌کنند، بلکه برای مشتریان‌شان کار می‌کنند؛ مشتریانی که مشتریان شما هم هستند.»

نکته آموزنده مکی

راهبر باشید، نه شکنجه‌گر.

محیط کار خوب، بسیار انگیزه‌بخش است

افراد به دو دلیل کار می‌کنند: «یا مجبورند یا دوست دارند.» حال فکر می‌کنید کدام دلیل بهتر جواب می‌دهد؟ پول من در بیزینسی ریخته شده است؛ چون یک نفر خواسته که این اتفاق بیفتد. اما مهارت دیگری که لازمه کار است نیز باید مدنظر قرار بگیرد؛ می‌توان «کار کردن از روی اجبار» را به «کار کردن از روی عشق و علاقه» تغییر داد. انگیزه، حاصل کارهایی است که نیازهای درونی افراد را ارضا می‌کند. اگر به افراد نشان دهید که چگونه به چیزی که می‌خواهند برسند، به هر دری می‌زنند که آن کار را انجام دهند؛ چیزی که هم «کار کردن از روی اجبار» و هم «کار کردن از روی عشق و علاقه» را دربر خواهد گرفت. راز نهفته در این کار، در انگیزه خلاصه می‌شود.

شما به‌عنوان مدیر باید راهبر و انگیزه‌بخش باشید. نکات زیر را در نظر بگیرید:

- **بستر و نگرشی مناسب برای یادگیری ایجاد کنید:** کنجکاوی و توجه افراد را برای ایجاد انگیزه جلب کنید. دوره‌های آموزشی به منظور ارتقای مهارت‌های افراد و ایجاد فرصت‌های جدید شغلی مهیا کنید.
- **برای یادگیری هم ایجاد انگیزه کنید.** ابزار انگیزشی شما می‌تواند تقدیر، امتیاز یا مشوق‌های مادی باشد: مدیر می‌تواند با تخصیص بودجه برای دوره‌های آموزشی، به رسمیت شناختن افراد در جلسات فروش شرکت، اعطای لوح پایان‌دوره، پاداش و صدها راه دیگر، انگیزه لازم را در افراد برای پیمودن کیلومترها ایجاد کند.

- **انگیزش درونی در افراد ایجاد کنید تا همواره دنبال مشوق نباشند:** در غیر این صورت، افراد در بلندمدت انگیزه واقعی نخواهند داشت. خودم شاهد بوده‌ام که با انگیزه‌ترین افراد، انگیزه خودشان را فقط به واسطه کار کردن در شرکتی بزرگ و معتبر گرفته‌اند. این که در موفقیت شرکت سهیم باشند، خود بزرگ‌ترین انگیزه است.
- **گاهی اوقات باید صبر کنید تا افراد برای یادگیری آماده شوند:** به کارکنانتان اندکی زمان بدهید تا با شیوه جدید کار در شرکت خو بگیرند. زمانی که کارکنان مدت‌ها یک کار را انجام می‌دهند، بسیار دشوار خواهد بود که در آن‌ها تغییر ایجاد کنیم. حتماً باید بستری مهیا کنید که افراد با این مسئله کنار بیایند.
- **ببینید اطلاعاتی که می‌خواهید به افراد آموزش دهید، چگونه ساماندهی شده است:** اگر مدیریت برای ارائه اطلاعات انگیزه لازم را نداشته باشد، این‌طور به نظر می‌رسد که برنامه تدوین شده کارایی لازم را نخواهد داشت. پس این‌که افراد با انگیزه باشند یا خیر، خیلی تفاوت ایجاد می‌کند.
- **به این امر واقف باشید که انتقال مفاهیم جدید می‌تواند برای افراد استرس‌زا و نامطلوب باشد، پس نگرانی افراد را در نظر بگیرید:** فردی که دنبال ایجاد انگیزه و آموزش دادن افراد است، می‌داند که صبر و بردباری از حسن انجام کار مهم‌تر است؛ چون صبر جزو لاینفک کار است. شرایطی ایجاد کنید که در آن افراد بتوانند ریسک کنند، شکست بخورند و بدون هیچ‌گونه حس تحقیر یا ترس دوباره تلاش کنند.
- **به یاد داشته باشید که بیزینس باید لذت‌بخش باشد:** لذت، انگیزه‌بخش بسیار قوی‌ای است. شغل فارغ از این که شامل چه کارهایی می‌شود، به هیچ عنوان نباید عذاب‌آور باشد. دوست دندانپزشکی دارم که عاشق عصب‌کشی است، نه به علت این که سادیسم داشته باشد، بلکه برای این که بیمارانش پس از درمان بسیار منتفع خواهند شد. بارها و بارها گفتم که اگر کار مورد علاقه خود را پیدا کنید، دیگر لازم نیست حتی یک روز هم کار کنید.

• **در نهایت این که به کارکنانتان اعتبار دهید:** این که به افراد بدون دخالت، مجال پیش‌رفتن بدهید، خود روش کارآمدی برای انگیزه‌بخشی است. زمانی که به کارکنانتان برای تصمیم‌گیری مؤثر اعتماد می‌کنید، می‌توان متوجه شد که استعداد آن‌ها را شناسایی کرده‌اید (همان‌طور که در ابتدا استعداد خودتان را شناسایی کرده بودید؛ چون این شما بودید که در ابتدا آن‌ها را استخدام کردید). مرحوم بارلت گیامتی^۱ در نخستین روز ریاست بر دانشگاه یل^۲ در سال ۱۹۷۸ این خاطره را برای همگان تعریف کرد: «آرزو می‌کنم که از امروز به بعد، به‌عنوان قسمتی از خط‌مشی دانشگاه، سیاهی از بین برود و بهشت احیا شود. من برای جامه‌ عمل‌پوشاندن به این خط‌مشی، به همه شما اعتماد دارم که می‌توانید هر کاری بکنید.»

برای داشتن محیط کاری ایده‌آل، فقط باید کاری کنید که فکر می‌کنید برای متعالی کردن امور لازم است. این شما هستید که این مسئله را درمی‌یابید و از طرفی هم نتایج کار باید قابل محاسبه و مشخص باشد. من در شماری از کالج‌ها و دانشگاه‌ها سخنرانی کرده‌ام و قاطعانه می‌توانم ادعا کنم که بسترهای این کار وجود دارد. این امر در بیزینس هم جواب می‌دهد.

نکته آموزنده مکی

توانایی، به کاری می‌گویند که از پسش برمی‌آید. انگیزه، کاری را مشخص می‌کند که انجامش می‌دهید. نگرش، کیفیت انجام آن کار را تعیین می‌کند.

به رسمیت‌شناختن افراد، برای حس شنوایی شما معجزه می‌کند

رئیس‌جمهور آمریکا، هری ترومن^۳، یک‌بار گفت: «خیلی فوق‌العاده می‌شود که کاری به سرانجام برسانید و برای شما مهم نباشد به اسم چه کسی تمام می‌شود.» این نقل‌قول زمانی صدق می‌کند که مدیر به جای این که افتخار انجام کاری را از آن خود بداند،

1. Bartlett Giamatti

2. Yale University

3. Harry Truman

تیمش را صاحب آن دستاورد تلقی کند. مدیران با اندکی رسمیت بخشی به کارکنانشان، می توانند بهترین افراد را سمت خود جذب و حفظ کنند. انسان ها به طور ذاتی دوست دارند بابت کاری که انجام می دهند، از آن ها قدردانی شود.

وردات ورک^۱ و نشنال اسوسیشن^۲، مطالعاتی در خصوص رسمیت بخشیدن به دستاورد کارکنان انجام دادند که طبق آن ۸۴ درصد از شرکت ها برای رسمیت بخشیدن به کارکنانشان، برنامه هایی را مدنظر دارند. نیمی از شرکت هایی که هیچ برنامه ای در این خصوص ندارند هم اذعان کردند در دوازده ماه آینده، برنامه خود را در این زمینه پیاده خواهند کرد. حدود نیمی از شرکت هایی هم که برای به رسمیت شناختن تلاش افراد برنامه داشتند، گفتند که در سال آتی برنامه هایشان را گسترش خواهند داد.

افراد شرکت کننده در این مطالعه، اظهار کردند که رسمیت بخشیدن به تلاش افراد به واسطه تقویت رفتار مطلوب، تشویق عملکرد خوب، بالابردن روحیه کاری و حمایت از مأموریت و ارزش های سازمانی، باعث می شود که محیط کاری مثبتی ایجاد شود.

پس هیچ جای تعجب نیست که ناپلئون بیش تر زمانش را در حال درست کردن مدال جنگی بود. روزی یکی از افرادش علت هدر دادن زمانش را روی این عروسک ها از او پرسید؛ ناپلئون در جواب گفت: «این عروسک ها هستند که بر مردان حکمرانی می کنند.» ناپلئون هم مانند تمام رهبران رزم آور، می دانست که جنگجویان برای پاداش هایی مثل اعتبار، افتخار و شکوه می جنگند.

مطالعه وردات ورک، این مدال ها و دیگر مشوق هایی را که مدیران از آن ها استفاده می کنند، بررسی کرد. در رأس این لیست، لوح های تقدیرنامه قرار داشت که همراه با ضمایمی مثل پول نقد، لوازم اداری، جواهرات (نشان تقدیر)، لوازم منزل (گلدان، چینی)، ساعت، وسایل الکتریکی (دوربین، تلویزیون)، بلیط سفر و کارت هدیه بانکی به افراد تقدیم شد.

همواره به چشم دیده ام که پول نقد معجزه می کند. هیچ چیزی مثل پول نقد چرب و نرم، معجزه نمی کند. در شرکت پاکت نامه مکی میشل، به کارکنانمان بلیط مسابقات

1. Worldat Work

2. National Association

ورزشی، تئاتر، ارکستر و رستوران تقدیم می‌کنیم. بسیار مشتاقیم که دستاوردهای کارکنان ما تقدیر می‌شود.

این مطالعه، روش‌های مختلف تقدیر از کارکنان را هم بررسی کرد. ۷۱ درصد موارد به صورت دیدار حضوری با مدیر بود که ۶۵ درصد آن به صورت مراسم سور و شام برگزار شده بود؛ شصت درصد در خلال جلسات کارکنان و ۴۲ درصد هم به صورت جلسات بزرگ سازمانی اجرا شد.

همواره تلاش کرده‌ام که تقدیر از کارکنان را مقابل دیگران انجام بدهم و آن‌ها را میان جمع صدا بزنم. لزومی ندارد که از زحمات افراد و ارزشی که عملکرد آن‌ها برای من دارد، تقدیر نکنم.

همواره تلاش کرده‌ام که تقدیر از کارکنان را مقابل دیگران انجام بدهم و آن‌ها را میان جمع صدا بزنم. لزومی ندارد که از زحمات افراد و ارزشی که عملکرد آن‌ها برای من دارد، تقدیر نکنم.

تا حالا کسی را دیده‌اید که از مورد تقدیر فرار گرفتن بیزار باشد؟ بچه‌ای را در نظر بگیرید که با اعتماد به نفس به مادرش می‌گوید: «مامان، بیا دارت بازی کنیم». سپس به مادرش می‌گوید: «من دارت را پرت می‌کنم و تو بگو فوق‌العاده بود.»

دیل کارنجی^۱ دربارهٔ تقدیر گفت: «اگر به بچه، همسر یا کارمندی بگویید که در کاری استعداد ندارد (کاری که آن‌ها در واقع اشتباه انجام می‌دهند)، تمام انگیزه‌های این افراد را برای بهبود از بین برده‌اید. از تکنیک برعکس این جهت استفاده کنید: افراد را تشویق کنید. کارها را طوری نشان دهید که آسان باشد. طوری وانمود کنید که افراد فکر کنند به توانایی آن‌ها برای انجام آن کار ایمان دارید و درست است که اکنون نمی‌توانند آن را انجام دهد، اما با اندکی ممارست، پیشرفت و موفقیت حاصل می‌شود.»

مثال عینی این سخن، جکی رابینسون، بازیکن آمریکایی آفریقایی لیگ برتر بیسبال است. زمانی که به عضویت بروکلین داجرز درآمد، پیام‌هایی مبنی بر انزجار نژادی و حتی تهدید به مرگ دریافت کرد. قبل از یک بازی، رابینسون تماسی داشت که در آن

فردی او را به مرگ تهدید کرد، طوری که جکی از روی ترس نتوانست آن روز روی بازی تمرکز کند. جکی در بازی، یک حمله ناموفق و یک خطای جایگیری داشت. جمعیت، فحش و الفاظ رکیک را فریاد می‌زدند تا این که وقت استراحت رسید. پی وی رسی، یکی از بازیکنان میانی، سمت جکی آمد، دستش را بر شانه او گذاشت و گفت: «جکی، تو بهترین بازیکن بیسبال هستی که در عمرم دیده‌ام. تو می‌توانی از پشش بریبایی و چیز دیگری که می‌دانم، این است که تو به زودی به «هال آو فیم» راه پیدا خواهی کرد. پس سرت را بالا بگیر و طوری بازی کن که فقط خودت از پس آن برمی‌آیی.»

جکی آن قدر بانگیزه شد که برای تیمش ضربه پیروزی به ارمغان آورد. چندین سال بعد رابینسون زمانی را به یاد آورد که به تازگی با «هال آو فیم» بسکتبال آشنا شده بود. رابینسون درباره پی وی رسی گفت: «آن روز، او بود که زندگی و کار مرا نجات داد. اعتماد به نفسم را از دست داده بودم و این پی وی بود که به من شکست خورده دوباره روحیه بخشید. او درست زمانی مرا امیدوار کرد که هیچ امیدی برایم نمانده بود.»

نکته آموزنده مکی

ممکن است فرد روبروی شما آن‌طور نباشد که از او تمجید می‌کنید، اما از آن‌زمان به بعد تمام تلاشش را می‌کند.

لو هولتز^۱ شما را تا مقام نخست هدایت می‌کند

آیا به ملزومات موفقیت مجهز هستید؟

هر کسی مانند دوست خوبم لو هولتز، درباره موفقیت اطلاعات ندارد. او تنها مربی فوتبالی است که با شش تیم مختلف، موفق به راهیابی به مسابقات بول شد و همچنین تنها مربی‌ای که با چهار تیم مختلف، رنک زیر بیست را تصاحب کرد. همچنین در سال ۱۹۸۸ تیم نوتر دام^۲ را به قهرمانی ملی رساند. لو اعتقاد داشت که برای قهرمانی به چهار چیز نیاز دارید: ۱. باید متعهد به برتری باشید. ۲. باید تمام توجه خود را معطوف

1. Lou Holtz

2. Notre Dame

به جزئیات کنید. تیمی برنده است که به مسائل کوچک هم کاملاً توجه کند. ۳. باید اصول منطقی داشته باشید. با اصول پایه‌ای مثل پرس کردن و تکل کردن، خسته نمی‌شوید. ۴. اصل بعدی نظم است. به‌طور ذهنی هیچ چیزی در دنیا نشدنی نیست، فقط باید تمرکزتان را روی آن معطوف کنید و نگرش مثبتی پیش گیرید.»

حال برداشت خودم را از این چهار مورد بیان می‌کنم:

۱. **تعهد به برتر بودن:** زمانی که به انجام چیزی علاقه‌مند هستید، تا جایی که شرایط اجازه می‌دهد، آن را انجام می‌دهید. اما زمانی که به کاری متعهد هستید، هیچ بهانه‌ای در کار نیست، شما فقط نتیجه را می‌خواهید. تعهد، پیش‌نیاز موفقیت است. تعهد یعنی هم از لحاظ عاطفی و هم از لحاظ ذهنی یا هر دو، به سمت یک عمل پیش می‌روید. تعهد با انتخاب شروع می‌شود و با وقف و پشتکار پیش می‌رود. عمل شما مهم‌تر از حرف شماست.

تعهد، پیش‌نیاز موفقیت است. تعهد یعنی هم از لحاظ عاطفی و هم از لحاظ ذهنی یا هر دو، به سمت یک عمل پیش می‌روید.

تاکنون تیمی دیده‌اید که در زمین بازی فریاد بزند که ما رتبهٔ دوم را می‌خواهیم؟ همه می‌خواهند نفر اول باشند. افرادی که به رتبهٔ نخست می‌رسند، همان‌هایی هستند که تمام رنج این راه را کشیده‌اند.

۲. **توجه به جزئیات:** می‌خواهم یک کلمهٔ دیگر هم به این عنوان اضافه کنم، یعنی توجه بیش از حد به جزئیات. تفاوت بین شکست و پیروزی، همان تفاوت بین انجام به نسبت درست و کاملاً درست یک کار است.

توجه بیش از حد به جزئیات، نوعی نگرش است. باید همراه با وسواس باشد. باید بخشی از فرهنگ شرکت یا ذهنیت فردی باشد. شما نباید فقط حرفش را بزنید؛ باید به مدت سال‌ها هر روز آن را تمرین کنید.

این که تمام تلاشتان را بکنید هم کافی نیست؛ باید هر کاری که می‌توانید، انجام دهید. در دنیای ورزش یا زندگی، هیچ میانبری وجود ندارد. اگر بهترین شدن آسان بود، هر کسی بهترین می‌شد.

۳. اصول منطقی: به قهرمانان ورزشی و موسیقیدانان بزرگ نگاه کنید. هیچ راه مستقیمی به جام‌ها یا عرصه‌های بزرگ نیست. سطح عملکرد در این مراتبِ عالی، چیزی نیست جز بهره‌مندی نسبی از استعداد. این افراد باید اصول منطقی را فرامی‌گرفتند تا بتوانند به این درجات برسند. مانند سنگ‌بری که شاید صدمبار به سنگ ضربه می‌زند، بدون این که در سنگ کوچک‌ترین تغییری حاصل شود. اما در بار صدویکم سنگ را به دونیم تقسیم می‌کند. این موفقیت، حاصل ضربهٔ آخر نیست، بلکه از قبل اتفاق افتاده بود. اگر مایل به تمرین نیستید، آن صدمبار هیچ‌گاه اتفاق نمی‌افتد تا شما را به بار صدویکم یعنی موفقیت برساند.

شما در هر مرحله از مهارت هم که باشید، با تمرین و یادگیری می‌توانید عملکردتان را بهتر کنید. درست زمانی که فکر کنید دیگر نیازی به یادگیری ندارید و وقت استراحت فرارسیده است، از رقابت حذف و به حاشیه رانده می‌شوید.

۴. نظم: اکثر افراد دوست دارند موفق شوند، اما نظم لازم را برای دستیابی به موفقیت ندارند. نظم ایجاب می‌کند که هدف‌گذاری کنید، برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی کنید و سپس طبق برنامه پیش بروید. این فرمول برای ورزشکاران، افراد فعال در بیزینس، دانش‌آموزان و دانشجویان یکسان است؛ یعنی این که همهٔ افراد می‌توانند با داشتن بینش منطقی و سختکوشی، هر روز بیش‌تر از دیروز پیشرفت کنند. اگر کارتان ایجاب می‌کند، زود بیاید و دیر محل کار را ترک کنید. بیش‌تر از انتظار عمل کنید. فقط یک قسمت بزرگراه ترافیک ندارد و کم‌تر کسی سعی می‌کند از شما سبقت بگیرد.

نکتهٔ آموزندهٔ مکی

موفقیت هیچ قانونی ندارد، مگر آنچه شما انجام می‌دهید.

۶. رقابت

رقبای خود را بشناس

رقابت مثل داستان دو فرد در حال پیاده‌روی می‌ماند که شیری آن‌ها را دنبال می‌کند. یکی از آن‌ها خونسرد می‌نشیند و کفش پیاده‌روی خود را درمی‌آورد و کفش دوندگی‌اش را می‌پوشد. فرد دیگر به او می‌گوید: «پوشیدن این کفش‌ها چه فایده‌ای دارد، وقتی نمی‌توانی از دست شیر فرار کنی؟» فرد اول در حالی که بند کفشش را سفت می‌کند، می‌گوید: «من نیازی به فرار کردن از دست شیر ندارم، باید از دست تو فرار کنم.»

به‌طور کلی، رقابت خوب است. هیچ‌کسی به واسطهٔ رقابت با خودش نمی‌تواند رکورد ثبت کند. اگر رقابت بتواند پدیده‌هایی مثل جنرال موتورز^۱، جی‌ای^۲، بهبود عملکرد دولت ایالات متحده را ایجاد کند، ببینید چه معجزه‌ای می‌تواند برای شما بکند. وقتی در شرکت‌های موفق آمریکایی صحبت می‌کنم، یکی از درس‌هایی که معمولاً به اشتراک می‌گذارم، «رقبای خود را بشناس» است. شما به جای از بین بردن رقبایتان، می‌توانید با رقابت با آن‌ها بسیار بیش‌تر منتفع شوید. به یاد داشته باشید که رقبای شما صرفاً به افرادی محدود نمی‌شوند که کالای یکسان یا خدمات یکسانی ارائه می‌دهند. مثلاً اگر کار شما فروش پاکت‌نامه است، رقبایتان علاوه بر دیگر تولیدکنندگان پاکت‌نامه، شامل شرکت‌های فاکس و ایمیل هم می‌شوند. پس هر کسی که به هر نحوی بر نحوهٔ کاربرد محصولاتان تأثیر بگذارد، رقیب شماست.

1. General Motors

2. GE

یادم می‌آید یکبار لوح رهبری یکی از شرکت‌ها را می‌خواندم که به شکلی زیبا و مختصر نوشته شده بود:

- رقبای من بیش‌تر از دوستانم فایده دارند. دوستان من آن‌قدر حیا دارند که ضعف مرا نگویند، اما رقبای من به هر دری می‌زنند تا آن‌ها را جار بزنند.
- رقبای من کارآمد، سختکوش و بادقت هستند. آن‌ها مرا وادار می‌کنند که به فکر راه‌هایی برای ارتقای کیفیت کالا و خدماتم باشم.
- رقبای من تا جایی که بتوانند، سعی می‌کنند بیزینس مرا زمین بزنند. آن‌ها همواره به من گوشزد می‌کنند که باید به کاری که انجام می‌دهم، متعهد باشم.
- اگر رقیبی نبود؛ تنبل، نالایق و بی‌مبالات می‌شدم. من به نظمی‌ای که آن‌ها به من تحمیل می‌کنند، نیاز دارم.
- من به رقبای خودم درود می‌فرستم. آن‌ها بسیار مفید هستند. خدا به همه آن‌ها خیر بدهد.

اغلب بزرگان عرصهٔ بیزینس می‌دانند که در نظر داشتن رقبا چقدر مهم است. مدیرعامل سابق جی‌ای، جک ولج^۱، همواره از مدیران ارشد چهارده قسمت اصلی شرکت، چند سؤال اساسی می‌پرسید، یکی از آن‌ها این بود: «رقبای شما در سه سال اخیر چه اقداماتی کرده‌اند؟»

سم والتون، خالق و المارت، بزرگ‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای دنیا هم فرمول موفقیت خاصی برای خود داشت. یکی از آن‌ها این بود: «رقبای خود و کارهایی را که انجام می‌دهند، بشناس؛ در این صورت می‌توانید راه و چاه را به کارکنانتان انتقال دهید.» هر قدر کارکنان بیش‌تر بدانند، بیش‌تر می‌توانند مسائل را درک کنند. داشتن اطلاعات، خود قدرت است. والتون در زندگینامه‌اش، داستان جالبی دربارهٔ دستگیر شدنش از طریق یکی از رقبایش تعریف می‌کند، وقتی که داشت با نوار ضبط آن‌جا پرسه می‌زد و صحبت‌ها را ضبط می‌کرد.

هری فرایدمن^۲ در اثرش نه ممنون، فقط دارم نگاه می‌کنم^۳ می‌نویسد: «شما مادامی

1. Jack Welch

2. Harry Friedman

3. *No Thanks, I'm Just Looking*

که از رقبایتان چیزی ندانید، نمی‌توانید با آن‌ها رقابت کنید. به وبسایت و مغازه رقبایتان سر بزنید. اشتراک اطلاع‌رسانی ایمیلی را از آن‌ها بگیرید. اگر از رقبایتان آگاه باشید، می‌توانید به جایگاه برتر برسید.» موارد زیر، دلایلی است بر لزوم آشنایی شما با رقبایتان:

- با سازوکار قیمت‌گذاری آشنا می‌شوید و می‌توانید بفهمید که آن‌ها برای کالای یکسان یا مشابه کالای شما، تخفیف یا فروش ویژه لحاظ کرده‌اند یا خیر.
- کالاهای آن‌ها را با کالاهای خود مقایسه می‌کنید.
- می‌توانید بفهمید رقبا درباره بیزینس شما چه می‌گویند.
- می‌توانید ایده‌های کسب‌وکار را دریافت کنید و ارائه دهید.
- می‌توانید شیوه‌های به‌روز را در بیزینس خود مشاهده کنید.
- تصمیمات آن‌ها مبتنی بر کسب اعتبار برای بیزینس را می‌توانید شناسایی کنید.
- می‌توانید همان متخصصی باشید که مشتریانتان از شما انتظار دارند.

اگر می‌خواهید رقبایتان را شکست دهید، باید به استانداردی برای کسب‌وکار تبدیل شوید. کوکاکولا قانونی گذاشت مبنی بر این که اگر در رستورانی کوکا سفارش دهید و رستوران این نوشابه را نداشته باشد، گارسون‌ها موظفند پپسی یا هر برند نوشابه دیگری را به شما پیشنهاد دهند. اما آیا این اتفاق، تف سربالا نیست؟ بی‌شک همین‌طور خواهد بود، اما در صورتی که مشتری نوشابه رقیب را بچشد و به این نتیجه برسد که مزه‌اش بهتر از محصولات کوکاکولا است؛ در حالی که شرکت کوکاکولا می‌داند چه برندی از نوشابه، نقل دهان همه است و همه رقبا را طوری به تقلا وادار کرده است که روز و شب در تلاش جهت یافتن شهرت کوکاکولا برای محصولات خود باشند.

نکته آموزنده مکی

رقابت مثل روغن ماهی است؛ اولش زننده است، اما در آخر حال شما را بهتر می‌کند.

چگونه رقیب خود را شکست دهیم

وودن الن گفت: «هشتاد درصد موفقیت این است که حضور پیدا کنید.» در این جا قدم‌های این اصل را بسط می‌دهم:

- **فقط حضور پیدا کن:** در هشتاد درصد مواقع برنده می‌شوید. برخی فرصت‌ها به دست می‌آید؛ چون افراد دیگر به آن فکر نمی‌کنند.
- **به موقع حضور پیدا کن:** چه چیزی منجرکننده‌تر از دیدن ریخت فروشنده‌ای است که نتوانسته چیزی را که قول داده، فراهم کند؟ مارس، شرکتی خصوصی است که همه در سراسر دنیا آن را به خاطر ام اند ام، سه تفنگدار، شکلات اسنیکرز و آبنبات چوبی مارس می‌شناسند و ارزشش ۳۵ میلیارد دلار است. این شرکت، پاداشی (ده درصد) تحت عنوان پاداش «وقت‌شناسی» را به افرادی می‌پردازد که قبل از ۸:۳۰ صبح در شرکت حضور پیدا می‌کنند. از پاداش سخن بگوئید، فقط کاری را که قول می‌دهید، انجام دهید و در این صورت در ۸۵ درصد مواقع برنده خواهید بود.
- **به موقع و با برنامه حضور پیدا کن:** خب به مقصد رسیدید؟ حالا باید نقاط قوت و ضعف احتمالی خود را بشناسید و مسائل نگران‌کنندهٔ مربوط را پیش‌بینی کنید. درک مشخصی از سود کالای مورد نظر و همچنین قیمت، تحویل یا خدمات مشخص را به دست آورید. از انتقادهای و شکایت‌ها نسبت به محصولات خود سرسری نگذرید. اگر مشکلات خاصی پیش‌بینی می‌کنید، طفره نروید. بینش آینده‌نگر داشته باشید. با دادن پاسخ شفاف و قابل اعتماد، به اطلاعاتی دست پیدا می‌کنید که حتی افرادی که به‌طور مستقیم با نیاز مشتریان در تماس هستند هم پیدا نخواهند کرد. این دستورالعمل را به درستی انجام بدهید، سپس می‌بینید که چگونه در نود درصد مواقع برنده خواهید شد.
- **به موقع و با برنامه و با تعهد به اجرای آن برنامه حضور پیدا کن:** اگر به کالایی که می‌فروشید، ایمان نداشته باشید، چگونه انتظار دارید دیگران به آن ایمان داشته باشند؟ عدم تعهد درست، مثل بدنهٔ زنگ‌زدهٔ ماشین دست‌دوم است؛ به سرعت می‌تواند یک معامله را فسخ کند. شما باید طوری رفتار، نگاه و احساس کنید که واقعاً در وجود شماست. برای همین، انگیزه تنها مؤلفه‌ای است که می‌توانید در تمام فروشندگان خبره پیدا کنید و در عین حال هم سخت‌ترین نگرشی است که می‌توان حفظ کرد. این دستورالعمل را به درستی انجام بدهید،

سپس می‌بینید که چگونه در ۹۵ درصد مواقع برنده خواهید شد.

• **به موقع و با برنامه و با تعهد به اجرای آن برنامه حضور پیدا کن و سپس آن را اجرا کن:** هیچ چیزی مثل بدقولی، ارتباط در کسب و کار یا هرگونه رابطه را خراب نمی‌کند. شما به هر قولی که می‌دهید، بهتر است جامه عمل بپوشانید. اگر حس می‌کنید که نمی‌توانید به قولتان عمل کنید، پس بهتر است قیمت، خدمات یا تحویل کالا آن قدر سخاوتمندانه باشد که خریدار از بدقولی شما خرسند شود. زمانی که تمام جوانب را در نظر می‌گیرید، می‌بینید که بیش از آنچه قول داده‌اید، عمل کرده‌اید. در این صورت شما در صد درصد مواقع پیروز خواهید شد.

• **به موقع و با برنامه و با تعهد به اجرای آن برنامه حضور پیدا کن و سپس آن را اجرا کن و حتی بیش تر از توان خود را صرف آن کن:** بیش تر از آنچه قول داده‌اید، عمل کنید. همیشه با مشتریان یا مشتریان احتمالی خود در تماس باشید. نظرشان را از کالا و خدماتی که ارائه می‌دهید، پرسید. تمام نقص‌ها را برطرف کنید. اگر کالای شما مطابق با نیاز مشتری نیست، آن را سازگار کنید. در مواقعی حتی باید به آن‌ها اذعان کنید که نمی‌توانید کالای مورد نیازشان را مهیا کنید. سپس با واحد بازرسی و توسعه به منظور بهبود عملکرد در آینده رایزنی کنید. در این صورت نه تنها پیروز رقابت می‌شوید، بلکه خاطر جمع خواهید بود که مشتری شما مادام‌العمر خواهد بود؛ چون شما به کار خیلی علاقه دارید.

نات راکنه^۱، مربی افسانه‌ای تیم فوتبال نوتردام گفت: «من نمی‌خواهم ببازم، به علت این که بازی را باخت‌ام؛ بلکه به دلیل این که این شکست مرا از رسیدن به اهدافم باز می‌دارد. فوتبالیستی که از باخت، به شدت و به طور عمیق ناراحت نشود و در ذهنش به آن بخندد که «ای ول، یک آخر هفته دیگر در راه است» انتخاب من نیست. مشکل ورزش و بیزینسی در آمریکا این است که بسیاری از افراد از رقابت واهمه دارند. در نتیجه، اگر فردی ببیند که موفقیت با هزینه سنگین و تلاش و ایثار محقق می‌شود، شروع به تمسخر کردن آن می‌کند.»

نکته آموزنده مکی

آن قدر افراد زیادی دنبال شکست دادن شما هستند که دیگر لازم نیست شما خودتان را شکست بدهید.

رقابت به شما می آموزد که چگونه از خطر کوسه ها فرار کنید

ماهی کاد در شمال شرقی آمریکا، غذای لذیذی است. اما زمانی که ماهی را به جای دیگری می برند، دیگر همان طعم لذیذ را ندارد. برای حل این مشکل، تصمیم گرفتند که ابتدا ماهی را فریز و سپس به جای دیگر ارسال کنند. اما ماهی دوباره همان مزه را نمی داد. تجار تصمیم گرفتند که ماهی ها را در مخزن های آب دریا جابجا کنند، اما این هم مؤثر نبود و بدتر هم شد؛ چون علاوه بر هزینه های سنگین، طعم ماهی تغییر کرد و گوشت آن هم شل و نرم بود.

چارلز آر سویندول^۱ در کتابش *قبل زمستان بیا و امید من را تقسیم کن*، از خلاقانه ترین راه حل این مشکل سخن به میان آورد. آن ها ماهی کاد را در مخزن، کنار دشمن طبیعی اش یعنی گربه ماهی قرار دادند. گربه ماهی ها در مدت زمانی که از ساحل شرقی به ساحل غربی برسند، یکسره ماهی های کاد را دنبال می کردند. در نتیجه همان طور که حدس می زنید، مزه ماهی های کاد دقیقاً همان طور بود که تازه از اقیانوس صید شده بودند. در واقع طعمشان بی نظیر بود.

داستان رقابتی ماهی کاد را می توان در زندگی انسان ها هم دید. رقابت و چالش، باعث بهتر شدن ما می شود. اما مشکلی که همواره شاهد آن هستیم، این است که افراد از رقابت واهمه دارند. شاید دلیل آن این باشد که از باختن می ترسند، اما من فکر می کنم که دلیل دیگری دارد و آن هم این که این افراد آمادگی لازم را برای رقابت ندارند. این افراد تمایلی به سختکوشی و تلاش، ممارست و ایثار ندارند. آن ها فکر می کنند که مسائل باید برای آن ها آسان تر از دیگران باشد، شاید به این دلیل که دیگران این طور وانمود می کنند که مسائل آسان است.

1. Charles R. Swindoll

2. *Come Before Winter and Share My Hope*

بیل بردلی^۱، سناتور سابق نیوجرسی در دانشگاه پرینستون و سپس در نیویورک نیکس، ستاره بسکتبال بود. وقتی که در پرینستون بود، پدرش همواره به او گوشزد می کرد: «پسرم، زمانی که تو تمرین نمی کنی، یک نفر دیگر دارد تمرین می کند و زمانی که با آن فرد مواجه شوی، او تو را شکست می دهد.»

اینکاسها در پروی باستان، بازی ای داشتند شبیه بسکتبال. به این صورت که باید یک توپ پلاستیکی سفت را داخل یک حلقه سنگی که در ارتفاع روی دیوار قرار داده شده بود، شوت می کردند. به فرد برنده هم لباس هایی را به عنوان جایزه می دادند که تمام تماشاچیان هدیه آورده بودند. فرد بازنده هم کشته می شد. (برای کسب اطلاعات بیشتر درباره این بازی می توانید به کتاب بهترین، بدترین و عجیب ترین^۲ اثر بروس فلتون^۳ و مارک فولر^۴ مراجعه کنید.)

در بیزینس هم همین رویه وجود دارد، جز اهدای لباس و کشتن بازنده. زمانی که بیزینس شما در رکود است، از افراد مشتاق می خواهید که به سمت بیزینس شما بیایند. شما افرادی را می خواهید که به توانایی هایشان اطمینان دارند.

زمانی که بیزینس شما در رکود است، از افراد مشتاق می خواهید که به سمت بیزینس شما بیایند. شما افرادی را می خواهید که به توانایی هایشان اطمینان دارند.

درست است که خیلی تمایل دارم اول باشم، اما واقع گرایی بیش از حد، به من اجازه نمی دهد که فلسفه «برد همه چیز است» را باور کنم. پس از سال ها فعالیت در بیزینس، به این نتیجه رسیده ام که نمی توان همیشه برنده بود. اما اگر تمام تلاشتان را معطوف به کار نکنید، هیچ بهانه ای پذیرفتنی نیست. ضمن این که می توانید بیش تر اوقات به جای بازنده، برنده باشید.

بازیکنان و بازیگران به منظور آماده شدن برای رقابت یا بازی کردن در فیلم، سال ها

1. Bill Bradley

2. *Best, Worst & Most Unusual*

3. Bruce Felton

4. Mark Fowler

مربی داشته‌اند. اما امروز در تمامی حوزه‌ها مربی‌های قابل دسترسی هستند که می‌توانند به افراد کمک کنند تا در بازی بهترین باشند. اگر فکر می‌کنید که رهبران نیازی به مربی ندارند (چون شما بهترین هستید یا این‌که کاری از مربیان ساخته نیست)، سخت در اشتباه هستید. چرا باید قهرمانی مثل سرنا ویلیامز^۱ مربی‌ای داشته باشد که می‌تواند مربی خود را در اوج هم شکست بدهد. برای دلایلی که ذکر خواهد شد، تمامی افرادی که در کارشان بی‌نظیرند، مربی دارند. دنیل پندلی^۲ که در کارش حرفه‌ای است، دلایل داشتن مربی را به این صورت برمی‌شمارد: «۱. ما نمی‌توانیم خطاهایمان را ببینیم و ۲. اگر ما رو به بهتر شدن نمی‌رویم، پس به سمت بدتر شدن می‌رویم.»

برخی اوقات فشاری که رقابت بر شما می‌آورد، واقعی‌ترین مزیتی است که می‌توانید داشته باشید؛ این‌که کسی دیگر پول بیش‌تر، منابع بیش‌تر، روابط بیش‌تر یا تجربهٔ بیش‌تری دارد. شما با شرکت‌های بزرگ‌تر، مردم باهوش‌تر و سازمان‌هایی با چهارچوب اخلاقی کم‌تر رقابت می‌کنید. از این تجارب به‌عنوان سکوی پرتاب استفاده کنید.

نکتهٔ آموزندهٔ مکی

همان‌طور که همیشه گفتم، شما می‌توانید بدون این‌که خورده شوید، با کوسه‌ها شنا کنید!

افراد برنده، نهایت استفاده را از رقابت می‌کنند

من از شکست متنفرم

مفخرم که رقابت از من یک معامله‌گر، بازیکن گلف و فرد بهتر ساخت. حتی اگر شرکت یا بیزینس دیگری برای رقابت نباشد، سنگ تمام می‌گذارم. اگر ساده به‌نظر می‌رسد، خوب همین‌طور هم هست. همیشه تلاشم بر این است که بهترین باشم و بهترین حالت‌م را در منظر همگان بگذارم.

اگر افراد انگیزهٔ مناسبی داشته باشند، می‌توانند از سطح انتظارات فراتر هم بروند.

1. Serena Williams

2. Daniel Pendley

اندرو اس گرو^۱، مدیرعامل شرکت اینتل^۲، (سازندهٔ سمیکنداکتور^۳ در کالیفرنیا) داستان بسیار جالبی تعریف می‌کند:

«سال‌ها بود که عملکرد تیم تعمیرات و نگهداری در شرکت اینتل (که مسئول نظافت و حراست از ساختمان شرکت بود) استاندارد نبود. هر قدر بر این قسمت فشار آوردیم، فایده‌ای نداشت. پس شرکت برنامه‌ای طرح‌ریزی کرد که طبق آن هر مدیر ارشد باید به کیفیت نگهداری ساختمان خود نمره می‌داد. سپس نمرات ساختمان‌های مختلف را با هم مقایسه می‌کردند. نتیجه چه شد؟ کیفیت نگهداری تمام ساختمان‌ها به شدت و تقریباً فوری بهبود پیدا کرد. هیچ کار دیگری جز این برای بهبود شرایط صورت نگرفت. پول بیش‌تر یا پاداشی بابت این کار به کسی داده نشد؛ فقط حس رقابت در افراد تحریک شد.»

رقابت، بهبود عملکرد را به همراه دارد. رقابت، افراد را با قدرت بر سر کار می‌آورد و کاری با آن‌ها می‌کند که حتی فکرش را هم نمی‌کردند که بتوانند آن کارها را انجام دهند.

طبق وبسایت tutor2u، با افزایش رقابت در بازار، مزایای زیر حاصل می‌شود:

- قیمت مصرف‌کننده نازل‌تر.
- ایجاد نظم بیش‌تر بر تولیدکنندگان یا تهیه‌کنندگان تا هزینه‌هایشان پایین باشد.
- بهبود تکنولوژی با اثرات مثبت بر روش‌های تولید و هزینه.
- تنوع بیش‌تر محصولات.
- بالا رفتن سرعت خلاقیت و نوآوری.
- بهبود کیفیت خدمات مشتریان.
- اطلاع‌رسانی بهتر به مشتریان و امکان انتخاب آگاهانه از جانب آن‌ها.

1. Andrew S. Grove

2. Intel Corporation

3. semiconductors

برای بهبود بهره‌وری، هیچ چیزی مانند یک رقابت کوچک کارساز نخواهد بود. اگر به تحقیقاتی که در زمینه صنعت صورت گرفته است، نگاهی بیندازید، متوجه خواهید شد که رقابت باعث بهبود نتایج می‌شود.

من همیشه و همواره برتری طلب بوده‌ام. چیزی که می‌بینم، این است که مردم از رقابت خوششان نمی‌آید، اما باید به این امر واقف باشید که رقابت در زندگی اجتناب‌ناپذیر است. اصلاً سازوکار جامعه بر مبنای رقابت است و عقیدهٔ راسخ من این است که جامعه به واسطهٔ رقابت پیشرفت می‌کند.

برخی والدین دوست ندارند فرزندانشان درگیر رقابت شوند. من می‌فهمم که اگر آن‌ها در شرایطی اتفاق می‌افتد که انتظارات غیرواقعی است. اما به یاد داشته باشید که رقابتِ دوستانه خوب است. آماده کردن فرزندان برای رقابت در دنیای واقعی ضروری است؛ چون آن‌ها رفته‌رفته در مدرسه، پیدا کردن شغل و حتی خرید خانه باید رقابت کنند.

مطالعه‌ای در دانشگاه فلوریدا صورت گرفت، نتایج آن بدین شرح است: مشارکت در فعالیت‌های ورزشی، راه سالمی است برای آموزش جنبه‌های مثبت رقابت به بچه‌ها. ورزش کردن به بچه‌ها، این مهم را می‌آموزد که رقابت در بستر دوستانه چگونه عمل می‌کند و همچنین اگر کسی تمام تلاشش را بکند، شانس بیشتری برای موفقیت دارد؛ بدون این که نقش ورزش در ارتقای سلامتی و عزت‌نفس مدنظر باشد.

اگر در رقابتی انتظار کافی از خود نداشته باشید، رقیبتان همواره شما را شکست می‌دهد. زمانی که در مسابقات المپیک لندن بودم، یادم می‌آید که خبرنگاری، پیش‌بینی عملکرد ورزشکاری را تا پایان المپیک از او پرسید. آن ورزشکار در جواب گفت: «پنجم می‌شوم.» و دقیقاً هم پنجم شد، در حالی که می‌توانست به راحتی بگوید سوم یا دوم؛ چون دو رقیب اصلی او بسیار ضعیف عمل کردند.

از سوی دیگر، متئو میشل در میانهٔ رقابتِ دوی ۴ در ۴۰۰ پایش شکست، اما با اندکی امداد پزشکی، خود را به خط پایان رساند تا آمریکا به فینال رقابت‌ها راه یابد.

هرقدر بگویم باز هم کم است، من در تمام زندگی بیزینسی خود با رقابت مواجه بوده‌ام که هم من و هم بیزینسم را بسیار تحت تأثیر مثبت قرار داده است. زمانی که

رقبای ما محصولشان را بهبود می‌بخشند، ما فراتر از آن‌ها می‌رویم. زمانی که شرکتی، خدماتی به مشتری پیشنهاد می‌دهد، اولین کاری که می‌کنم، این است که از جزئیات آن اطلاعات کسب می‌کنم و سپس در ارائه آن خدمات، از آن‌ها پیشی می‌گیرم. ما این‌جا در شرکت پاکت‌نامهٔ مکی میشل، مشتری‌انمان را خوب می‌شناسیم. برگ برندهٔ ما در رقابت هم همین است. این‌که مشتری ما از دست برود، بسیار منجرکننده است. تمام افتخار ما به شکست رقبایمان است؛ چون شکست رقبا به معنی ارائهٔ خدمات بهتر به مشتریان در قیاس با این رقباست.

آفریقایی‌ها یک مثل قدیمی دارند که می‌گوید: «آهو هر روز با این دید از خواب برمی‌خیزد که باید از دست سریع‌ترین شیرها فرار کند، در غیر این صورت خورده می‌شود. شیر هم هر روز با این دید از خواب برمی‌خیزد که باید از تندترین آهو سریع‌تر بدود، در غیر این صورت از گرسنگی خواهد مرد. پس فرقی نمی‌کند که شما شیر باشید یا آهو، باید هر روز صبح بدوید.»

نکتهٔ آموزندهٔ مکی

اگر فراتر از انتظار بروید، همواره و همیشه پیروز رقابت شما هستید.

۷. خلاقیت

خلاقیت نیازی به نبوغ ندارد

براساس مطالعه‌ای مستقل درخصوص مدیران تبلیغات و بازاریابی که در «یواس‌ای تودی»^۱ چاپ شد، سه پیش‌فرض غلط میان مردم درخصوص خلاقیت وجود دارد:

۱. افراد اغلب شب‌ها از خود بیش‌ترین خلاقیت را نشان می‌دهند.
 ۲. بزرگ‌ترین موانع خلاقیت، فقدان امید و تمرکز است.
 ۳. بهترین کار برای فائق‌آمدن بر موانع خلاقیت و ایده‌پردازی، چیزی نیست جز تمرکز عمیق‌تر بر کاری که انجام می‌دهید و همکاری با دیگران.
- واقعیت امر این است که افراد صبح‌ها بیش‌تر از هر زمان دیگری خلاق هستند. اغلب مردم، زمانی که محدودیت زمانی دارند، نمی‌توانند به خوبی کار کنند. برای رفع موانع خلاقیت، بهترین کار این است که اندکی استراحت کنیم. دقت کنید که من گفتم اغلب مردم؛ هر فردی با فرد دیگر متفاوت است. بتهوون زمانی که می‌خواست آهنگ بسازد، آب سرد روی سرش می‌ریخت؛ چون فکر می‌کرد که با این کار، قوه خلاقیتش تحریک می‌شود و هیچ‌کس به نبوغ خلاقیتش شکی نکرد.
- من بعد از این که شب‌ها به خوبی می‌خوابم، صبح‌ها به‌شدت خلاق هستم و همین حالت را هم بعد از ورزش کردن دارم. اما ایده‌ها روز و شب سراغ من می‌آیند؛ برای همین، برای ثبت آن‌ها همیشه قلم و کاغذ همراهم دارم یا در صورت ضیق‌وقت، صدایم

۱. USA Today؛ یواس‌ای تودی، روزنامه سراسری آمریکایی است که شرکت گانت آن را منتشر می‌کند. این روزنامه در سال ۱۹۸۲ بنیان گذاشته شد. یواس‌ای تودی با شمارگان بیش از ۲,۲۵ میلیون نسخه (به‌طور میانگین) در هر روز کاری، بیش‌ترین گستره توزیع در آمریکا را در اختیار دارد - م.

را ضبط می‌کنم. من روی میز تختخوابم، قلم و کاغذی گذاشته‌ام که اگر شب‌ها ایده‌ای به سرم آمد، به سرعت روی آن بنویسم. پیامک‌هایی را که در تلفن همراهم دارم هم بررسی می‌کنم تا چیزی فراموش نکرده باشم. هیچ‌وقت صرفاً به حافظه تکیه نمی‌کنم. هر ایده‌ای که به سرم می‌زند، ارزشمند است و نباید ضایع شود، حتی آن ایده‌ای که در عمل چندان جالب نیست.

در یکی از کارتون‌های مورد علاقه‌ام در نیویورک مگزین، دیدم که دو دستیار برای برگزاری یک جلسه در خصوص فروش، در حال آماده‌سازی بستر در اتاق کنفرانس بودند. یکی از آن‌ها به دیگری گفت: «یادت نرود کاغذ بیاوری تا در صورتی که یکی از آن‌ها ایده‌ای داشت، بنویسیم.»

من هم مانند خیلی از مردم، زمانی که تحت فشارم یا عجله دارم، نمی‌توانم خوب فکر کنم. من واقعاً می‌خواهم که در هر دقیقه یک مایل پیش بروم، اما زمانی که استراحت می‌کنم، ذهنم بازتر است. می‌دانستید که اکثر افراد خلاق، بهترین زمانشان را صرف نگاه‌کردن به بیرون پنجره می‌کنند؟ بله، با نگاه‌کردن به بیرون پنجره، فکر می‌کنند. این، از مهم‌ترین کارهایی است که می‌توانیم انجام دهیم.

همه می‌توانند از خود خلاقیت بیش‌تری نشان بدهند و ما هم می‌توانیم یکدیگر را در چگونگی انجام آن یاری کنیم. وقتی که با تیم‌های مختلف صحبت می‌کنم، به آن‌ها این درس را می‌دهم: «اگر من یک دلار به تو بدهم و تو هم یک دلار به من بدهی، ما هرکدام یک دلار داریم؛ اما اگر من به تو یک ایده و تو هم به من یک ایده بدهی، هرکدام از ما دو ایده داریم.»

مثال توماس ادیسون^۱، یکی از مثال‌های خوب در این زمینه است؛ چون بیش‌تر از هزاربار برای ایده‌هایش از او تقدیر شد. او می‌گفت: «ایده‌هایی که من دارم، همان ایده‌هایی است که به سر دیگران هم می‌زند، با این تفاوت که آن‌ها ایده خود را عملی نمی‌کنند.»

یک‌بار ادیسون به دیدار لوتر بُرنک، گل‌کار معروف رفت. به همه مهمانان گفته شده بود که کتاب مهمان را امضا کنند. در این کتاب، از مهمانان خواسته شده بود که نام،

1. Thomas Edison

آدرس و علایق خاصشان را بنویسند. زمانی که ادیسون، کتاب را امضا کرد، در قسمت علایق نوشت: «علاقه‌مند به همه‌چیز». این کار او نوعی دست‌کم‌گرفتن خودش بود. ادیسون در طول حیات خویش لامپ، دوربین عکاسی، تخت تاشو، ورقه فویل، سیم‌های زیرزمینی، وسیله نقلیه ریلی الکتریکی، سوکت و پریز برق، لاستیک ترکیبی از گیاه گلدن‌رُد و دوربین حرکتی را اختراع کرد. ادیسون هیچ‌گاه اجازه نداد که قوه خلاقیتش خاموش شود. درباره همه‌چیز کنجکاو بود. آیا متوجه ارتباط رفتار ادیسون با خلاقیت شدید؟

پیتر دراگر که معلم مذهبی (guru) در زمینه مدیریت است، می‌گوید: «ایده به نوعی مانند نوزاد است، کوچک، نابالغ و بی‌شکل و شمایل به دنیا می‌آید. به جای این‌که به آن عمل شود، بیش‌تر آن را قول می‌دهند. یک مدیر خلاق از خود می‌پرسد: حال با این ایده بدوی، ناپخته و احمقانه چه کار باید بکنم تا تبدیل شود به ایده‌ای عاقلانه و قابل حصول که برای ما سودمند است؟»

من این شیوه فکری را دوست دارم. این نوع فکر به تمام دست‌نوشته‌های من از بهترین ایده‌های ناپخته اعتبار می‌بخشد. این‌که آرام‌آرام آن‌ها را نظارت کنم تا رشد کنند، ببینم که از حالت یک دانه به چه شکل و سمت و سویی رشد می‌کنند و این‌که ناظر باشم که همراه با رشدونمو آن‌ها، چه ایده‌های دیگری به موازات آن‌ها رشد می‌کند. همه این‌ها، همان چیزهایی است که قوه خلاقیت مرا زنده نگه می‌دارد.

نکته آموزنده مکی

خلاقیت هیچ سازوکاری ندارد، فقط یک الهام فی‌البداهه است.

کشت خلاقیت در راستای کسب موفقیت

پائول در دانشگاه، جانورشناسی می‌خواند. در یک ترم، درسی به اسم مطالعه پرندگان (اورنیتالوژی)^۱ برداشت. پائول برای امتحان پایان ترم تقریباً تمام کتاب‌های درسی را

حفظ کرد. یادداشت‌هایی که در کلاس درس برداشته بود، ریز به ریز حفظ کرده بود. بسیار مشتاق بود که امتحان بدهد و مطمئن بود که نمره خوبی خواهد گرفت.

صبح روز آزمون، پائول درست در ابتدای ردیف در سالی‌نشسته که کلاس جانورشناسی هم در همان‌جا برگزار می‌شد. بیش از یکصد دانشجوی دیگر با او در کلاس حضور داشتند. در میز روبروی او، ردیفی از ده پرندۀ شکم‌پری بود که همه آن‌ها را پوشانده بودند و فقط پاهای آن‌ها قابل رؤیت بود.

استاد اعلام کرد: «در این قسمت از آزمون که هشتاد درصد نمره پایان ترم شماست، از شما می‌خواهم که نوع هر پرنده را از طریق پاهایش شناسایی کنید و سپس گونه، محل زندگی و جفت آن‌ها را به بحث بگذارید. می‌توانید شروع کنید.»

پائول به پرندۀ خیره شد. از نظرش همه پاهای شبیه هم بودند. بعد از این‌که در عمق درماندگی، نصف زمان امتحان را هدر داد، برگه‌اش را برداشت و روی میز استاد پرت کرد و فریاد زد: «خیلی مسخره‌ست! من کل شب کتاب و جزوه را از بر کردم، الآن شما از من می‌خواهید اسم پرندۀها را با توجه به پاهایشان بگویم؟ مسخره‌ست!» استاد به برگه‌نگاهی انداخت و دید که کاملاً سفید است. سپس از پائول پرسید: «جوان، اسمت چیه؟» پائول در همان حالت یکی از پاهایش را به زمین کوبید و گفت: «چرا جواب منو نمی‌دی؟»

پاسخ پائول احتمالاً باعث شد که درس را پاس نکنند، اما باید اقرار کنم که خلاقیت او قابل تحسین بود.

ادوارد دی بونو^۱، روان‌شناس انگلیسی‌تبار می‌گوید: «خلاقیت، مشوق بزرگی است؛ چون باعث می‌شود افراد به کاری که در حال انجام آن هستند، علاقه‌مند شوند. خلاقیت، این امید را می‌دهد که ممکن است ایده‌ای ارزشمند وجود داشته باشد. خلاقیت، به هر روشی برای افراد دستاورد به ارمغان می‌آورد. خلاقیت، زندگی را هیجان‌انگیزتر می‌کند.»

هر کسی به‌طور غریزی قوه خلاقیت دارد، اما برخی با افزایش سن، قوه خلاقیتشان را هم از دست می‌دهند. از طرفی دیگر هم برخی در سراسر عمرشان از قوه خلاقیت به

1. Edward de Bono

نحو خوبی برخوردارند. طبق مطالعات صورت گرفته، هیچ همبستگی‌ای بین آی کیو^۱ و خلاقیت نیست.

هر کسی به‌طور غریزی قوه خلاقیت دارد، اما برخی با افزایش سن، قوه خلاقیتشان را هم از دست می‌دهند. از طرفی دیگر هم برخی در سراسر عمرشان از قوه خلاقیت به نحو خوبی برخوردارند.

در این جا راه‌های حفظ شم خلاقیت را ذکر می‌کنیم:

- **از اتفاقات اطرافتان آگاه باشید:** درست همان‌طور که دانشمند باید تمام شواهد و قرائن را در پژوهش خود تحلیل و بررسی کند، شما هم باید در مرکز وقایع بی‌زینس خود باشید. از ایده و خطاهای افراد دیگر درس بگیرید.
- **کنکاش کنید:** تمام گزینه‌ها و جایگزین‌های موجود را واریسی کنید. اصلاً مهم نیست در بدو کار چقدر غیر قابل دسترس به‌نظر برسد. زمانی که دنبال راه‌حل یا رویکردهای جدید هستید، هر چیزی را به کار نبندید.
- **شجاع باشید:** باید شجاع باشید و فکر دیگران کوچک‌ترین اثری روی شما نگذارد. مثل بقیه نباشید. در هر چیزی که انجام می‌دهید، رویکرد خودتان را داشته باشید. آماده نقد باشید، اما نگذارید مانع از انجام کارتان بشود.
- **به غریزه خودتان اعتماد کنید:** همان‌طور که از اطرافتان اطلاعات را کسب و احتمالات را بررسی می‌کنید، از غریزه هم برای خلق راه‌حل‌های خلاقانه استفاده کنید. چنانکه کارگردان اسطوره‌ای، فرانک کاپرا^۲ می‌گوید: «گمان‌ورزی درخصوص آینده، همان خلاقیتی است که سعی دارد چیزی به شما انتقال دهد.»
- **گزینه‌هایتان را ارزیابی کنید:** ایده‌هایتان را دسته‌بندی و رتبه‌بندی کنید. آن‌ها را با هم ترکیب کنید و مواردی که با هدف شما زاویه دارد، حذف کنید.
- **واقع‌بین باشید:** بیرون‌گود بایستید و ببینید که ایده یا راه‌حل شما چگونه

1. IQ

2. Frank Capra

می‌تواند در دنیای واقعی کارساز باشد. هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف ایده خود را در نظر بگیرید. تمام ایده‌های خوب قرار نیست کارساز باشد، اما احتمالاً می‌تواند راه‌حل‌های دیگری را مهیا کنند.

- **پایبند باشید:** اگر در نظر دارید که کار بزرگی به ارمغان بیاورید، باید به آن پایبند باشید. برای نوشتن رمان، مدت زمان طولانی‌ای نیاز است. برای ساختن بیزینس موفق، باید مدت‌ها زمان گذاشت. برای این‌که بر کارتان متمرکز باشید و همواره به جلو حرکت کنید، جز به جز نتایج کارتان را در ذهنتان متصور شوید.
 - **صبور باشید:** در امر خلاقیت نمی‌توان عجله کرد، پس سر فرصت و حوصله بر ایده‌های خود تعمق کنید. راحت و آسوده و بدون هیچ عجله‌ای درباره‌ی جوانب مختلف فکر کنید. همین‌جاست که بهترین ایده‌ها شکوفا می‌شود.
 - **نتایج کار را ارزیابی کنید:** در پایان کار از خود بپرسید که آیا در طول این مدت، چشم‌اندازی که ترسیم کرده بودم، محقق شد؟ از شکست و موفقیت خود درس بگیرید تا بتوانید وارد مراحل بعدی کار شوید.
- خلاقیت صرفاً رویه نیست؛ ارزش قائل شدن است. اگر برای موفقیت ارزش قائل هستید، خلاقانه رفتار کنید!

نکته آموزنده مکی

برای روشن کردن یک آتش بزرگ، فقط یک جرقه کوچک نیاز است.

تصور همانند بنزینی است بر آتش موفقیت

به پشت اسکناس دلار، خوب دقت کنید. سمت چپ، یک هرم وجود دارد که روی آن یک چشم است و در بالای هرم، نوشته‌ای به لاتین درج شده است، به معنی: «دست تقدیر مرحمتی نهاد بر تعهدات ما»^۱

این هرم، سمبل قدرت در اتحاد ایالت‌هاست. بالای هرم ناتمام است، به این معنی که

1. annuit coeptis

همواره برای بهتر کردن امور باید بیش تر تلاش کرد. چشم بالای هرم، سمبل خداوند همیشه ناظر و خالق مطلق زمین و آسمان است. دلیل این که بنجامین فرانکلین این شعار را انتخاب کرد، این است که به نظر او، «تصور» تنها مشخصه‌ای بود که او برای داشتن یک کشور جدید به مردمانش داد. به نظرم، بنجامین فرانکلین اگر الآن بود، از پیشرفت شگرف سرزمینش به شدت به وجد می‌آمد.

ارل نایتینگل، یکی از پیشکسوتان جنبش انگیزشی می‌گوید: «افراد بی‌نظیر، تصویر بی‌نظیر در ذهن دارند.» تمام شگفتی، زمانی سراغ من می‌آید که هم‌صحبت افرادی شوم که دنیا را از دریچه متفاوتی می‌نگرند. همه ایده‌هایی درخصوص تغییر دارند، اما چشم‌اندازی برای آن متصور نمی‌شوند. اگر بتوانید گرد منفی را از مشکلات بزایید، همواره موفق هستید.

توماس ادیسون، مخترع مشهور هم همواره می‌گفت که ناشنوا بودنش، بزرگ‌ترین لطف بود؛ چون او را از شنیدن جملات بازدارنده نجات داد.

کورتیس کارلسون^۱، مؤسس شرکت‌های کارلسون^۲ و یکی از استادان موفقیت، تمام عمرش را صرف ساختن و پروردن ایده کرد. وقتی از او پرسیدند چه چیزی به ایجاد امپراتوری موفقیتش کمک کرد، در جواب گفت: «فکر می‌کنم موفقیتیم در گرو توانایی‌ام در دیدن و تصور آینده مسائل است. مسائل مختلف هیچ‌گاه مرا از مسیر اصلی‌ام دور نمی‌کند.» برای رشد توانایی ایده‌پردازی هیچ‌گاه دیر نیست، اما به نظرم هر قدر این توانایی را سرکوب کنید، چالش‌برانگیزتر می‌شود. گوردون مکنزی^۳، کارمند فعال و مشهور شرکت هال مارک کاردز^۴، درسی با ما به اشتراک گذاشت که در این جا ذکر می‌کنم:

مکنزی همواره به مدارس می‌رفت و سخنانی درخصوص کارش ایراد می‌کرد. همیشه خودش را بازیگر معرفی می‌کرد و سپس از دانش‌آموزان می‌پرسید: «چند نفر از شما بازیگر هستید؟»

1. Curtis Carlson
2. Carlson Companies
3. Gordon McKenzie
4. Hallmark Cards

در مهد کودک و کلاس اول، وقتی این سؤال مطرح می‌شد، تقریباً همه مشتاقانه دست‌هایشان را بالا می‌بردند. در کلاس اول دبستان، سه چهارم بچه‌ها دست‌هایشان با اشتیاق کم‌تری بالا می‌بردند. فقط تعداد کمی از دانش‌آموزان سال سوم دبستان به علاقه‌بازیگری اذعان می‌کردند. زمانی که او با دانش‌آموزان کلاس ششم مصاحبه کرد، هیچ‌کس دستش را بالا نبرد. پیش خودش فکر کرد که بازیگر بودن چندان جذابیتی ندارد. (گمان من این است که گرت کارلسون از همان بچه‌هایی بود که از عدم جذابیت عبابی نداشت).

بنابراین اگر قصد ما داشتن خلاقیت و تصور باشد، بهترین نقطه برای شروع، بچه‌ها هستند. بچه‌ها هیچ محدودیتی برای احتمالات مفروض ندارند و با آغوش باز، تمام راه‌حل‌های ممکن را امتحان می‌کنند و از دریچه‌ دیگری به مسئله می‌نگرند، تا این‌که در نهایت یاد بگیرند چگونه ایده‌ خودشان را عملی کنند. بهترین درسی که می‌توان از آن‌ها آموخت، این است که خیلی کم پیش می‌آید که فقط یک راه برای انجام کاری وجود داشته باشد.

یکی از دوستانم، داستانی را از سایت نیوز اوکی^۱ با من درمیان گذاشت درباره والدینی که با پسر شش ساله‌شان روی کارت‌های کریسمس کار می‌کردند. پسر باید تمبرها را لیس می‌زد (قبل از این‌که تمبرهای برگردان به بازار بیایند). چون پسرک مزه چسب روی تمبر را دوست نداشت، از لیس‌زدن آن‌ها خودداری کرد. اما پدر و مادرش اصرار کردند و سپس با اکراه تمبر و پاکت‌ها را به اتاقش برد تا به هم بچسباند. طولی نکشید که از اتاقش با لبخندی بر لب بیرون آمد و همه پاکت‌ها را با تمبر چسبیده روی آن‌ها به پدرش تحویل داد. پدر با تعجب گفت: «فکر کردم از مزه چسب روی تمبر خوشش نمی‌آید!» پسر در جواب گفت: «آره، مزه افتضاحی دارد، پس تصمیم گرفتم به جای تمبر، پاکت را لیس بزنم و سپس تمبر را روی آن بچسبانم.»

من خیلی از داستان‌های شگفت‌انگیز درباره پاکت‌نامه خوشم می‌آید. ناپلئون هیل^۲ در کتاب *قانون موفقیت*^۳ این‌طور خلاصه می‌کند: «همان‌طور که

1. the NewsOK

2. Napoleon Hill

3. *Law of Success*

درخت بلوط از ماده‌ ناچیزی روی میوه بلوط به وجود می‌آید و پرنده هم از ماده کوچک درون تخم متولد می‌شود، پس ایده‌های شما هم برای توسعه پیدا کردن، به برنامه مدونی نیاز دارد که در قوه خیالتان متصور شده است. اول فکر می‌کنید، سپس افکارتان را به صورت مدون در قالب ایده و برنامه درمی‌آورید، در مرحله بعد هم به این برنامه‌ها جامه عمل می‌پوشانید. همان‌طور که مشاهده کردید، «تصور» مرحله نخست این رویه بود.»

نکته آموزنده مکی

تنها کسی که می‌تواند مانع ایده‌پردازی (تصور) در شما شود، خود شما هستید.

۸. خدمات مشتریان

هشدار: این امکان وجود دارد که مشتریانان را از دست بدهید

مردی در دنیا به خوبی زندگی کرد و وقتی مُرد، به او تصویری از حضورش در بهشت و جهنم نشان دادند تا از بین آن دو انتخاب کند. در بهشت، همه آرام و راحت و خوشحال بودند. در جهنم هم یک لیموزین دراز به همراه هر مدل غذا و نوشیدنی و لیست بلندبالایی از مهمانی به او دادند. او جهنم را انتخاب کرد.

به محض این که خواست از دروازه جهنم رد شود، شیطان آمد و با یک ضربه شلاق، او را به روزنه آتش پرت کرد. مرد گفت: «وایستا ببینم، دیروز با من همانند پادشاه برخورد کردید، اما الآن این گونه؟ داستان چیست؟»

شیطان در پاسخ گفت: «اوه، دیروز تو نقش انتخاب کننده را داشتی، اما امروز دیگر مشتری شده‌ای.»

متأسفانه امروزه شاهد اتفاق افتادن همین داستان در سازمان‌های مختلف هستیم. در ابتدا وعده و وعید می‌دهند تا شما را در دام خودشان بیندازند و بعد از این که مشتری آن‌ها می‌شوید، آن کار دیگر می‌کنند.

همه بیزینس‌ها همواره به یک چیز نیاز دارد و آن هم چیزی نیست جز مشتری. از مشتریانی که به سمت خود جذب کرده‌اید، مراقبت کنید. سپس می‌بینید که آن‌ها هم به شما وفادار خواهند ماند.

همه بیزینس‌ها همواره به یک چیز نیاز دارد و آن هم چیزی نیست جز مشتری. از مشتریانی که به سمت خود جذب کرده‌اید، مراقبت کنید. سپس می‌بینید که آن‌ها هم به شما وفادار خواهند ماند.

برای همین است که همیشه می‌گوییم: «خرید و فروش، درست زمانی آغاز می‌شود که مشتری جواب مثبت می‌دهد.» معامله‌کننده‌های موفق اطمینان حاصل می‌کنند که وعده آن‌ها سر موعد محقق شود. آن‌ها باید بیش از حد به جزئیات بپردازند.

شرکت‌ها و بنگاه‌های معاملاتی می‌دانند که این نوع ذهنیت بسیار خوب عمل می‌کند. آن‌ها همه‌چیز را از بالا می‌نگرند. آن‌ها قانون ۸۰/۲۰ را می‌دانند؛ به این معنی که هشتاد درصد بیزینس آن‌ها مرهون داشتن بیست درصد مشتریانانشان است. مطمئن باشید که در آینده این قانون ۹۰/۱۰ خواهد شد.

بنابراین باید از افرادی هم که در گذشته با آن‌ها مراودات تجاری داشته‌اید، بهره‌مند شوید. بخش بزرگی از معاملاتتان را به توسعه نقش مشتریان فعلی خود اختصاص دهید. همه این ایده‌ها خوب است، اما چیزی که نمی‌دانید، «چگونگی» انجام آن است. اجازه دهید تجربه پنجاه ساله‌ام (یا بیش‌تر) را درباره وفاداری مشتریان در بیزینس با شما در میان بگذارم:

- **قیمت‌گذاری نباید مسئله اصلی شما باشد:** بیزینسی که صرفاً بر مبنای قیمت‌گذاری است، مادامی می‌ماند که قیمت‌های کم‌تر از بیزینس‌های دیگر است. قیمت مهم است، اما فقط قسمتی از معامله محسوب می‌شود. هیچ‌گاه خارج از عرف بازار و بیزینس خودتان قیمت‌گذاری نکنید.
- **کیفیت مهم است، اما کافی نیست:** برخی اوقات مشتریان از شما فقط کیفیت خوب می‌خواهند و نیازی نیست کیفیت محصولات یا خدماتتان بی‌نظیر باشد. برای این‌که بفهمید از نظر مشتریان چه چیزی اهمیت دارد، باید با دقت به آن‌ها گوش کنید.
- **با صرف دادن خدمات خوب، نمی‌توانید مشتری را نگه دارید:** احتمالاً ارائه خدمات عالی، مهم‌تر از قیمت و کیفیت است، اما اگر هر سه این موارد را به کار نگیرید، مشتریانانتان قبل از این‌که سراغشان بروید، از چند جای دیگر هم آمار می‌گیرند. پس آمیزه‌ای از خدمات خوب، قیمت مناسب و کیفیت رقابتی را به مشتریان عرضه کنید.
- **چند و چون رسیدگی به انتقادات مشتریان، همان چیزی است که آینده**

ارتباط شما با آن‌ها را تعیین می‌کند: به فرض که قیمت، کیفیت و خدمات عالی ارائه می‌دهید، سنگ محک بیزینس شما زمانی است که اشتباهی رخ می‌دهد؛ مثلاً سفارشتان را دیرتر ثبت کرده‌اید، اما شرکت حمل‌ونقل، بارتان را چند روز دیرتر می‌آورد یا مشتری شما تعداد یا مقدار کم‌تری از سفارشش را دریافت می‌کند یا شما به مشتری قول قیمت پایینی داده‌اید، اما حسابدار این رقم هایلایت شده را در محاسباتش نادیده می‌گیرد. در صورت بروز اشتباهاتی از این قبیل، مشتریان با شما تماس می‌گیرند. چیزی که مهم است، این‌که پاسختان باید سریع و به‌موقع باشد. زمانی که کسی روی شما حساب می‌کند، برای این است که کسی روی آن‌ها حساب می‌کند. پس شما در این اشتباه تنها نیستید! فقط به‌سرعت خطای سرزده را برطرف کنید، حتی اگر پرهزینه باشد. مطمئن باشید که در آینده ثمرات مثبت کارتان را خواهید دید.

- **فرقی نمی‌کند که جمعیت جهان چقدر است، مشتریان همیشه محدودند:** فرقی نمی‌کند کامپیوتر، تلفن همراه یا حتی پاکت‌نامه می‌فروشید، مشتریانان می‌تواند بسیار زیاد باشند. تا جایی که می‌توانید، با مشتریان بیش‌تری ارتباط برقرار کنید. خود را جای مشتریان بگذارید، آیا هر سری از سوپرمارکت متفاوتی خرید می‌کنید؟ آیا با عوض کردن پی‌درپی شرکت ارائه خدمات جوهر کارتریج، می‌توانستید زمانتان را ذخیره کنید؟ آیا هر سری که خودروی لوکستان به چک نیاز داشته باشد، آن را نزد مکانیک می‌برید؟ یک‌بار حساب کردم و به این نتیجه رسیدم که برای تعویض هر مشتری باید متحمل پنج هزار دلار خسارت شوم؛ پس دوست ندارم مشتریانم را از دست بدهم.

نکته آموزنده مکی

پیرمرد فرزانه‌ای یک‌بار به من گفت: «یک فنجان آب، یک روز به شما انرژی می‌دهد؛ پس چاهی از آب پیدا کن که سال‌های سال به تو انرژی بدهد.»

مراقبت از مشتریان در واقع مراقبت از بیزینس خودتان است

«سیستم خدمات مشتریان در آمریکا افتضاح است.» این جمله‌ای بود که دوستم تام پیترز^۱، نویسنده کتاب موفق‌ی به اسم *در جستجوی رجحان*^۲ سال‌ها پیش مطرح کرد. مشتریان من از مشتریان بیلی گراهام راضی‌تر هستند. برای همین می‌خواهم خدمات مشتریان را از دریچه دیگری بررسی کنم.

باورنکردنی بود که بسیاری از صاحبان شرکت از آثار مخرب خدمات بد به مشتریان ناآگاه بودند. از طرفی هم ناله می‌کردند که چرا بیزینسشان خوب پیش نمی‌رود و پول آن‌طور که باید وارد نمی‌شود.

«مؤسسه تحقیقاتی آمریکا»^۳ بنا به پیشنهاد «دفتر امور مشتریان کاخ سفید»^۴ پژوهشی انجام داد که طبق آن:

- فقط چهار درصد مشتریان ناراضی شکایت می‌کنند. به ازای هر شکایتی که به شرکت می‌شود، ۲۴ مشتری دیگر تمایلی به همکاری با شرکستان نخواهند داشت و این مسئله را با مشتریان بالقوه درمیان خواهند گذاشت.
- نود درصد مشتریانی که از خدمات شرکت ناراضی هستند، هرگز بازمی‌گردند و از شرکت خرید نمی‌کنند.
- اوضاع زمانی بدتر می‌شود که هر یک از مشتریان ناراضی، داستان ناراضیتی خود را با حداقل نه نفر دیگر در میان خواهد گذاشت. امروزه اگر مشتری خاصی ناراضیتی خود را در صفحات نقد و بررسی شرکت‌ها بنویسد، هزاران یا چه‌بسا میلیون‌ها نفر دیگر از مشتریان بالقوه نیز از این خبر مطلع می‌شوند.
- از میان مشتریان شاکی، ۵۴ تا هفتاد درصد در صورتی که مشکلاتشان رسیدگی شود، همکاریشان را با شرکت ادامه خواهند داد. اگر رسیدگی فوری صورت گیرد، این درصد تا نود هم می‌رود.

1. Tom Peters

2. *In Search of Excellence*

3. The Research Institute of America

4. the White House Office of Consumer Affairs

• ۶۸ درصد مشتریانی که همکاریشان را با شرکت قطع می‌کنند، علت آن را بی‌تفاوتی شرکت به شکایتشان ذکر کردند. برای هر اتفاق بد، دوازده اتفاق خوب باید از جانب شرکت صورت گیرد تا طعم آن یک اتفاق بد از خاطر مشتریان مرتفع شود.

زمانی که کار خرید و فروش را آغاز کردم، پیرمرد کارگشته و عصبانی‌ای به من گفت: «هاروی، هیچ‌وقت در کارت به کسی وعده نده. این وعده‌هاست که نابودت می‌کند.» من تا حدی با حرفش موافقم. زمانی این حرف مصداق پیدا می‌کند که با کسی قرارداد امضا می‌کنید؛ چون با امضای قرارداد، ما متعهد می‌شویم که کاری انجام دهیم که فرقی با وعده نمی‌کند. شما تضمین می‌کنید که کالایی را تا موعد مقرر تحویل دهید، نه این‌که هر زمانی که مقدور بود. وعده‌ای که با قرارداد داده می‌شود، صرفاً حرف توخالی نیست، بلکه تعهدی است که با غور و بررسی کافی داده شده است.

هیچ‌چیزی مهم‌تر از خدمات مشتریان نیست. اگر به مشتریان خدمات خوبی داده نشود، به زودی مشتری‌ای نمی‌ماند که به خاطرش خدماتی داده شود.

هیچ‌چیزی مهم‌تر از خدمات مشتریان نیست. اگر به مشتریان خدمات خوبی داده نشود، به زودی مشتری‌ای نمی‌ماند که به خاطرش خدماتی داده شود.

تنها چاره کار این است که رابطه تنگاتنگی با مشتریان داشته باشیم. صرفاً نیازهای آن‌ها را برطرف نکنید. آن‌ها را پیش‌بینی کنید. هیچ‌گاه نایستید تا آن‌ها مشکلی را با شما در میان بگذارند. از آن‌ها مدام نظرسنجی کنید که انتقادهایشان را درباره مشکل احتمالی مطرح کنند. تنها مردمی که باید به شدت زیر نظر بگیرید، همین‌ها هستند. هر انتقادی که در قالب نظرسنجی می‌شود، ارزشش بیش‌تر از میلیون‌ها شکایت تند و خشن است. در دنیای سریع و دیجیتالی امروز، جایی برای لغزش نمی‌ماند. با بدقولی کردن، دیر تحویل دادن کار و خدمات و پشتیبانی ضعیف، می‌توانید بیزینس خود را به پایان برسانید.

هرقدر که مشتریان اطلاعات بیش‌تری کسب می‌کنند، خدمات‌رسانی به آن‌ها

سخت تر می شود. سال ها پیش در مجله ای به اسم شانس^۱، سری مقاله هایی بود که به امر خدمات مشتریان و چرایی سخت بودن جلب رضایت مشتریان آمریکایی می پرداخت. یکی از محققان انجمن جی دی پورز آند اسوشیتس^۲ (شرکتی که حول رضایت مشتری در صنعت خودرو، کامپیوتر، خطوط هوایی و خدمات تلفن همراه مطالعه می کند) می گوید: «چیزی که درباره کسب رضایت مشتری بسیار دشوار است، این است که شما همواره خط پایان را عقب تر می برید و رویه را طولانی تر و سخت تر می کنید. در کار شما هیچ توقفی وجود ندارد. هر قدر خدمات بهتری به مشتریانان ارائه می کنید، سطح توقع آن ها هم بالاتر می رود.»

وقتی با واحد خدمات مشتریان صحبت می کنم، برای آن ها داستانی تعریف می کنم که سال ها پیش در «یواس ای تودی» خوانده بودم. مردی وارد بانکی در اسپوکیِن واقع در واشنگتن شد تا یک چک صد دلاری را نقد کند. کارمند بانک، برگه جریمه پارک خودروی او را تأیید نکرد و از او خواست که سپرده باز کند. آن مرد هم درخواست کرد که مدیر را ببیند؛ چون مدیر بانک هم برگه جریمه پارک خودروی او را مهر نکرده بود. در همین حین، مرد تمام یک میلیون دلار را از حسابش برداشت کرد و به آن طرف خیابان رفت تا در بانک رقیب، حساب باز کند. روز بعد هم دوباره به همین بانک آمد تا یک میلیون دلار دیگر برداشت کند. بنابراین از دست دادن مشتری، درسی است که بسیار گران تمام می شود.

نکته آموزنده مکی

اگر می خواهید مشتریانان ناپدید شوند، آن ها را از خودتان ناامید کنید.

فرهنگ خدمات رسانی ایجاد کنید

وقتی سال ها پیش وارد بیزینس شدم، به همه می گفتم که مالک یک شرکت پاکت نامه سازی هستیم. برای خودم هم کارت ویزیتی چاپ کرده بودم که سمتم در شرکت را «مدیر فروش

1. Fortune

2. J.D. Powers & Associates

پاکت‌نامه» روی آن درج کرده بودم. همیشه می‌گفتم که کارآفرین هستم. همه آن چیزهایی که آن‌زمان می‌گفتم، هنوز هم صادق است، اما نه کاملاً. کاری که من و شرکت‌م در واقع انجام می‌دهیم، خدمت‌رسانی به مشتریان است. شما احتمالاً می‌گویید: «باشه بابا هاروی»، اما این مواردی که گفتم، قسمتی از کل عملیات نیست؟ بی‌شک و به‌طور یقین، خیر. کار من فارغ از محصولی که تولید می‌کنم و می‌فروشم، خدمات‌رسانی است. اگر در خدمت‌رسانی قصور کنم، کار و کاسبی‌ام جمع خواهد شد.

برای این که مطمئن شوم افکارم درست است، به دیدن جان تچول^۱، رئیس مؤسسه کیفیت خدمات^۲ رفتم. جان بیش‌تر از ۳۵ سال است که روی خدمات مشتریان متمرکز است. حول این موضوع هم صدها مقاله و هفت کتاب نوشته است. مجله یواس‌ای تودی، تایم^۳ و کارآفرینی^۴ به جان لقب «معلم معنوی خدمات مشتریان» داده‌اند.

موفق‌ترین شرکت‌ها هم در بیزینس خود همواره در حال رقابت هستند. وجه تمایز آن‌ها، چیزی نیست جز عوامل مربوط به خدمات باکیفیت به مشتریان. جان، فارغ از این که نوع بیزینس شما چه باشد، پیشنهادهای روشنی درخصوص فرهنگ خدمت‌رسانی به مشتری می‌دهد:

اول از همه این‌که، باید به این امر واقف باشید که در بیزینس خدماتی هستید. جان اضافه می‌کند: «بیش‌تر شرکت‌ها فکر می‌کنند که نقش آن‌ها تولیدی یا فروش است؛ مثلاً شرکت‌های خطوط هوایی نمی‌دانند که بیزینس آن‌ها خدماتی است، نه چیز دیگر. شرکت خطوط هوایی سوئوت وست^۵ همیشه موفق بوده است؛ چون به این امر واقف هستند که کار آن‌ها خدمات‌رسانی به مشتریان است و اتفاقی در قالب خطوط هوایی ایفای خدمت می‌کنند.»

دوم این‌که، باید تمام خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و سیستم‌هایی که شرایط را برای مشتریان

1. John Tschohl

2. the Service Quality Institute

3. Time

4. Entrepreneur

5. Southwest Airlines

نامناسب می‌کند، در نظر بگیرید. ممکن است کارکنانتان مهربان‌ترین انسان‌های روی کره زمین باشند، اما زمان، قوانین و روند به گونه‌ای احمقانه رقم بخورد که مشتریانانتان بپرنند. زمانی که عرصه را بر مشتریان برای تعامل با خودتان تنگ می‌کنید، آن‌ها فردی دیگر را جایگزین شما می‌کنند.

سوم این‌که، باید قدرتمند باشید. جان می‌گوید: «هر فردی باید قادر باشد که تصمیمات سریع و قوی اتخاذ کند؛ ترجیحاً تصمیمی که به نفع مشتریان است.»
چهارم این‌که، باید در استخدام افراد دقت کنید. رهبران عرصه خدمات، از هر پنج‌جاه نفری که به مصاحبه دعوت می‌کنند، فقط یک نفر را استخدام می‌کنند. این نسبت گاهی اوقات تا یک نفر از صد نفر هم پیش می‌رود. چیزی که مسلم است، این است که آن‌ها بسیار محتاط هستند. همیشه دنبال بهترین باش؛ وقتی می‌توانی صد را استخدام کنی، دنبال هفتاد یا شصت نرو.

پنجم این‌که، هر چهار تا شش ماه، دوره آموزشی‌ای در خصوص خدمات مشتریان، طبق رویکردهای جدید و به‌روز برای تمامی کارکنان تدوین کنید. جان می‌گوید: «باید فرهنگ خدمات‌رسانی ایجاد کنید. فرقی نمی‌کند صد، هزار یا صدهزار پرسنل داشته باشید، بهتر است که چیز جدید و به‌روزی در چنته داشته باشید تا مدام مقابل چشمان پرسنلتان قرار گیرد. بنابراین هر روز صبح که از خواب بیدار می‌شوند تا به محل کار بروند، بگویند: ”چقدر عالی، از مشتریان پشتیبانی و حمایت می‌کنم!“»

در نهایت این‌که، نتایج مثبت این اقدامات را در قالب محاسبات مالی برآورد کنید تا شاهد اثرات مثبت آن‌ها بر درآمد، فروش، سود و سهام باشید.

طبق نظر جان، هر آنچه انجام می‌دهید، باید حول محور ساختن بهترین تجربه برای مشتریان باشد. سپس از آمازون^۱ به‌عنوان بهترین الگو در این خصوص نام می‌برد: «در آمازون؛ تکنولوژی، سرعت و قیمت وجود دارد. آن‌ها همه‌چیز دارند. اگر روی وبسایت آمازون از آن‌ها بخواهم که با من تماس بگیرند، به‌سرعت این کار را می‌کنند؛ به این می‌گویند سرعت. برای سفارش‌گذاری، هر ۲۴ ساعت روز و هفت روز هفته آزاد است. فقط شصت ثانیه طول می‌کشد تا سفارش شما تأیید شود.»

من متوجه شده‌ام که آمازون برای خودش غول تجاری است، طوری که بیش‌تر بیزینس‌ها نمی‌توانند به میزان گستردگی و سود این غول تجاری برسند. اما توصیه‌ی جان درباره‌ی همه‌ی بیزینس‌ها با هر میزان بزرگی صادق است. مغازه‌ای که فقط یک شخص در آن کار می‌کند، می‌تواند خدمات فوق‌العاده‌ای بدهد؛ چون ارتباط شخصی با مشتریان برقرار می‌کند. شرکت‌های بزرگ‌تر منابع قابل دسترس بیش‌تری دارند، که خود باعث می‌شود تجربه‌ی خوب برخورداری از خدمات برای مشتریان بهبود یابد.

شاید ساده‌ترین راه برای ایجاد فرهنگ خدمات‌رسانی، همان تنوع «قانون طلایی» است؛ به این ترتیب که همان‌طور با مشتریانان برخورد کنید که دوست دارید با شما برخورد کنند. بگذارید از تعامل با شرکتهای خرسند و هیجان‌زده باشند. بگذارید تا همواره خدا را شکر کنند که از شرکتهای کالا یا خدمات دریافت می‌کنند. بگذارید فکر کنند که مهم‌ترین ارباب‌رجوعتان هستند. آن‌قدر خدماتتان را ارتقا دهید که حتی فکر همکاری با بیزینس دیگری هم به سرشان نزنند.

نکته آموزنده مکی

خدمات مشتریان نباید مختص واحد مشخصی باشد، بلکه وظیفه‌ی همه‌ی کارکنان شرکت است.

هنر عذرخواهی کردن

آیا تاکنون درباره‌ی داستان «نامه‌ی ساس» در واحد بزرگ خدمات مشتریان شنیده‌اید؟ ساس، یکی از مهمانان هتلی را نیش زد. مهمان هم نامه‌ی تندی به مدیر هتل می‌نویسد. چند روز بعد مدیر، نامه‌ی عذرخواهی خاضعانه‌ی خود را بدین‌صورت برای مهمان می‌نویسد: «من به شما اطمینان می‌دهم که چنین اتفاقی هرگز قبل از شما در هتل ما نیفتاده است. همچنین به شما این اطمینان را می‌دهم که چنین اتفاقی هرگز در آینده دوباره نخواهد افتاد.» نامه‌ی خوبی به نظر می‌رسد، جز یک قسمتش که دستخط خرچنگ قورباغه‌ی مهمان را در بالای نامه نوشته بود: «این نامه‌ی ساس را برسانید به دست این احمق.» حال سؤال این‌جاست، دقیقاً چه کسی متأسف است؟ چندین درس را می‌توان از این اتفاق آموخت:

- واحد خدماتی درمانگر همیشه با عذرخواهی شروع می‌کند.
- هرگز عذرخواهی را با چیز دیگری اشتباه نگیرید.
- عذرخواهی همیشه باید در ابتدا قرار گیرد، نه آخر.
- اگر فکر کنید که با عذرخواهی مشکلی حل می‌شود، بی‌شک عذرخواهی می‌کنید.
- و در نهایت این‌که هزینه درمان همیشه به مراتب بیش‌تر از به‌موقع و سریع اقدام‌کردن است.

با این فرضیه شروع کنید که همه اشتباه می‌کنند. این بخشی از ذات آدمیزاد است. اما چیزی که در ادامه اتفاق می‌افتد، میزان واقعی پشیمانی را نشان می‌دهد. احتمالاً مدیر هتل، این مشتری را برای همیشه از دست بدهد، اما متأسفانه به همین جا ختم نمی‌شود. آن مشتری به خانواده، دوست و هرکس دیگری درباره این تجربه خواهد گفت، هم درباره ساس و هم درباره نامه توهین‌آمیز. اعتبار انسان‌ها می‌تواند در کسری از ثانیه به باد برود.

بازار کار به این نقطه رسیده است که تجربه بد درباره خدمات مشتریان، نه بار بیش‌تر از تجربه خوب، نقل دهان خانواده و دوستان می‌شود. فکر می‌کنم مردم در کل فجایع را دوست دارند.

حتی خاضعانه‌ترین عذرخواهی‌ها هم آثار محدودی دارد. اما اگر حتی اندکی هم کمک کند، ارزشش را دارد. پس فرصت‌هایتان را از دست ندهید.

ما گاه و بیگاه در رفتارهای روزمره عذرخواهی‌های بی‌حساب و کتاب می‌کنیم؛ مثلاً: «اگر بهت برخورد، عذر می‌خوام.» «من روی حساب اون ماجرا این حرف‌ها رو زدم.» «فکرش رو نمی‌کردم که رفتارم این‌چنین اوضاع رو به‌هم بریزه.» به نظر من، همه این حرف‌ها، شیوه‌های ضعیفی از عذرخواهی است.

به مغزتان تمرین دهید که قبل از فکر کردن، هیچ‌گونه حرف، عمل یا توهیتی انجام ندهید. کنترل نفس، ایده منسوخ نیست. به یاد داشته باشید که حریم خصوصی یا پست‌هایی که به صورت ناشناس ارسال می‌کنید، به هیچ وجه محرمانه و ناشناس نیست.

عذرخواهی کردن، تازه اول راه است. مهم این است که درست انجام شود. پس

اطمینان حاصل کنید که با عذرخواهی، فرد مقابل دوباره سراغ شما خواهد آمد. جمله سطحی‌ای مثل: «اگر به کسی برخورد...» اشاره می‌کند که از روی اجبار عذرخواهی کرده‌اید. برای من سؤال است که آیا اصلاً این مدل عذرخواهی برای کسی اهمیت دارد؟ یا فقط یک سری جملات تربیتی است که مادران موقع تربیتان به شما تحمیل کرده است؟

در حوزه بیزینس، زمانی عذرخواهی می‌کنند که سرویس ضعیف باشد، کالایی نقص داشته یا خدمات یا فروش کالا طبق زمانبندی پیش نرفته باشد. این نوع عذرخواهی باید فراتر از کلمات و جملات برود.

ابتدا به خطایان اقرار کنید. به هیچ عنوان از خطا و آثار آن بر مشتریانتان به راحتی نگذرید. سر اصل مطلب بروید و عنان موقعیت را به دست بگیرید. بی‌شک سرزنش می‌شوید. سپس پیشنهادی بدهید که تمایل واقعیتان را برای درست کردن شرایط نشان دهد. حتی اگر تا حدی هم تقصیر مشتری باشد، به جبران خطا بپردازید؛ چون جبران خطا، هزینه‌ای به مراتب کم‌تر از رفتن آبرو در صفحات مجازی مثل فیس‌بوک^۱، توئیتر^۲ و انجیز لیست^۳ دارد. سپس آن‌طور نشان دهید که این اشتباه دیگر رخ نخواهد داد. بگذارید که مشتری هم نظرات و پیشنهادهایش را بدهد و سپس منتظر باشید که بازخورد انتقادی دریافت کنید. حتماً از مشتری بابت نظرش تشکر کنید. در نهایت این که از تجربه درس بگیرید و این درس را به پرسنل خود انتقال دهید. در نظر داشته باشید که حتی اشتباهات و ناامیدی‌های کوچک هم می‌تواند منجر به تحمیل خسارات جبران‌ناپذیری به اعتبار شرکت شود.

بنابراین عذرخواهی ایده‌آل از نظر من به این صورت است: «بابت اشتباه پیش‌آمده از صمیم قلب عذرخواهی می‌کنیم. اشتباهی که می‌توانست فرصتی برای ما جهت خدمت‌رسانی به شما باشد. کاملاً حق دارید که از ما ناامید شده باشید. ما به سرعت اشتباه پیش‌آمده را جبران می‌کنیم و مادامی که رضایتان جلب نشده باشد، پرونده این

1. Facebook

2. Twitter

3. Angie's List

قضیه را نمی‌بندیم. در این جا می‌توانید نام، پست الکترونیک و شماره تماس شبانه‌روزی فرد مسئول را برای هرگونه سؤال، طرح شکایت و روند کاری ببینید.» سپس نام و امضای مدیر شرکت را در پایین نامه درج کنید. به این ترتیب مشتری خواهد فهمید که در کارتان جدی هستید.

نکته آموزنده مکی

این که بگویید متأسف هستید و این که واقعاً نشان دهید که متأسف هستید، دو امر جداست.

۹. استخدام / عزل

افراد حرفه‌ای استخدام کنید

روزی وقتی مادری در محل کارش بود، تماسی دریافت کرد مبنی بر این‌که دخترش بسیار مریض است. پس محل کارش را ترک کرد و به داروخانه رفت تا دارو بخرد، اما وقتی به سمت ماشینش برگشت، متوجه شد که کلید داخل ماشین مانده و در قفل شده است. با یأس شروع به دعا کرد: «خدایا، کاری کن که بتوانم داخل ماشین بروم تا به دخترم کمک کنم.»

همین‌جا بود که موتورسواری با ریش بلند و دستانی سراسر تتو کنار زد. از زن داستان را پرسید و او همه‌چیز را گفت. سپس موتورسوار گفت: «نگران نباش، من می‌توانم بروم داخل ماشین.» بعد داخل داروخانه رفت و با چوب‌لباسی برگشت و ظرف چند دقیقه در را باز کرد.

زن گفت: «وای خیلی ممنون. من از خدا امداد خواستم و او مهربان‌ترین مرد روی کره زمین را برای من فرستاد.»

مرد با چهره خجالت‌زده عقب رفت و گفت: «راستش خانم، من اصلاً آدم خوبی نیستم و به‌تازگی از زندان آزاد شدم. جرمم سرقت ماشین بود.»

زن رو به آسمان کرد و گفت: «خدایا صد هزار مرتبه شکر بابت فرستادن یک حرفه‌ای برای کمک به من.»

هر وقت که برای انجام کاری به متخصص نیاز دارم، متخصص استخدام می‌کنم. شما ممکن است برای طراحی نقشه بازاریابی یا وبسایت، به کمک فردی دیگر نیاز داشته باشید یا این‌که در حال نوشتن کتابی هستید و به ویراستار حرفه‌ای نیاز دارید. درباره سخنرانی یا برنامه‌ریزی برای مراسم خاص چطور؟ اگر فرد درست و حرفه‌ای استخدام

کنید، از سردرد و دردسر مصون خواهید بود. در ثانی، شما همیشه بهترین نتایج ممکن را می‌خواهید.

افراد حرفه‌ای؛ باسواد، باتجربه و متمرکز هستند و از همه مهم‌تر در مواجهه با مشکلات، خونسرد عمل می‌کنند؛ چون به اتفاقات نامترقبه عادت کرده‌اند. آن‌ها مصون از خطا نیستند و مثل همه اشتباه می‌کنند، اما مسئله این جاست که در مواجهه با خطا بهتر عمل می‌کنند.

همه ما مهارت خاصی داریم، اما قادر به دانستن همه چیز نیستیم. اگر در حل و فصل مشکلات، کار را خراب‌تر کنید، هیچ افتخاری متوجه شما نمی‌شود. فکر می‌کنید که در زمان و هزینه صرفه‌جویی می‌کنید؟ اگر غروری از خود بروز ندهید، بسیار کم‌هزینه‌تر از این است که از غرور بیش از حد خفه شوید.

اگر درصدد یادگیری مهارت جدیدی باشم، متخصصی حرفه‌ای استخدام می‌کنم تا آن را به من آموزش دهد. من در نظر دارم که مفاهیم درست را تمرین کنم، پس در این راه اشتباه نمی‌کنم. «ممارست باعث می‌شود که به نهایت توانایی خود برسید.» اما این جمله واقعیت ندارد و یک کلمه دیگر باید به آن اضافه شود: «ممارست خوب، باعث می‌شود که به نهایت توانایی خود برسید.»

«ممارست باعث می‌شود که به نهایت توانایی خود برسید.» اما این جمله واقعیت ندارد و یک کلمه دیگر باید به آن اضافه شود: «ممارست خوب، باعث می‌شود که به نهایت توانایی خود برسید.»

تام لاندری، مربی افسانه‌ای دالاس کوبویز می‌گوید: «مربی همان کسی است که چیزی به شما می‌گوید که نمی‌خواهید بشنوید، چیزی نشان می‌دهد که نمی‌خواهید ببینید. پس شما می‌توانید همان کسی باشید که همیشه می‌دانستید یک روز می‌شوید.»
من در سراسر زندگی‌ام مربیان بسیاری داشته‌ام که کمکم کرده‌اند هرگونه استعداد طبیعی‌ام را شکوفا کنم. می‌دانم که هرگز نمی‌توانم به خوبی مربیانی که به کار گمارده‌ام، عمل کنم؛ اما به یقین می‌توانم توانایی‌های محدودم را توسعه بخشم؛ پس سراغ افرادی می‌روم که می‌دانند چه می‌کنند. برای اموری مثل سخنرانی‌های عمومی، نویسندگی، ایده‌پردازی یا خلاقیت، زبان‌های خارجه، دوی ماراتون، گلف، تنیس، اسکی روی آب و

اسکی روی کوه، شنا، رقص، بولینگ، بوکس، غواصی، اسکیت روی یخ، بسکتبال و... مربیان حرفه‌ای به کار گمارده‌ام. حتی یک پنی هم هزینه نمی‌کنم، مگر این‌که جهت سرمایه‌گذاری روی خودم باشد. باور کنید که این سرمایه‌گذاری ده‌ها برابر به شما برمی‌گردد.

طی سال‌ها و بارها و بارها وقتی وسیله الکترونیکی خاصی می‌خریدم، فروشنده را هم به کار می‌گماردم تا به دفتر من بیاید و نحوه استفاده از آن را به من آموزش بدهد. برای من کار با تکنولوژی سخت بود، پس فرد متخصصی استخدام می‌کردم و خودم هم بارها از حرف‌های آن‌ها یادداشت برمی‌داشتم. بیهوده به نظر می‌رسد؟ به نظر من نه. هرچه زودتر کار را یاد بگیرم، کارآمدتر می‌توانم ایفای نقش کنم. ضرب‌المثلی قدیمی می‌گوید: «زمان طلاست» به نظرم بسیار درست است. چرا پول و زمانتان را هدر می‌دهید، در حالی که می‌توانید با کمک گرفتن از دیگران در بلندمدت، هم در زمان و هم در سرمایه خود صرفه‌جویی کنید؟

من سمت دیگر معادله هم بوده‌ام. از من خواسته شد که (اغلب به صورت رایگان) به فروشندگان و کارآفرینانی که می‌خواهند مهارتشان را بهبود بخشند، آموزش دهم. این‌که دانش و تجربیات حرفه‌ای خودم را انتقال دهم، بسیار لذت‌بخش است. حتی اگر بتوانم یک نفر را از گرفتن تصمیم اشتباه بازدارم، کار بزرگی کرده‌ام. من درصدد نشان دادن بالاترین سطح حرفه‌ای بودن به افراد هستم تا این‌که افراد به این مهم پی ببرند که یافتن بهترین توصیه، چقدر اهمیت دارد.

نکته آموزنده مکی

اقرار به ضعف خود، نشانه‌ای از قدرت است.

با استخدام آدم اشتباه، تف سربالا بیندازید

کمیاب‌تر، منحصر به فردتر و خاص‌تر از توانایی، چیزی نیست جز قدرت شناسایی کردن توانایی. مثلاً فردی را در منصب نرم‌افزار در شرکت خود می‌گمارید. شش ماه تمام هرگونه تستی در مصاحبه از او می‌گیرید. فکر می‌کنید که کارجوی خود را به خوبی

می‌شناسید، اما لزوماً او را نمی‌شناسید. شما فقط با استخدام و قرارداد دادن او در بطن ورود می‌توانید او را بشناسید، خیلی بیش‌تر از شش ماهی که مصاحبه کردید. گزینش افراد خوب، اصلاً کار ساده‌ای نیست، اما اگر سیستم کاری مشخصی داشته باشید و بدان متعهد باشید، به احتمال خیلی زیاد موفق می‌شوید. استخدام و حفظ افراد کارآمد، بسیار مهم است. شما نمی‌توانید بیزینسی راه‌اندازی کنید که افراد مدام بیایند و بروند. زمانی که بیزینس خودم یعنی شرکت پاکت‌نامهٔ مکی را راه‌اندازی کردم (که اسم کنونی‌اش شرکت پاکت‌نامهٔ مکی میشل است)، برنامه را برای رسیدن به حداکثر موفقیت در امر استخدام افراد طرح‌ریزی کردم که حاوی هشت بند بود. این مفاهیم برای من محشر عمل کرد، به‌طوری که بیزینس ما رفته‌رفته به سمت وفاداری و پایبندی به شرکت از جانب کارکنان پیش رفت. امیدوارم بتوانید یک یا دو ایده از این سیستم را دریافت و عملی کنید:

۱. **مصاحبه در چند مرحله:** با هر کارجو در شش تا هشت مرحله با حضور دیگر افراد (همکاران، دوستان و بقیهٔ کارکنان) مصاحبه می‌شود. هرچه افراد بیش‌تری در جلسهٔ مصاحبه حضور داشته باشند، بهتر است.
۲. **بی‌پرده‌گویی محض:** زمانی که کارجویی در شرکت به فینال مراحل استخدامی می‌رسد، اجازه دارد که در خصوص پرداختی شرکت، با هر کسی که می‌خواهد صحبت کند. در این‌جا، چیزی به نام نظر شرکت وجود ندارد. هر کسی می‌تواند خودش منحصربه‌فرد خود را بروز دهد. چیزی که از کارجو می‌خواهیم، این است که صددرصد بی‌پرده نظر و احساسش را دربارهٔ افراد دیگر شرکت بیان کند. هیچ کاسه‌ای زیر نیم‌کاسه یا برنامهٔ محرمانه‌ای در شرکت ما وجود ندارد.
۳. **مصاحبه در موقعیت‌های مختلف:** دوست دارم کارجو را در جایی جدا از محیط شرکت بررسی کنم تا ببینم چگونه در موقعیت‌های اجتماعی و غیرمترقبه، گلیمش را از آب بیرون می‌کشد. ما کارهای زیادی انجام می‌دهیم؛ از قبیل: گلف‌بازی، تنیس‌بازی، تماشای مسابقات ورزشی یا کنسرت، خوردن صبحانه، ناهار یا شام. باور کنید اگر کارجو را در این موقعیت‌ها ببینید، می‌توانید نظر و احساس دقیق‌تری نسبت به او داشته باشید.

۴. با کارجو از طریق تلفن، پست الکترونیک و کنفرانس آنلاین مصاحبه کنید: همهٔ مردم امروزه باید بتوانند که از طرق مختلف با دیگران رابطه برقرار کنند، چیزی که من سلاح شگفت‌انگیز تلقی می‌کنم. این امر زمانی اهمیت بیش‌تری می‌یابد که جزو کار آن‌ها باشد.

۵. با همسر و خانوادهٔ کارجو هم مصاحبه کنید: خیلی‌ها با من در این خصوص مخالفت می‌کنند، اما به نظرم همسر و خانوادهٔ کارجو هم باید بدانند که برای ما مهم هستند. اهمیت قائل شدن برای افراد مسری است؛ پس سعی کنید که در جهت گسترش آن قدم بردارید. از کارجویان می‌خواهیم که بدانند زمانی که به این جا دعوت می‌شوند، در واقع تنها و بزرگ‌ترین تصمیم در شرکت پاکت‌نامهٔ مکی میشل اتخاذ شده است. به خاطر داشته باشید که هر کسی می‌تواند ماشین‌آلات تولید پاکت‌نامه را بخرد، اما استخدام افرادِ درست، چیزی نیست که هر کسی بتواند انجام دهد.

۶. از روان‌شناسان صنعتی - سازمانی بهره بگیرید: بهره‌گیری از روان‌شناسان، روش ارزشمندی برای استخدام کارکنان کلیدی است. روان‌شناسان به جای شما تصمیم نمی‌گیرند، اما کمک شایانی در تصمیم‌گیری‌تان می‌کنند. اگر نگرانی خاصی دربارهٔ چیزی داشته باشید هم می‌توانند مشکل پیش‌آمده را سر و سامان دهند.

۷. تیر خلاص استخدام: مثلاً می‌خواهم یک مدیرفروش استخدام کنم. حدود ده تا پانزده دقیقه به این سؤال فکر می‌کنم که اگر این فرد برای رقیب من کار می‌کرد، چه حسی به من دست می‌داد؟ اگر نگرانی خاصی وجودم را نگیرد، کارجو رد می‌شود.

۸. توافق، مانع اختلافات می‌شود: همواره پایبند به قراردادهای کتبی هستیم. اگر برای دستیابی به توافق با احساس خود بجنگید، به این معنی است که اختلافی بین شما و طرف مقابل رخ نخواهد داد.

فلسفهٔ بسیار مهم دیگری وجود دارد که در هنگام استخدام افراد باید در ذهن‌تان در نظر داشته باشید؛ هیچ‌گاه از استانداردهایتان کوتاه نیابید.

نکته آموزنده مکی

بزرگ‌ترین اشتباهی که مدیر می‌تواند بکند، استخدام فرد اشتباه است.

اخراج مانند سخنرانی در منظر عموم است؛ یعنی افراد کمی تمایل به انجام آن دارند

در مبحث قبلی، هشت قدم برای بهبودبخشیدن به تکنیک‌های استخدام ترسیم کرده‌ام. حال به سوی دیگر ماجرا، یعنی اخراج بپردازیم.

هر کسی که فکر می‌کند جزو بی‌چون و چرای یک مجموعه است، بهتر است انگشتش را درون کاسه پر از آب بکند و سپس بیرون بکشد، آیا سوراخی از انگشت او در آب باقی مانده است؟

چند سال پیش، مطالعه‌ای گسترده و اساسی روی هزار مدیر صورت گرفت که سؤال اساسی آن این بود: «سخت‌ترین کار در حرفه شما چیست؟» پاسخ با اختلاف بالا نسبت به گزینه‌های دیگر، «اخراج افراد» بود. انفصال افراد به دلایل فراوانی، از سخت‌ترین کارهایی بود که مدیران باید انجام می‌دادند؛ از جمله:

- بیزینس آن‌ها خوب پیش می‌رود و درآمد کسب می‌کنند.
- به سادگی قابل پیش‌بینی است.
- ممکن است با فرد مورد نظر رابطه شخصی داشته باشند که انفصال آن‌ها از کار را دشوار می‌کند.
- احتمالاً در حاشیه امن خود قرار دارند.
- داستانی به ذهنم رسید درباره کارگری که اطرافیانش از او پرسیدند: «مدیر چرا اخراج کرد؟» مرد گفت: «خب می‌دانی که، کار مدیر این است که پرسه بزند و همه را در محیط کار زیر نظر داشته باشد.»
- خب چرا اخراج کرد؟
- چون به من حسودی‌اش می‌شد. همه فکر می‌کردند که مدیر منم.

جک کنت کوک^۱، مالک اسبق واشنگتن رداسکینز^۲ می گوید: «بدترین قسمت کار کارفرما، استخدام و اخراج افراد است، اما مهم ترین مسئولیتی است که رئیس در قبال خودش، سازمانش، افراد وابسته به شرکت و دیگر حامیان دارد.»

داده های آماری دیگری که از این مطالعه به دست آمد، این است که ۹۲ درصد مدیران گفتند: «باید این کار را زودتر می کردم.» هیچ کدام از مدیران نگفتند: «خدایا کاش مری یا پائول به شرکت برمی گشتند.»

این مطالعه، نکته جالب دیگری هم داشت. برخی ممکن است مخالفت کنند، اما هیچ کس نمی تواند نظر مرا در این مورد تغییر دهد، حداقل درباره تجربه ای که در این زمینه داشته ام. اگر مجبور به اخراج کسی بشوید و فرد مورد نظر شوکه شود، اوج بدبختی شماست. می دانید که باید با این قبیل افراد کار کنید. باید مری باشید. باید به آن ها کمک کنید تا به اهداف، رؤیاهای، آمال و چشم انداز کوتاه مدت و بلندمدتشان جامه عمل ببوشانند؛ اما خب بعضی وقت ها آن طور که باید پیش نمی رود.

اگر هم که کارها خوب پیش نرود، شخص مورد نظر به جای دیگری می رود. پس شما با اخراج، تقریباً به این قبیل افراد محبت هم می کنید؛ چون ممکن است به جایی بروند که آن جا می توانند موفق تر عمل کنند.

می دانید «اخراج» از کجا آمده است؟ این واژه (در الفبای انگلیسی) اولین بار از خاندانی در روزهای اولیه تمدن استفاده شد. وقتی در آن قبیله می خواستند بدون این که کسی را بکشند، از شرش خلاص شوند، خانه او را به آتش می کشیدند. برای همین در انگلیسی وقتی می خواهیم بگوییم کسی اخراج شده، می گوییم آتش گرفته است.

امروزه ما اندکی متمدن تر هستیم و می توانم آدم های موفق زیادی نام ببرم که با اخراج شدن به اوج رسیده اند.

رونالد ریگان^۳ بعد از این که از جانب وارنر برادرز اخراج شد، به عنوان رئیس جمهور

1. Jack Kent Cooke

2. Washington Redskins

3. Ronald Reagan

آمریکا انتخاب شد (با چند کار بین این دو رویداد). لی یاکوکا^۱ از مدیریت شرکت فورد موتور^۲ (مؤسس: هنری فورد^۳) برکنار شد و پس از این اتفاق، شرکت کایسلر^۴ را احیا کرد. سلی جسی رافائل^۵، مجری تلویزیون، بالغ بر هجده بار از کارش برکنار شده بود. لوسیانو پواروتی^۶ از لیریک آپرای شیکاگو^۷ در سال ۱۹۸۹ اخراج شد. حتی فرد آستر^۸، برت رینولدز^۹ و کلینت ایستوود^{۱۰} همگی در آزمون‌های گزینشی رد شده بودند. همه این افراد خوشبختانه کارهای بهتری در ادامه پیدا کردند که در آن‌ها توانستند استعدادشان را به الگویی برای همگان تبدیل کنند. در واقع اخراج از کارشان باعث شد که آن‌ها مسیر درست را پیدا کنند.

نکته آموزنده مکی

افرادی که اخراج می‌کنید، هیچ‌گاه موجبات بدبختی شما را فراهم نمی‌کنند؛ افرادی که اخراج نمی‌کنید، عوامل بدبختی شما را فراهم می‌کنند.

حفظ کارکنان: موردی برای کنکاش

حفظ کارکنان، موضوع داغ بیزینسی امروز است. دیگر مثل گذشته، بسیار کم پیش می‌آید که افراد در یک شرکت ایفای خدمت کنند. طبق داده‌های «اداره کار ایالات متحده آمریکا»^{۱۱}، افراد هجده تا ۴۸ سال، به‌طور متوسط دوازده شغل عوض می‌کنند. داده‌ای که بسیار

1. Lee Iacocca
2. Ford Motor Company
3. Henry Ford
4. Chrysler Corporation
5. Sally Jessy Raphael
6. Luciano Pavarotti
7. Lyric Opera of Chicago
8. Fred Astaire
9. Burt Reynolds
10. Clint Eastwood
11. the U.S. Bureau of Labor

شوکه‌کننده است و این درس را به مدیران می‌دهد که با استخدام، آموزش و ارتقای افراد، شاید در حال آماده‌سازی آن‌ها برای کار بعدی هستند که احتمالاً جای دیگری است.

امروزه کارکنان قدرت بیش‌تری نسبت به گذشته برای جابجایی دارند. نرخ بیکاری به نسبت پایین است و رسانه‌های اجتماعی اطلاعات مربوط به حفظ کارکنان شرکت و رضایت شغلی را در اختیار همگان قرار می‌دهند.

مؤسسه گالوپ^۱ نظرسنجی‌ای انجام داد که طبق آن ۳۱ درصد کارکنان در محیط کار درگیر می‌شوند، ۵۱ درصد درگیر نمی‌شوند و ۱۸ درصد هم فعالانه درگیر کار نمی‌شوند؛ یعنی کم‌تر از یک‌سوم کارکنان از کارشان بسیار راضی هستند. گلسدور^۲، وبسایتی برای درج نظرات کارکنان و بازنشستگان (به صورت ناشناخته) درخصوص شرکت‌ها و مدیریت آن‌ها مطرح کرد که وقتی این سؤال مطرح شد که آیا این شرکت را به دوستانتان توصیه می‌کنید یا خیر؟ کارکنان به‌طور متوسط به شرکت خود C+ (یعنی ۳/۱ از ۵) دادند. به عبارتی دیگر، شرکت‌ها برای حفظ کارکنان ارزشمندشان باید بیش‌تر تلاش کنند.

خسارت جانبی هم بر این امر محتمل است. مشتریان استعداد عجیبی در جهت نارضایتی دارند که خود می‌تواند به اصل موضوع آسیب بزند. آیا شرکت شما از پس آن برمی‌آید؟

چرا مردم در اولین قدم، شرکتشان را ترک می‌کنند؟ دلایل زیادی از جمله: تغییر در مزایا، رؤسا، وظایف شغلی، همکاران نامناسب، رسوم غیراخلاقی، رهبری ضعیف، فقدان چالش و هزاران دلیل دیگر وجود دارد. من به این نتیجه رسیده‌ام که کارکنان شرکت را ترک نمی‌کنند، بلکه مدیران را ترک می‌کنند.

من به این نتیجه رسیده‌ام که کارکنان شرکت را ترک نمی‌کنند، بلکه مدیران را ترک می‌کنند.

زمانی به‌عنوان یک رهبر مورد محک قرار می‌گیرید که کارکنانتان به‌شدت از خط‌مشی و تصمیمات شما ناراضی هستند و در نتیجه باید کاری کنید. اگر با آن‌ها رودررو سخن

1. Gallup

2. Glassdoor

بگویید، ممکن است مشکل تا حدی برطرف شود، اما باید مراقب باشید که این گفتگو به خالی کردن شکایت‌های انبوه آن‌ها تبدیل نشود. جلسه کارآمد و سودمند باید به دقت برنامه‌ریزی شده باشد، بنابراین پایبندی به این توصیه‌ها پیشنهاد می‌شود:

- **آماده شنیدن زخم‌زبان باشید:** آماده باشید که بدون این که جانب حق را بگیرید یا بحث و جدل را با بحث و جدل پاسخ دهید، جلسه را برگزار کنید.
- **تعداد افراد را محدود کنید:** جلسه‌ای متشکل از ده الی پانزده نفر، اگرچه حس خاص بودن را به افراد نمی‌دهد، اما آن قدر کوچک است که هر کسی بتواند فعالانه در بحث شرکت کند.
- **اطمینان دهید که هیچ چیز به بیرون درز نمی‌کند:** جلسه را در جایی مثل اتاق کنفرانس برگزار کنید که کسی نمی‌تواند صدایتان را مخفیانه بشنود؛ نه جایی مثل سالن ناهارخوری یا بوفه که افراد پیوسته می‌آیند و می‌روند.
- **از افراد بخواهید که نظرشان را بگویند:** مسئله‌ای را که شنیدید، مطرح کنید و سپس از همه بخواهید که نظر و بازخوردشان را مطرح کنند. اطمینان دهید که هیچ کس را به خاطر مطرح کردن نظرش تنبیه نخواهید کرد و به قولتان پایبند باشید. از افراد بخواهید که موارد فهرست شده را اولویت قرار دهند تا ابتدا به مسائل مهم پرداخته شود.
- **صادقانه پاسخ دهید:** همه شکایت‌ها را بررسی کنید. اگر فکر می‌کنید که مسئله خاصی بی‌اعتبار است، علت بی‌اعتباری آن را توضیح دهید؛ اما از شنیدن نظرات و دیدگاه‌های مختلف غافل نشوید. به‌طور مشخص، پاسختان را به شکایت‌های معتبر بیان کنید.
- **به سرعت پیگیری کنید:** اگر قادر به حل و فصل مشکلات در فاصله زمانی کوتاه نیستید، این قول را بدهید که در اولین فرصت و در زمان مشخصی آن را انجام خواهید داد.
- **از گروه تشکر کنید:** از آن‌ها بابت جسارت و جرئت صادقانه مطرح کردن تمام مشکلات در محضر شما تشکر کنید. دوباره بر اهمیت کار گروهی مؤثر و کارآمد تأکید کنید تا همگان بدانند که برای نظرات آن‌ها ارزش قائلید.

همگی این موارد برای شروع خوب است، اما توجه داشته باشید که حفظ کارکنان خوب، مقوله‌ای بلندمدت است. برای حفظ کارکنان، به چیزی فراتر از پاداش و مزایا احتیاج دارید. بهترین راهبردها، افراد را در کاری سهیم می‌کند که سود و مزایای کافی هم وجود دارد. حفظ بلندمدت کارکنان، منوط به این مهم است که مدیران هر روز شیوه‌های اجرای آن را تمرین کنند.

کارکنان را در امر تأثیرگذاری، انگیزه‌دهی و ترغیب افراد آموزش دهید. اگر افراد بتوانند دیگران را تشویق کنند، خود منجر به ارتقای رضایت شغلی در آن‌ها می‌شود و در کل قادر خواهند شد که حتی بیش‌تر از انتظار پیش بروند.

به آن‌ها کمک کنید تا مهارت‌های رهبری را در خود ارتقا دهند. وقتی کارکنان راه پیشرفت را می‌بینند، دیگر لازم نیست آن را در جای دیگر جستجو کنند. اگر فرصت بهره‌مندی از مهارت‌های رهبری را در اختیارشان بگذارید، همکاری آن‌ها با سازمانتان آینده‌دار است.

به آن‌ها بازخورد سریع و مداوم بدهید. اگر کاری را درست انجام می‌دهند، به آن‌ها بگویید و روش‌های بهبود آن را هم آموزش دهید. آن‌ها خواهند دید که موفقیتشان برای شما مهم و ضروری است.

کارکنان را به ارائه پیشنهادها و موارد خلاقانه تشویق کنید و زمانی که به کار هم مبادرت می‌کنند، آن‌ها را جدی بگیرید. نشان دهید که تجربیات و مهارت‌های آن‌ها برایتان ارزشمند است.

تلاش آن‌ها را ببینید. از کارکنان بابت تلاش‌هایشان قدردانی کنید. تا جای ممکن، همه کارکنان را مهم تلقی کنید و آن‌طور که شایسته و بایسته است، برای دستاوردهایشان ارزش و اهمیت قائل شوید.

نکته آموزنده مکی

زمانی می‌توانید مشکل جابجایی کارکنان را حل کنید که آن‌ها احساس مالکیت روی قسمتی از شرکت داشته باشند.

کاریابی هم نوعی شغل است

کاریابی هم شغل تماموقتی است. در این جا ده کاری را اشاره می‌کنیم که برای ارتقای شرایط کاریتان باید در نظر بگیرید:

۱. یک رویه را انتخاب کنید و پیش ببرید: کاریابی، شغل نه صبح تا پنج عصر

نیست، بلکه روندی شانزده‌ساعته است؛ درست از وقتی که از خواب بلند می‌شوید تا وقتی که شب دوباره به خواب می‌روید. با این حجم کار، شما به یک جدول زمانی نیاز دارید تا روند روزمره را در آن ثبت و زمان خود را سازماندهی کنید.

۲. روی فرم باشید: شرکت‌ها همواره افراد را با توجه به ارزش‌های ظریف و نهان

استخدام می‌کنند. تمام تلاشتان را بکنید تا بهترین فرم، حالت مو و آرایش را داشته باشید و این حالت را به مصاحبه محدود نکنید. ظاهر آراسته، قانونی محسوب می‌شود که همواره باید درباره‌اش کنجکاوی کنید. حتی در مکالمات ویدئویی و کنفرانس‌های از راه دور که از خانه بیرون نمی‌روید هم باید ظاهری آراسته داشته باشید. به همین دلیل هم باید خانه خود را مرتب و منظم نگه دارید و اتاقی مرتب و آماده برای برگزار کردن مصاحبه تصویری داشته باشید. همچنین، اطمینان حاصل کنید که حساب کاربری شما در لینکدین^۱، فیس‌بوک، و دیگر رسانه‌های اجتماعی، چهره‌ای موجه از شما را به تصویر می‌کشند (در مواقعی که کارگزینی آن‌ها را چک می‌کنند). ظاهر افراد همیشه سی درصد طبیعی و هفتاد درصد فریبنده است؛ پس اگر تلاش کنید می‌توانید حداقل چشم‌فریب باشید.

۳. مطالعه کنید: از مشخصات شغلی آنلاین شروع کنید. اینترنت به شما داده‌های

طبقه‌بندی شده می‌دهد که خود به‌طور استعاره‌آمیز، اقلام غذایی اصلی برای

۱. LinkedIn؛ لینکدین، سرویس شبکه اجتماعی تجاری و اشتغال‌محور آمریکایی است که از طریق وبسایت‌ها و برنامه‌های تلفن همراه فعالیت می‌کند. این پلتفرم که در ۵ می ۲۰۰۳ راه‌اندازی شد، عمدتاً برای شبکه‌های حرفه‌ای استفاده می‌شود و به جویندگان کار اجازه می‌دهد رزومه خود را به کارفرمایان برای درخواست شغل ارسال کنند - م.

آشپزی است. پل ارتباطی شما با اقتصاد ملی و بازار کار، مجله‌ی وال استریت^۱ است. کار عاقلانه‌ای خواهد بود اگر قسمت بیزینس مجله‌ی «یواس‌ای تودی» را منظم بررسی کنید؛ چون جدیدترین جریان‌های بیزینس را شناسایی و معرفی می‌کند. مصاحبه‌کننده‌ها در مواقعی هم سؤالات دوستانه و غیررسمی می‌پرسند؛ مثلاً ممکن است بپرسند: «به‌تازگی چه چیزی خوانده‌ای یا در حال خواندن هستی؟» برای سؤالات این‌چنینی، پاسخ مناسبی داشته باشید.

۴. پیوسته تماشای شما را حفظ کنید: اگر شبکه‌ی ارتباطی خود را زنده نگه دارید، به این معنی است که در حال گسترده شدن شبکه‌ی وسیع ارتباطی هستید. وارد حساب کاربری خود در لینکدین، شبکه‌های حرفه‌ای، کتابچه‌های مخاطب و لیست مخاطبان شوید و سهمیه‌ی روزانه یعنی پنج مخاطب را به آن اضافه کنید. موجز و مختصر عمل کنید. برنامه‌ی کاری شما مشخص است: چه چیزی می‌دانید که من نمی‌دانم و در عین حال می‌تواند برای من راهگشا باشد؟ اگر بتوانید از عهده‌ی وظیفه‌ای که بر گردن شماست، برآید و اطلاعات مورد نیاز مخاطبتان را فراهم کنید، این امر می‌تواند بسیار مؤثر و مفید باشد.

۵. تکلیفتان را انجام دهید: در صدر رشته‌ی تخصصی خود قرار بگیرید. اکنون زمان شرکت در دوره‌هایی است که تاکنون وقتی برای گذراندن آن‌ها نداشته‌اید و حتماً در طول مصاحبه، به نحوی به گذراندن آن دوره‌ها اشاره می‌کنید.

۶. شرکت مورد نظر را بشناسید: قبل از مصاحبه، با تمام افرادی که (از جمله کارکنان، مشتریان، بانکداران، دستفروشان و...) شرکت را می‌شناسند، صحبت کنید. شما در جستجوی دو چیز هستید: ابتدا دنبال نشانه‌هایی باشید که اعتبار شرکت را به شما اثبات می‌کند. سؤالاتی که در این‌جا مطرح می‌شود، عبارت است از: «آیا این شرکت در صنعت مربوطه سرآمد است یا بوده است؟ چگونه

۱. The Wall Street Journal؛ وال استریت ژورنال، یکی از مهم‌ترین و پرنفوذترین روزنامه‌های اقتصادی - سیاسی جهان است که مرکز آن در خیابان وال استریت در شهر نیویورک در ایالات متحده آمریکا قرار دارد. وال استریت ژورنال، پرتیراژترین روزنامه بعد از یواس‌ای تودی در سطح ایالات متحده آمریکا است و پرمخاطب‌ترین روزنامه انگلیسی‌زبان، با موضوع تجاری، در جهان است - م.

رقابت می‌کند؟ آیا شرکت بر قیمت، کیفیت، خدمات و نوآوری تأکید دارد؟» در مرحله بعدی باید ارزش‌ها و شیوه کاری شرکت را بشناسید. وبسایت شرکت را بررسی کنید تا دریابید که شرکت مربوطه، انرژی خود را صرف چه چیزی می‌کند و برای چه مواردی ارزش قائل می‌شود. اگر هم بدانید که مصاحبه‌کننده شما چه کسی خواهد بود، می‌توانید صفحات کاربری مجازی آن‌ها را بررسی کنید. مطمئن باشید که آن‌ها هم صفحه مجازی شما را بررسی خواهند کرد.

۷. سپاسگزارم، سپاسگزارم، سپاسگزارم: آیا در حین صبر کردن در صف مصاحبه، با منشی یا کارمند خاصی در شرکت مکالمه کرده‌اید؟ نام آن‌ها را یادداشت کنید و بعد برای آن‌ها یادداشت یا ایمیل قدردانی بابت مکالمه ارسال کنید. این کار باعث می‌شود که هر وقت با آن‌ها تماس بگیرید، شما را از بقیه کارجویان زودتر به خاطر بیاورند. ضمن این‌که با شما بیش‌تر راه می‌آیند و تماس‌هایتان را سریع‌تر اجابت می‌کنند. در نظر داشته باشید که مصاحبه‌کننده و هر کسی که در شرکت دیده‌اید، باید اولویت قدردانی شما باشند.

۸. همواره یادداشت بردارید: برای ردگیری افراد، به سیستم مشخصی نیاز دارید. زمانی که بیزینس را شروع کردم، یک فایل بیزینسی شکلی برای خودم درست کردم و هر روز دم‌دستم بود. پشت کارت هم پر از خطوط خرچنگ قورباغه و درهمی بود که نمی‌شد خواند. سپس سیستمی روی کاغذ تعبیه کردم که می‌توانستم روی آن‌ها درخصوص پرونده مشتریان به‌طور مرتب یادداشت‌برداری کنم. این برنامه به مکی ۶۶ تبدیل شد؛ یعنی نمایه‌ای ۶۶ موردی که روی آن‌ها اطلاعات مربوط به مشتریان، دستفروشان و غیره را ثبت و پیگیری می‌کنم. امروزه نرم‌افزارهای فراوانی وجود دارد که می‌تواند به شما در این خصوص کمک کنند. برای شروع، می‌توانید از پست الکترونیک، لینکدین، فیس‌بوک، توئیتر، اینستاگرام^۱ و دیگر رسانه‌های اجتماعی استفاده کنید.

۹. داوطلب شوید: در چیزی داوطلب شوید که برایتان معنا دارد. در بدو کار، از لحاظ عاطفی به شدت درگیر شکست خود می‌شوید که البته برای قوه فکریتان خوب است.

1. Instagram

سپس مهارت کارایی خود را ارتقا می‌دهید. شما می‌توانید در فعالیت‌هایی مثل بازاریابی، فروش، مدیریت، سخنرانی عمومی، جمع‌آوری بودجه، خلاقیت و غیره داوطلب شوید. در مرحله سوم، بسته به سازمان و نوع فعالیتتان، فعالیت‌های داوطلبانه می‌تواند شما را با افراد مهمی در اجتماع روبرو کند. آن‌ها شاهد هستند که شما کارتان را به سرانجام می‌رسانید. در نهایت، با انجام‌دادن کارهای خوب برای دیگران، می‌توانید بینش خود را شکل دهید و طبق چشم‌انداز تعیین‌شده شرایط را پیش ببرید.

۱۰. برای فردا آماده شوید: لباس‌هایتان مناسب است؟ قرارتان معین شده است؟ برنامه زمانی نهایی شده است؟ پس پیش به سوی هدف! شما روز شلوغی داشته‌اید.

نکته آموزنده مکی

در وقت بیکاری، باید تمام وقت کار کنید.

چگونه در کار پیشرفت کنیم؟

پس از استخدام و قبل از این که برای شرکت یا مجمعی سخنرانی کنم، گروهی شش تا هشت نفره را روبروی خودم می‌نشانم و برایشان صحبت می‌کنم تا حس سخنرانی در مقابل افراد، مقابل چشمانم ترسیم شود. از آن‌ها سؤالاتی در خصوص فروش خلاقانه، کار گروهی، مذاکره، نحوه برخورد با مشتری و غیره مطرح می‌کنم. سپس با طرح یک سؤال، آن‌ها را شگفت‌زده می‌کنم که چه کاری از عهده آن‌ها برای پیشرفت در حرفه خود برمی‌آید؟

برخی از پاسخ‌های معمولی که طی سال‌ها دریافت کرده‌ام، این‌ها بوده است: «برای یادگیری بیش‌تر یا کسب مدرک تحصیلی بیش‌تر به دانشگاه برگردم، به عضویت سازمان‌های مختلف درآیم، در مراسم گوناگون شرکت کنم، کار شبکه انجام دهم، به سخنرانان گوش فرادهم، هرچه گیرم می‌آید را مطالعه کنم، بیش‌تر در دسترس باشم، با دقت و تلاش بیش‌تری کار کنم، توانایی مردم را ارتقا دهم و خیلی موارد دیگر.»

همه این‌ها ایده‌های خوبی است، اما من هم می‌خواهم مواردی به آن‌ها اضافه کنم و چگونه پیشرفت کردن در کار را با شما درمیان بگذارم:

- **مدیریت زمان را در خود بهبود بخشید:** بیش تر افراد شکست می خورند؛ چون به جای این که آن ها زمان را مدیریت کنند، زمان آن ها را مدیریت می کند. زمان تبدیل به موجود شیادی می شود. همیشه افرادی که غر می زنند زمان ندارند، از آن به بدترین نحو استفاده می کنند.
- **منظم شوید:** با نظم نه تنها می توانید کارآمدی خود را ارتقا دهید، بلکه نظم می تواند زندگی تان را سروسامان بخشد، سطح استرستان را پایین بیاورد و پولتان را حفظ کند. مجلهٔ وال استریت در گزارشی نوشت که به طور میانگین مدیران آمریکایی شش هفته در سال را برای سروسامان دادن به اطلاعات درهم و برهم و فایل ها و میز کار نامرتب خود هدر می دهند (من هنوز دارم روی این نقطه ضعفم کار می کنم).
- **مثبت اندیش باشید:** مثبت اندیشی فراتر از شعار است. مثبت اندیشی رفتار ما را تغییر می دهد. من مصرانه معتقدم زمانی که مثبت اندیش هستم، نه تنها احساس بهتری دارم، بلکه احساس اطرافیانم هم بهتر می شود. مثبت اندیشی تهدیدها را به فرصت تبدیل می کند.
- **اهدافتان را بنویسید:** اهداف علاوه بر این که علت بیدار شدن شما از خواب در هنگام صبح است، انگیزه ای می دهد تا شما هر روز با قدرت پیش بروید. اهداف از منابع نیرومندی بهره مند می شود و بهترین های زندگی را به ارمغان می آورد. دستیابی به اهداف، دستاوردهای مهمی برای شما به ارمغان می آورد.
- **یاد بگیرید که چگونه سازش کنید:** اگر به سیاستمداران در واشنگتن نگاهی بیندازید، متوجه خواهید شد که سازش کردن از نظر آن ها معنی ندارد. شاید به این دلیل که اغلب سازش را نوعی ضعف قلمداد می کنند. اما نمی توان از واقعیت چشم پوشاند. بیزینس پیوسته با سازش سروکار دارد؛ از جمله در مذاکرات و قراردادهای، استخدام، متوقف کردن فروش و غیره.
- **ذهن و بدنتان را تمرین دهید:** کار در بیزینس، مستلزم کارکردن روی خودتان است. با ممارست احساس بهتری پیدا می کنید و کار را با بهره وری بیش تری پیش می برید. فلسفهٔ اعتقادی من این است که ممارست از شما وقت نمی برد، بلکه برای شما وقت می خورد.

- **اعتماد به نفستان را ارتقا دهید:** در بیش تر افراد، اعتماد به نفس چیزی نیست که به آسانی به دست آید. حتی موفق ترین افراد هم در شغلشان با آن دست به گریبان بوده اند. خبر خوب این که اعتماد به نفس هم مانند عضله یا ویژگی شخصیتی، قابل بهبود است. توصیه من این است که مهارت هایتان را ارتقا دهید، به موفق شدن ادامه دهید، تمرین کنید تا بتوانید توانایی هایتان را عرضه کنید و در نهایت از حاشیه امتنان بیرون بیایید.
- **رابطه خود را با رئیسستان تقویت کنید:** اساس یک کار موفق، چیزی نیست جز داشتن رابطه خوب با رئیسستان. رئیس شما همان کسی است که نقشتان در پیشبرد اهداف و دستاوردها را شناسایی می کند و به طور بالقوه شما را برای دریافت ارتقای شغلی معرفی می کند. تمام تلاشتان را معطوف به ایجاد محیط کاری مثبت کنید.
- **اطرافتان را از مرییان و اساتید پر کنید:** این کاری نیست که بتوانید به تنهایی از پس آن برآیید. برای رفتن به مرحله بعد، بهترین مساعدت را از جانب اطراف جستجو کنید. از سوی دیگر، از نظارت بر کارمندان جوان تر عبایی نداشته باشید؛ چون بیزینس کاری تیمی است.
- **سخنرانی در منظر عموم را تمرین کنید:** بسیاری افراد، از سخنرانی برای عموم واهمه دارند، اما فقط چند مهارت در این زمینه مهم است. سخنرانی در منظر عموم، مهارت های ارتباطی و اعتماد به نفس شما را بهبود می بخشد و کمکتان می کند تا مستقل از دیگران، بهتر فکر کنید. در سخنرانی برای عموم، محتوا و نحوه ادای کلمات از اهمیت یکسانی برخوردار است. عضو «تست مسترز اینترنشنال»^۱ شوید؛ یکی از بهترین گنجینه های اسرار (خودم عضو آن هستم).
- **یاد بگیرید که بازخورد را ارج نهیید:** اگر علاوه بر مدیر، از همکاران و مشتریانان هم بازخورد بگیرید، این امکان را به خود می دهید که از همه یاد

۱. Toast masters International؛ تست مسترز اینترنشنال، سازمان آموزشی است که مرکز آن در ایالات متحده آمریکا قرار دارد و با هدف ارتقای مهارت های برقراری ارتباط، سخنرانی در مجامع و رهبری در سطح بین المللی فعالیت می کند - م.

بگیرید. اگر واقعاً به خودتان ایمان دارید، پس انتقادپذیر هم هستید و از آن درس می‌گیرید و در نهایت عملکردتان را بهبود می‌بخشید. مسئله اصلی این جاست که شما باید همواره روی خودتان کار کنید. زندگی مانند راندن دوچرخه است، مادامی که رکاب می‌زنید، افتادنی در کار نیست.

نکته آموزنده مکی

پیشرفت از من شروع می‌شود.

۱۰. شوخ طبعی / خنده

خنده: انرژی‌زای طبیعی

با توجه به توصیفات زیر از واکنشی طبیعی، می‌توانید نام پدیده را شناسایی کنید:

- رشته‌های عصبی خنثی در مغز واکنش نشان می‌دهند.
 - ضربان الکتریکی و شیمیایی به سرعت در سراسر بدن شما جاری می‌شوند.
 - غده هیپوفیز تحریک شده است و هورمون‌ها و اندروفین‌ها در سراسر بدن رقابت می‌کنند.
 - دمای بدنتان نیم درجه بالاتر می‌رود.
 - نبض و فشار خونتان افزایش می‌یابد.
 - شریان‌های خون و عضلات قفسه سینه شما منقبض می‌شوند، تارهای صوتی مرتعش و چهره شما دگرگون می‌شود.
 - فشاری بر شش‌هایتان وارد می‌شود، فک پایینی شما غیر قابل کنترل می‌شود و نفس ناگهانی با سرعت حدود هفتاد مایل در ساعت از دهانتان خارج می‌شود.
- خب دوستان عاشق «آناتومی گری»^۱، به من بگویند چه اتفاقی افتاد؟ باید با اورژانس تماس بگیریم؟
- نه، بهتر است دوستی را دعوت کنیم و با او به این جوک بخندیم. شما در واقع خندیده‌اید.
- شروع روز با یک خنده یا لبخند، همان‌طور که برای روحیه شما خوب است، برای

۱. Grey's Anatomy؛ آناتومی گری، نام سریال آمریکایی است که در هجده فصل و با محوریت زندگی پزشکان و کارکنان بیمارستان گری، از سال ۲۰۰۵ پخش شد - م.

سلامتیتان هم مفید است. طبق مطالعات علمی در دانشگاه‌های نورث وست^۱ و فوردهام^۲، لبخند برای قلب، شش‌ها، معده و اعضای دیگر بدن مفید است. خنده باعث رفع تنش، تغییر نگرش و افزایش سطح مسکن‌های طبیعی در بدن می‌شود و هیچ عوارض جانبی ندارد. پس چرا ما بیش‌تر مبادرت به خنده نمی‌کنیم؟

ما قبلاً زیاد می‌خندیدیم، به‌خصوص زمانی که بچه بودیم. براساس تمامی مطالعات مرتبط، بچه‌ها به‌طور میانگین ۱۵۰ تا ۴۵۰ بار در طول روز می‌خندند، در حالی که بزرگسالان فقط پانزده بار در روز می‌خندند. خیلی بد است. آیا ما کار نمی‌کنیم که لذت ببریم از زندگی؟

خنده اصلاً کار سختی نیست و کار سخت هم اصلاً خنده‌دار نیست؛ اما ممکن است چه بسا خوشایند باشد که خنده را با کار سخت درآمی‌زیم. هیچ جایی بیش‌تر از محیط کار، به خنده محتاج نیست. با توجه به ساعات طولانی که آن‌جا سپری می‌کنید و اثری که این محیط بر زندگی شما دارد، آیا دوست ندارید اندکی شادی چاشنی آن کنید؟

مارتی گراندر^۳، صاحب بیزینسی بسیار موفق در میامیزبرگ^۴ واقع در اوهایو^۵، فرمولی برای استخدام افراد شاد (و البته کارآمد) ارائه می‌دهد. او تبلیغاتی را که برای استخدام انجام داده بود، با من در میان گذاشت؛ به این صورت:

«منشی بی‌ادب، تنبل و بی‌نظم، برای پاسخگویی به تلفن در یک شرکت دارندهٔ مفاخر ملی مورد نیاز است. از کارجویان ایده‌آل انتظار می‌رود که تند صحبت نکنند، خوب گوش نکنند، مدام مجله بخوانند و با صدای بلند آدامس بجوند. ضروری است که نتوانند در یک محیط کاری سریع، همگام با دیگران پیش بروند. باید شوخ‌طبع باشند...»

مارتی به واسطهٔ این تبلیغ کنایه‌آمیز، ۴۲ رزومه دریافت کرد. می‌توانم شرط ببندم که کارجویان حاضرند مبلغی هم بدهند تا در آن محیط کار کنند. همچنین شرط می‌بندم که آن‌ها با تمام وجود کار خواهند کرد و عاشق کارشان خواهند بود.

1. Northwestern University

2. Fordham University

3. Marty Grunder

4. Miamisburg

5. Ohio

این سبکی و راحتی از کجا شروع می‌شود؟ اول باید قادر باشید که به خودتان بخندید. کسانی که می‌توانند به خودشان بخندند، هیچ‌گاه بهانه‌ای برای کم‌خندیدن نمی‌آورند. تعریف کردن سوتی‌های خود یا معمای معمولی خنده‌دار مشکلی ندارد، اما مسخره کردن دیگران در بهترین حالت، ریسک است. اکنون بهترین زمان برای به‌خاطر آوردن قانون طلایی است؛ همیشه با دیگران دوستانه رفتار کنید.

شوخ‌طبعی باعث ایجاد روابط مثبت و ارتقای روحیه کاری می‌شود. با توجه به تعداد بالای پروژه‌هایی که موفقیتشان منوط به کار تیمی است، روابط باز و دوستانه ضروری و لازم است. خنده، بهترین راه برای آب‌کردن یخ رابطه و ساختن پل ارتباطی میان افراد است. تا حالا به این امر اندیشیده‌اید که چند جلسه کاری نیاز است تا به اندازه خنده بازدهی داشته باشید. خنده و خلاقیت به شدت به هم مرتبط است. هیچ شرکتی را ندیده‌ام که اهمیت خندیدن را نادیده بگیرد. بی‌شک دوست ندارم فقط برای یک نفر کار کنم.

به نظر من، مسئولیت تیم موشکی ناسا بسیار مهم است؛ چون روی پروژه‌های چندمیلیون دلاری کار می‌کنند و فضانوردان نترس را به ناکجاآباد می‌فرستند، از طرفی هم تمام حرکات آن‌ها زیر ذره‌بین بین‌المللی است. خلاصه بگویم که کارشان واقعاً آپولو هواکردن است. افراد معمولاً ارتباط بین فیزیک هوایی را با قهقهه نمی‌فهمند. اما تاکنون به مکالمه بین اتاق کنترل و فضانوردان در حال چرخش در فضا گوش کرده‌اید؟ خیلی هیجان دارد؛ موزیکی که فضانوردان را هنگام صبح از خواب بیدار می‌کند: «منو ببر به ماه، وای چه صبح قشنگی! شاد شاد و دور از خانه، دارم می‌رم سفر با یک جت و...» یک‌سری افراد می‌دانند که چگونه بیزینس را با شادی درآمیزند.

بازی گلف معروف آلن شپارد^۱ روی کره ماه را به یاد می‌آورید. برای بردن تیمم به فونیکس^۲ همواره دچار مشکل بوده‌ام. اما این نابغه‌ها تصمیم گرفتند که حسایی مردم را در خانه بخندانند. پرواز طولانی و ترسناکی به خانه داشتند، اما دریافتند که چگونه هیجان‌آفرینی کنند. شاید ما هم باید برای داشتن یک هفته شاد و پرهیجان در کمپ فضایی ثبت‌نام کنیم.

1. Alan Shepard

2. Phoenix

نکته آموزنده مکی

کارتان را جدی بگیرید، اما خودتان را خیلی جدی نگیرید.

شوخ طبعی با جوک فرق دارد

آپاچی‌ها افسانه‌ای دارند که می‌گوید: «پروردگار به بشریت قدرت صحبت کردن، دودین و نگاه کردن بخشیده است.» در ادامه می‌گوید: «بشر از این نعمات راضی نبود تا این‌که خداوند به آن‌ها توانایی خندیدن را عطا فرمود.» خداوند متعال بعد از این‌که به بشر قدرت خندیدن عطا کرد، گفت: «اکنون همه‌چیز برای زندگی مهیا شده است.»

شوخ طبعی مناسب به شما کمک می‌کند تا از شکست‌ها بگذرید، مسائل غیرعادی را درک کنید، ناملایمات را تحمل کنید، بر اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی فائق آید و در نهایت تاب مسائل غیر قابل تحمل را داشته باشید.

مارک تواین می‌گوید: «هیچ‌کس نمی‌گوید که من اصلاً حس شوخ‌طبعی ندارم.» زندگی آن قدر کوتاه است که ارزش ندارد همیشه جدی باشیم. اگر در دنیایی می‌زیستیم که نیمه روشن شرایط را نمی‌توانستیم ببینیم، زندگی خیلی کسل‌کننده و ناامیدکننده می‌شد. شوخ‌طبعی با خود امید می‌آورد، به طوری که همیشه طوری به زندگی می‌نگریم که اتفاقات ناگوار را از سر گذرانده‌ایم و اتفاقات خوب در راه است.

واقعیت این است که همه‌چیز خنده‌دار نیست. دانستن این‌که کی و چگونه خنده را چاشنی کار کنیم، مهم است. زمانی که شما مخاطب جوک هستید، حتی بهتر هم می‌شود. بنابراین زمانی که در شما شوخ‌طبعی دیده شود، می‌توان فهمید که می‌شود با شما در موقعیت‌های مختلف خندید.

چارلز اسچالز^۱، خالق مجموعه کمیک بادام‌زمینی‌ها^۲ می‌گوید: «اگر قرار باشد که به نسل بعدی هدیه‌ای بدهم، بی‌شک توانایی خندیدن به خود را به آن‌ها هدیه می‌کنم.» در استخدام افراد، به‌خصوص در قسمت فروش و خدمات مشتریان، خیلی به

1. Charles Schulz

2. Peanuts

شوخ‌طبعی بها می‌دهم. کارکنانم می‌دانند که خنده خون من می‌افتد. سال‌هاست که جلسات فروش را با داستان‌های خنده‌دار و جوک آغاز می‌کنم و از مدیران دیگر هم می‌خواهم که این‌گونه عمل کنند. برای خندیدن دنبال تینا فی^۱ یا جیمی فالون^۲ بعدی نبودم، فقط می‌خواستم که یخ گروه آب شود و حس و حال خوبی به آن‌ها دست بدهد. همه افرادی که با مشتریان سروکار دارند، چنین نگرشی دارند. اگر با پرواز هواپیمایی سوئوت وست^۳ سفر کرده باشید، بی‌شک دیده‌اید که دستورالعمل‌های امنیتی به شیوه‌های متفاوت طنزآمیز بیان می‌کنند. پیام آن‌ها کاملاً جدی است، اما این رویکرد طنز با اهداف گوناگونی اتخاذ شده است؛ از جمله این که مسافران را برای توجه کردن به آن‌ها تشویق کنند، بعد از کلافگی مراحل فرودگاه، کمی حال مسافران را خوب و راحت کنند و در نهایت این که به مسافران نشان دهند که خدمه پرواز عاشق کارشان هستند و از همه می‌خواهند که از پروازشان لذت ببرند.

رقابت‌های سوپر بول^۴ را دنبال می‌کنید؟ یا دقیق‌تر بگوییم، پیام‌های بازرگانی می‌بینید؟ یک آگهی سی ثانیه‌ای پنج میلیون دلاری کافی است تا دمار از روزگار شرکت تبلیغ‌کننده درآورد. اما رفته‌رفته تبلیغات هم مانند رقابت‌های ورزشی، نظر همگان را به سمت خود جلب کرده است؛ چون موجبات خنده مردم را فراهم می‌کنند، طوری که روز بعد همه درباره آن تبلیغ صحبت می‌کنند و دنبال آن محصول هستند. آبجو فی‌نفسه اصلاً چیز خنده‌داری نیست، تریلاچیپس و بیمه خودرو هم همین‌طور، اما با چاشنی طنز می‌توان این موارد را برای همیشه در ذهن ماندگار کرد.

برخی از شوخ‌طبع‌ترین آدم‌هایی که می‌شناسم، در زمره افراد آرام هستند؛ زمانی که سخن می‌گویند، باید به دقت به آن‌ها توجه کنید؛ چون صحبت‌هایشان سرشار از طنز و کنایه است، حتی زمانی که کم‌ترین انتظار از آن‌ها می‌رود. مثلاً زنی در وقت شام نزد رئیس‌جمهور کالوین کولیدج (که به حق اسم مستعار کال ساکت به او داده بودند) رفت و

۱. Tina Fey؛ تینا فی، بازیگر، کمدین، نویسنده و تهیه‌کننده آمریکایی است - م.

۲. Jimmy Fallon؛ جیمی فالون، مجری تلویزیون، کمدین، بازیگر، آهنگساز و تهیه‌کننده آمریکایی است - م.

3. Southwest Airlines

4. the Super Bowl

گفت: «آقای رئیس‌جمهور، من با دوستم شرط بسته‌ام که می‌توانم شما را وادار کنم که بیش‌تر از دو کلمه سخن بگویید.» کولیج در پاسخ گفت: «شرط رو باختی!»

شاید فکر کنید که شوخ‌طبعی مادرزادی است، اما سخت در اشتباه هستید. اگر صرفاً دنبال جنبه‌های طنزآلود زندگی باشید، می‌بینید که کار دشواری هم نیست. به نظر، افرادی که خودشان را خیلی مهم تلقی می‌کنند، همواره سوژه خنده هستند؛ به مثال این کارجوی جوان دقت کنید:

در پایان مصاحبه، متصدی واحد منابع انسانی از مهندس جوانی که به‌تازگی از دانشگاه خوبی فارغ‌التحصیل شده بود، پرسید: «خب برای شروع چه حقوقی مدنظرت است؟» مهندس جوان در جواب گفت: «تو مایه‌های ۱۲۵۰۰۰ دلار در سال، البته بستگی به پاداش و مزایا هم دارد.»

مصاحبه‌کننده در جواب گفت: «پاداش و مزایا هم به این صورت است که تعطیلی پنج هفته‌ای که چهارده روز آن با حقوق است، بیمه درمانی و تکمیلی با پوشش‌دهی خدمات دندانپزشکی، حقوق بازنشستگی به اندازه نصف حقوق و ماشین لوکس شرکتی که هر دو سال به‌روزرسانی می‌شود، چطور است؟»

مهندس جوان صاف‌تر نشست و گفت: «اوه، شوخی می‌کنید؟»

مصاحبه‌کننده هم گفت: «بله، البته خودت در شوخی را باز کردی.»

نکته آموزنده مکی

زندگی همیشه توأم با خنده نیست، اما با شوخ‌طبعی می‌توان کمک بزرگی کرد.

حس شوخ‌طبعی در محیط کار جواب می‌دهد

طبق همان گفته معروف، زندگی طنزآلود است و در زمان‌هایی هم که نیست، شوخ‌طبعی باعث می‌شود که بتوانیم از عهده موقعیت‌های دشوار برآییم. شوخ‌طبعی در محیط کار نقش ویژه‌ای دارد. همان‌طور که جدی‌گرفتن کار بسیار حیاتی است، جدی‌نگرفتن خود هم به همان اندازه از اهمیت برخوردار است.

سال‌ها پیش، یکی از شماره‌های مجله فورچن^۱ در خلال مقاله‌ای به این مهم اشاره کرد که مدیران چگونه می‌توانند شوخ‌طبع‌تر باشند. افرادی که نمی‌توانند به خودشان بخندند، خیلی روی مخ من هستند؛ برای همین، این مقاله را به خوبی به یاد می‌آورم. این مجله، مثال خوبی از ایجن کافیرو^۲، مدیر شرکت خودروسازی آورد. زمانی که او مدیر شرکت خودروسازی کرایسلر بود، برای رسیدگی به شکایات کارکنان به انگلیس رفت. درگیری شدیدی میان مدیر کارخانه و کارکنان در گرفته بود. وقتی کافیرو وارد کارخانه شد، مردی جلوی او ظاهر شد و فریاد زد: «من اِدی مکلاسکی هستم، من کمونیست هستم.»

کافیرو خیلی خونسرد با او دست داد و گفت: «خوشبختم. من هم ایجن کافیرو هستم. من هم پروتستانی هستم.» همین که این را گفت، آن مرد خندید و دیدار آن‌ها تبدیل به جدال و درگیری نشد.

به نظرم اگر جنبه شوخی ندارید، پس باید دارو مصرف کنید که تلخ و زننده است. به همکارانی فکر کنید که از کار با آن‌ها لذت می‌برید. آن‌ها چشم‌انداز خوبی درباره اهمیت پروژه‌های خاص دارند، کار را سر موعد تمام می‌کنند، در مواقع سختی به کمکتان می‌آیند و همواره بر لبان خود لبخند به همراه دارند. همیشه هم تلاش می‌کنند که شما هم بر لبان خود لبخند به همراه داشته باشید.

شوخ‌طبعی، کارهای ناخوشایند را خوشایند می‌کند. می‌تواند موقعیت‌های دشوار را خنثی و روابط خوبتان را حتی بهتر هم کند.

شوخ‌طبعی کارهای ناخوشایند را خوشایند می‌کند. می‌تواند موقعیت‌های دشوار را خنثی و روابط خوبتان را حتی بهتر هم کند.

دوستی دارم که شغلش مدیریت مراسم خاکسپاری و ختم است. اگر او را ببینید، کاملاً متوجه می‌شوید که هیچ نسبتی با خنده ندارد. اصلاً در کارش با هیچ‌کس شوخی ندارد.

1. Fortune magazine

2. Eugene Cafiero

اما همواره ارباب رجوعش را به خندیدن و بگو بخند با کسانی که دوستشان دارند، تشویق می‌کند. به نظرش این کار باعث می‌شود که تنش از بین برود و در این‌طور مواقع احساس آرامش کنند.

دلایل بسیاری وجود دارد که علت خندیدن ما در محیط کار را تصدیق می‌کند. پژوهشگران طی مطالعه‌ی جدیدی در دانشکده‌ی بیزینس دانشگاه هاروارد، به این نتیجه رسیدند که شوخی در محیط کار، نشان می‌دهد که مدیرتان فردی با اعتمادبه‌نفس و باکفایت است. این مطالعه همچنین نشان داد که رهبران گروه، اغلب از میان کسانی انتخاب می‌شوند که در گفتن جوک به‌طور کارآمدی تبحر دارند.

فقط مراقب باشید که جوک‌هایتان مناسب محیط کار باشد. پژوهشگران دریافته‌اند که جوک‌های نامناسب، این فرض را ایجاد می‌کند که شما فردی ناکارآمد هستید. به بیانی بهتر، استهزا و شوخی‌های ناروا را درون خود نگه دارید و بروز ندهید؛ این‌ها اصلاً خنده‌دار نیست.

دشوارترین قسمت شوخی در محیط کار، دانستن خط قرمزهاست. می‌توانید با مشتریان شوخی کنید، اما هرگز نمی‌توانید با مشتریان درباره‌ی مشتری دیگری شوخی کنید. می‌توانید همکارانتان یا حتی رئیس‌تان را دست بیندازید، اما مادامی که مسئله توهین‌آمیز و شخصی نشده باشد. شما در قلمرو خطرناکی هستید. اگر درباره‌ی درستی کلامتان شک دارید، قانون طلایی را به یاد بیاورید: «طوری با دیگران برخورد کنید که انتظار دارید با شما برخورد شود.» اگر مجبور به پرسش از دیگران شوید، جواب شما آماده است. پس جوکی که پس از گفتنش فقط شما بخندید، دیگر جوک نیست.

در این‌جا شیوه‌ی طنزآمیز یک شرکت (به‌عنوان جوک احمقانه‌ی آوریل) در مواجهه با درخواست یک روز مرخصی را با شما درمیان می‌گذارم:

- در ۳۶۵ روز سال می‌توان کار کرد.
- در سال ۵۲ هفته وجود دارد که در هر کدام، دو روز تعطیل هستید که فقط ۲۶۱ روز کاری باقی می‌گذارد.
- در هر روز شانزده ساعت را از محیط کار دور هستید که می‌شود ۱۷۰ روز و فقط ۹۱ روز کاری باقی می‌ماند.

- شما هر روز در محل کار سی دقیقه به خوردن قهوه و وقت استراحت اختصاص می‌دهید که خود می‌شود ۲۳ روز، پس ۶۸ روز باقی می‌ماند.
- شما هر روز یک ساعت برای ناهار می‌روید که روی هم‌رفته می‌شود ۴۶ روز در سال؛ پس ۲۲ روز کاری باقی می‌ماند.
- به‌طور معمول دو روز در سال به مرخصی استعلاجی می‌روید که فقط بیست روز کاری باقی می‌گذارد.
- ما به شما پنج روز در سال مرخصی می‌دهیم تا فقط پانزده روز در سال کار کنید.
- ما حتی سخاوتمندانه‌تر، چهارده روز تعطیلی در سال را به شما پیشنهاد می‌کنیم که روزهای کاری شما را به یک روز در سال می‌رساند و آن یک روز هم محال است سر کار بیاید.

نکته آموزنده مکی

شوخ‌طبعی چیزی فراتر از بیزینس خنده‌دار است.

۱۱. ایده / نوآوری

ایده بدون عمل، ارزشی ندارد

هر کسی که سوم ابتدایی را گذرانده باشد، می‌داند که نیوتن قانون جاذبه را کشف کرد. در سال ۱۶۸۴ در حالی که نیوتن زیر درخت سیب خوابیده بود، دید که سیبی افتاد (یا این که سیبی روی سرش افتاد؛ بستگی دارد داستان را از چه منبعی بخوانید). هدف اصلی او فقط استراحت بود، اما دیدن این که هر پاییز سیب‌ها از درخت می‌ریزند، باعث شد که به دستاوردی بزرگ دست یابد؛ یعنی قانون جاذبه: جاذبه بین دو چیز، نسبتی است از حجم هر کدام و جذر فاصله بین آن دو چیز.

یک لحظه صبر کنید! فکر نمی‌کنید که بلف می‌زد؟ چون هیچ چیزی در ذهنش نبود، جز این که هیچ چیز را جدی نگیرد.

هیچ ایده‌ای به این شکل به ذهنم خطور نکرده است، اما گاهی اوقات در مواقع غیرمعمول (نه زمانی که پشت میزیم لم داده‌ام)، مثلاً: حین دیدن مسابقه فوتبال، زدن ضربه به توپ گلف و نظاره کردن بیرون از پنجره هواپیما، فکر بکرهای خوبی به سرم زده است. یک‌سری از بهترین ایده‌ها در ارتفاع سی هزار پایی به ذهنم خطور کرده است. چند روز دوربودن از زندگی و کار روزمره می‌تواند بهترین زمان برای ایده‌پردازی باشد؛ اما راه حل، چیزی نیست جز عملی کردن این ایده‌ها.

آقایی دیگر که چند سال قبل از نیوتن زندگی می‌کرد، در حالی که نشسته بود، لامپ بزرگی را در حال تاب خوردن و مثل مدیتیشن^۱ دید. سپس گالیله استفاده از پاندول برای اندازه‌گیری دقیق زمان را ایده‌پردازی کرد. پس صدای تیک‌تیک ساعت

پدربزرگ شما از قرن‌ها پیش آغاز شده بود.

یکی دیگر از راه‌های ایده‌یابی، یافتن روش‌های بهتر برای انجام‌دادن کارهاست.

همه ما درخصوص پیدایش برچسب کاغذی شنیده‌ایم؛ وسیله‌ای برای علامت‌گذاری در کتاب که یک دانشمند اهل مینسوتا به‌عنوان یک علامت‌گذار ثابت برای کتاب هم‌سراییش در کلیسا اختراع کرد. بقیه مردم جهان هم به محض این‌که او این اختراع ارزشمند را با همگان در میان گذاشت، گفتند: «الحمدالله»^۱

یادتان می‌آید زندگی قبل از اختراع چسب پارچه‌ای یا چسبک چگونه بود؟ قبل از این‌که این چسب‌ها اختراع شود، کتانی به شکل امروز نبود. جورج دی مسترال^۲ در جنگل راه رفت و سپس تیغ گیاهان به لباس‌هایش چسبید، از همین‌جا بود که ایده اختراع چسب پارچه‌ای یا چسبک به ذهنش خطور کرد که شبیه آهنربا عمل می‌کرد. آیا جورج دی مسترال دنبال این بود که کفش بچه‌هایش از پایشان درنیاید؟ البته که نه، او فقط به ایده‌ای دست یافت و درصدد عملیاتی کردن آن ایده درآمد.

آل اوینرود^۳ از این‌که قبل از رسیدن به پاتوقش، یعنی جزیره تفریحی، بستنی‌اش در قایق پارویی‌اش آب می‌شد، کلافه شده بود. ما باید قدردان او بابت اختراع موتور قایق باشیم. این ایده دیگر شاخه‌های صنعت را هم تحت تأثیر قرار داده است؛ از جمله اسکی روی آب، ماهیگیری و دیگر اقسام قایقرانی.

در مواقعی هم ایده از چیزهایی بروز می‌کند که اطرافمان وجود دارد.

روی اسپیر^۴ و لول پکسن^۵ مشاهداتی بر شیوه زندگی مدرن انجام دادند تا بیزینسی به بزرگی صدها میلیون (میلیارد) دلار درآمد سالانه راه‌اندازی کنند. آن‌ها ابتدا دریافتند که مردم خریدکردن را دوست دارند، سپس فهمیدند که مردم از تماشاکردن تلویزیون لذت می‌برند و در وهله سوم به این نتیجه رسیدند که مردم هر وقت بتوانند، دوست

1. alleluia

2. George de Mestral

3. Ole Evinrude

4. Roy Speer

5. Lowell Paxson

دارند یا خرید کنند یا تلویزیون تماشا کنند. «شبکه خرید از خانه»^۱ آن‌ها اکنون ۲۴ ساعت روز در سراسر جهان مخاطب دارد و آن قدر موفق بوده است که دیگر «شبکه‌های خرید از خانه» از شیوه مدیریتی «اچ اس ان» تقلید کرده‌اند؛ تا جایی که تمام برنامه‌های آخر شب تلویزیون به آن اختصاص یافته بود.

نوآوری‌های به‌دردبخور، حاصل تلاقی استعداد و عمل است و ما را رهنمون به این سؤال می‌کند: «چرا به فکر من نرسیده بود؟» خیال‌پردازی خیلی خوب است؛ اما اگر به‌طور صرف استفاده شود، چیزی فراتر از تفنن نیست. به افکارتن بال پرواز بدهید، سپس می‌بینید که هیچ‌کس نمی‌تواند بگوید تا کجا پرواز خواهد کرد. در این صورت، از خیال به عمل تراوش می‌کنید.

مورد دیگر، ویل پَریش، وکیل و حافظ منابع طبیعی، با علم به قیمت روزافزون انرژی و روند رو به زوال سوخت‌های فسیلی، همواره دنبال منابع جایگزین انرژی بود. وقتی به هند رفته بود، غذایی خورد که کود گاو گرم‌شده بود. به جای این‌که حالش به‌هم بخورد، از این موقعیت الهام‌بخش استفاده کرد و «شرکت انرژی ملی»^۲ را تشکیل داد. این شرکت روزانه نهد تن کود گاوی برای تأمین برق بیست‌هزار خانه می‌سوزاند. مجله فورچن به او لقب واقعی‌ترین کارآفرینی داد که لذتش را فدای کار نه چندان تمیزش کرده است.

نکته آموزنده مکی

اگر به چیزی که همواره فکر می‌کنید بیندیشید، چیزی به‌دست می‌آورد که همواره به‌دست آورده‌اید.

نوآوری‌های شگرف، با ایده‌های کوچک شروع می‌شود

هانیبال، ژنرال کارتاژی‌ها، حدود دویست سال قبل از میلاد مسیح، تعریف جالبی از خلاقیت ارائه داد: «باید یا روشی پیدا کنیم یا بیافرینیم.» همان‌طور که می‌دانید،

1. Home Shopping Network

2. National Energy Associates

هانیبال، یک شگفتی بود؛ چون نود هزار پیاده‌نظام، دوازده هزار سواره‌نظام و چهل فیل را از طریق کوه‌های پیرنه به سمت کوه‌های آلپ روانه کرد. در این مسیر، واقعاً باید روشی پیدا می‌کرد.

زمانی می‌توانید به اهمیت ایده‌های خلاقانه و نوآورانه پی ببرید که مجبور باشید هزاران کارگر و پستاندار بزرگ را در شرایط سخت رهبری کنید. متأسفانه دقیقاً در همین شرایط، قوه خلاقیت خیلی کند عمل می‌کند.

سرعت واکنش مناسب برای هر مدیر و کارمندی، سرمایه‌ای بزرگ محسوب می‌شود. زمانی که از مارک تواین^۱ پرسیدند: «بزرگ‌ترین مخترع کیست؟» در جواب فقط یک کلمه گفت: «اتفاق.» من هم چند کلمه دیگر به آن اضافه می‌کنم: «الزام و فوریت. یافتن راهکار.»

سرعت واکنش مناسب، چیزی نیست که بتوان در چند دقیقه آموزش داد. اما سؤالاتی وجود دارد که می‌تواند شما را به دگراندیشی رهنمون کند. زمانی که با چالش جدیدی روبرو می‌شوید، از خود پرسید: «چه چیزی در نهایت باید انجام شود؟ تولید یک محصول؟ فروش دوباره محصولات قبلی؟ فروش حساب کاربری جدید؟ تلاش برای حفظ مشتری قدیمی؟»

به ما بارها و بارها درباره «مشورت کردن» گفته شده است. بهتر است بگویم که به هیچ عنوان برای انجام کاری صرفاً به خودتان اکتفا نکنید. طبق مطالعه‌ای، از بین ۶۱ اختراع اساسی، فقط شانزده تا (یعنی حدود ۲۵ درصد) در شرکت‌های بزرگ اتفاق افتاده است. از جمله اختراعاتی که بیرون از شرکت‌های بزرگ اتفاق افتاد، عبارت است از: یک متصدی کفن و دفن اموات، تلفن را و یک مجسمه‌ساز، روان‌نویس را اختراع کرد. بورتون کلین^۲، اقتصاددان، اقدام به مطالعه پنجاه اختراع اصلی دهه‌های پایانی قرن بیستم در اقتصاد آمریکا کرد که خود دلیلی بر این مدعاست. طبق مطالعات او، هیچ‌کدام از اختراعات آن زمان از شرکت‌های بزرگ و و شاخص صنعت نبود.

کارآفرینان، خلأ موجود در بازار را پیدا می‌کنند و سپس درصد ساماندهی آن

1. Mark Twain

2. Burton Klein

برمی آیند. مخترع، خلأیی پیش‌بینی یا ایجاد می‌کند و سپس درصد ساماندهی آن برمی‌آید. لیست «کارهایی که باید انجام دهم» را فراموش کنید و به جایش لیستی بسازید تحت‌عنوان «کارهایی که باید خلق کنم». امکانات و احتمالات جدید را کنکاش کنید و حتی آن‌هایی را که موجود است هم دوباره طراحی کنید، حتی اگر مشکلی ندارند. فردا ماجرا عوض خواهد شد. راه‌های احیای بیزینس قدیمی خود را دریابید.

کارآفرینان، خلأ موجود در بازار را پیدا می‌کنند و سپس درصد ساماندهی آن برمی‌آیند. مخترع، خلأیی پیش‌بینی یا ایجاد می‌کند و سپس درصد ساماندهی آن برمی‌آید. لیست «کارهایی که باید انجام دهم» را فراموش کنید و به جایش لیستی بسازید تحت‌عنوان «کارهایی که باید خلق کنم».

همان‌طور که در سری داستان‌های سگ پاکوتاه و پلنگ وحشی شاهدیم، تفکر خلاق باعث بقای مشارکت می‌شود:

مردی با سگ پاکوتاه خود به پارک جنگلی برای دیدن حیوانات می‌رود. سگ دنبال پروانه‌ها می‌دود و طولی نمی‌کشد که گم می‌شود. پرسه‌زنان دنبال راه برگشت بود که پلنگ وحشی‌ای می‌بیند که دنبال غذا بود. سگ با دیدن استخوان روی زمین، احساس خطر می‌کند. در حالی که پلنگ به سمتش می‌آمد، شروع کرد به جویدن استخوان‌ها. پلنگ در شرف حمله بود که سگ گفت: «به‌به، چه پلنگ خوشمزه‌ای بود، کاش باز هم این دور و اطراف پیدا شود.»

پلنگ در حالی که وحشت کرده بود، در علفزارهای اطراف پنهان شد و با خودش گفت: «آن سگ پاکوتاه نزدیک بود مرا بخورد.»

به‌طور یقین، سگ به نصیحت پیتراک عمل کرده بود، این‌که: «نوآوری خود را به جای آینده، معطوف به حال کن.»

درست‌تر از این حرف، تاکنون نشنیده‌ام. در نمایشگاه خودروی دیتروید، درباره‌ی چه چیزی از خودرو صحبت می‌کنند؟ درباره‌ی مفهوم خودرو. آیا می‌توانند معامله کنند؟ شاید بله، شاید خیر. اما ایده‌هایی که می‌دهند، می‌تواند راهگشای رانندگی بعدی شما باشد.

فرد نوآور به هیچ عنوان انگیزه خود را از کسی نمی‌گیرد، بلکه بزرگ‌ترین مشوق را از خود کار می‌گیرد. بهترین مثال در این خصوص، آهنگسازان اعجوبه‌ای هستند که با هشت نوت در چند اوکتاو، تعداد زیادی آهنگ و هارمونی خلق کرده‌اند. آن‌ها برای کار کردن چیز جدیدی نداشته، بلکه با همان داشته‌هایشان این کارها را انجام داده‌اند.

ویلیام هیولت و دیوید پاکارد، شرکت هیولت پاکارد (HP) را در گاراژ کوچکی تأسیس کردند. این شرکت تاکنون یکی از خلاقانه‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های عرصه فناوری بوده است، اما شرکت هیچ‌گاه از بینش اولیه مؤسسان آن فاصله نگرفته است. طبق مستندات شرکت، این قوانین در خصوص نوآوری، روی دیوار گاراژ نوشته شده بود:

- به خود ایمان داشته باش که می‌توانی دنیا را تغییر دهی.
- به سرعت و همه وقت کار کن، امکانات موجود را دریاب.
- تشخیص بده که چه وقت به صورت انفرادی و چه وقت به صورت گروهی کار کنی.

- ابزار و ایده‌ها را با دیگران سهیم شو. به همکاری اعتماد کن.
- سیاست و بوروکراسی ممنوع! (این‌ها مفاهیم مسخره‌ای در گاراژ تلقی می‌شود).
- این مشتری است که درباره خوب بودن کارتان نظر می‌دهد.
- ایده‌های افراطی، ایده‌های بدی نیست.
- راه‌های متنوع انجام کار را ابداع کن.
- هر روز نقشی در پیشبرد امور داشته باش. مادامی که سهمی در این مورد نداشته‌ای، گاراژ را ترک نکن.
- باور کن که ما با هم می‌توانیم هر کاری بکنیم.
- اختراع کن.

شما هم می‌توانید تا زمانی که قوانینتان را پایه‌گذاری کنید، از این موارد بهره‌مند شوید. سپس قوانین خودتان را در جایی بنویسید که هر روز جلوی چشمتان باشد. خلاق باشید.

نکته آموزنده مکی

اگر هم نتوانید دنیا را تغییر دهید، دنیای خودتان را که می‌توانید تغییر دهید.

جرقه نوآوری را در شرکت خود بزنید

جذاب‌ترین قسمت بیزینس، نوآوری است. کلمه نوآوری هیچ‌گاه اهمیتش را در دهه شکوفایی ۱۹۹۰ از دست نداد، اما کم‌تر به گوش می‌رسید. امروزه شرکت‌هایی مثل فورد موتور، اساس تبلیغاتش را روی نوآوری بنا نهاده است.

نوآوری، چیزی نیست که یک‌بار بیاید و برود، بلکه رویه‌ای پویاست که باید هر روز استفاده شود. شرکت‌های خلاق واقعی، به کارکنان این اجازه را می‌دهند که ریسک‌های بزرگ و کوچک کنند تا تله موش بهتری طراحی کنند.

نوآوری، چیزی نیست که یک‌بار بیاید و برود، بلکه رویه‌ای پویاست که باید هر روز استفاده شود. شرکت‌های خلاق واقعی، به کارکنان این اجازه را می‌دهند که ریسک‌های بزرگ و کوچک کنند تا تله موش بهتری طراحی کنند.

شما چه مدیرعامل باشید و چه کارمند ساده، نباید نوآوری را دست‌کم بگیرید. با استفاده از راهبردهای زیر، نقش فعالی در ایجاد کالا و خدمات جدید داشته باشید:

- **از حوزه‌های اطراف شروع کنید:** لازم نیست حتماً محصول جدید یا ایده نوینی ابداع کنید که هیچ‌کس تاکنون ندیده است. کارهای در دست اقدام را بهبود دهید یا این‌که برای حل مشکلات متفاوت، از شیوه‌های نوآورانه بهره‌مند شوید. آیا این امکان برای شما وجود دارد که مشخصه‌های دیگری به کار اضافه کنید؟ روند کار را تسریع ببخشید یا این‌که محصول باکیفیت‌تری تولید کنید؟ به مشتریانان خوب گوش کنید؛ آیا تغییری مدنظرشان است که تاکنون به ذهنتان خطور نکرده است؟
- **افراد درستی به کار گیرید:** افرادی به کار بگمارید که با استعداد باشند و از شرایط موجود به ستوه نیایند. انرژی آن‌ها نوعی همیاری و همفکری ایجاد می‌کند که خود ایده‌های جدیدی می‌آفریند.
- **از تمام بسترها استفاده کنید:** اگر فقط مهندسان روی پروژه‌ای کار کنند، تمایل آن‌ها بیش‌تر به این سمت خواهد بود که مشکلات و راه‌حل‌های مربوط به مهندسی را دریابند. تا جایی که می‌توانید، افراد و قسمت‌های مختلفی را به‌طور

فعالانه در کار درگیر کنید. نوآوری از بستری به وجود می‌آید که در آن نگرش‌های مختلفی وجود دارد. برای دستیابی به احتمالات بیشتر، افرادی با تجارب متفاوت به کار گیرید. از مصرف‌کنندگان کالایتان بپرسید که اگر می‌توانستند، چه چیز را درباره آن کالا تغییر می‌دادند.

- **ریسک‌پذیر باشید:** منتظر شکست باشید و از این شکست‌ها درس بگیرید. احتمال بدهید که اشتباه می‌تواند به خلق ایده بزرگی منتهی شود.
- **صرفاً دنبال پول نباشید:** درست است که افزایش درآمد، هدف غایی شماست، اما نباید غافل از دیگر عوامل هدایت‌کننده تصمیمتان شوید. نوآوری باید برای مشتریان، کارکنان، جامعه بیزینسی شما و دیگر سهامداران ارزش‌آفرینی کند. بر ارزشی تمرکز کنید که درآمدها را به وجود خواهد آورد.
- **ساعت را کوک کنید:** تعیین مهلت باعث می‌شود که در کار فوریت و هیجان ایجاد شود. اگرچه روی هم‌رفته نوآوری باید همواره وجود داشته باشد، اما تعیین مهلت روی پروژه‌ها هم منطقی است. درست است که پیدا کردن راه‌حل عالی به راحتی قابل حصول نیست، اما پیشرفت قابل اجرا و حین کار، اولین قدم مهم در این مسیر است. تا تنور شوق و ذوق شما برای به‌کار بستن این پیشرفت داغ است، آن‌ها را عملی کنید.
- **برای تیمتان هدیه در نظر بگیرید:** منافع مالی را با دیگر اعضای گروهتان تقسیم کنید، اما از راه‌های قدردانی دیگر نیز غافل نشوید. از کارمندانان بابت خلاقیت و تعهداتشان به پروژه قدردانی کنید. از موفقیت و تمایلشان برای امتحان کردن راه‌های مختلف قدردانی کنید.
- **همواره افراد را به اتخاذ نوآوری در کارها تشویق کنید:** فرهنگ نوآوری در شرکت ایجاد کنید؛ فرهنگی که در آن، افرادی که ایده‌هایشان را می‌دانند، استقبال و ارزشمند شمرده شوند.

ریچارد سی نوت بائرت، مدیرعامل اسبق آمریکا تک و کوئست اینترنشنال، به خوبی بیان کرد که چرا فقدان نوآوری، مسئله هزارساله ما بوده است: «در موزه‌ای در دانشگاه پرینستون، یک اسباب بازی وجود دارد که مربوط به دوره ماقبل تمدن کلمبیاست. این

اسباب‌بازی چرخ دارد و به صورت کشیدن روی زمین کار می‌کند. سؤال این‌جاست که اگر طراحان آن‌زمان قادر به ساخت چرخ برای اسباب‌بازی بودند، پس چرا این تکنولوژی را برای درشکه و ارابه به‌کار نبستند؟ چرا این تکنولوژی را توسعه ندادند و کارشان را راحت نکردند؟ بسیاری از دانشمندان به این نتیجه رسیده‌اند که این ایده حتی به ذهنشان هم خطور نکرده بود.»

نکته آموزنده مکی

محیط کاریتان را پرانرژی کنید؛ یک جرقه کوچک می‌تواند منجر به حصول نتایج شگرف شود.

۱۲. رهبری

درس‌های رهبری از تفنگداران دریایی^۱

زمانی که بچه بودیم، به ما می‌آموختند که از رهبر تبعیت کنیم. تا جایی که به خاطر دارم، فرقی نمی‌کرد کجا و در چه بازی‌ای، ما از هر کسی که جلوی صف بود، تبعیت می‌کردیم. وقتی هم که خودمان در بازی به‌عنوان رهبر انتخاب می‌شدیم، سعی می‌کردیم اثبات کنیم که شایستگی این انتخاب‌شدن را داشته‌ایم، تا زمانی که همه از بازی خسته می‌شدیم و به فعالیت دیگری می‌پرداختیم.

جز جغرافیای زندگی ما، چیز زیادی تغییر نکرده است. بزرگ شدیم و رفتیم سرکار. رهبری هم عامل اصلی موفقیت ما شد. سؤال این جاست: «آیا می‌توانیم پرسنل را متقاعد و به آن‌ها ثابت کنیم که شایستگی رهبری شرکت را داریم؟ یا این‌که آن‌ها از بازی خسته می‌شوند و کار دیگری می‌کنند؟»

برخی مادرزادی رهبر هستند؛ یعنی می‌دانند چه کاری باید بکنند و چگونه دیگران را به سمت انجام آن سوق دهند. اگر شما جزو این افراد نیستید، خبر خوبی برایتان دارم: «مهارت رهبری، قابل یادگیری است.»

از ارتشیان، به‌خصوص تفنگداران دریایی، می‌توان درس‌های بزرگی آموخت؛ یعنی رهبری خوب همان تفاوت بین مرگ و زندگی است. در کتاب «*راهنمای تفنگداران دریایی/ارتش*»، چاپ مرکز تفنگداران ارتش آمریکا^۲، یازده اصل درخصوص رهبری آمده است. اولین جمله هر مورد که پررنگ چاپ شده، خود اصول است و مابقی توضیحات

1. Marines

2. *the Guidebook for Marines*, published by the U.S. Marine Corps

من درباره آن‌ها. کارکنانتان را همانند تفنگداران در نظر بگیرید تا بیش‌تر با موقعیت شما منطبق شوند. این اصول را به دقت بخوانید و سپس مهارت‌های رهبریتان را چکش‌کاری کنید:

۱. **خودتان را بشناسید و دنبال پیشرفت باشید:** در ارزیابی خودتان صادق باشید. برای پیشرفت، نظر صادقانه‌ی دوستان و بالادستان را جویا شوید. هدف و برنامه‌ای مشخص برای حصول آن داشته باشید.

۲. **هم از لحاظ تکنیکی و هم تاکتیکی کارآمد باشید:** به وظیفه‌ی خود واقف باشید و برای بسط‌دادن دانشتان تلاش کنید.

۳. **تفنگداران دریایی خود را بشناسید و در جهت رفاه و سعادت آن‌ها بکوشید:** مشکلات کارکنانتان را بشناسید و اطمینان حاصل کنید که آن‌ها در این راستا مساعدت لازم را دریافت می‌کنند. افراد را به سمت پیشرفت فردی سوق دهید.

۴. **تفنگداران دریایی خود را در جریان قرار دهید:** به افرادتان این اطمینان را بدهید که هر زمانی که انتظار حصول حقیقت را دارند، می‌توانند روی شما حساب کنند. اطلاعات کافی برای افرادتان فراهم کنید تا زیردستانتان احساس کنند که بخشی از تیم هستند و در صورت لزوم می‌توانند بدون نظارت مستقیم شما، کارها را پیش ببرند.

۵. **آیین‌نامه تدوین کنید:** نحوه‌ی اداره‌ی کارها نشان می‌دهد که از چه اصولی در این راستا پیروی کرده‌اید. برای خودتان استانداردهای خوب و فردی بگذارید و همین رویه را هم از کارکنانتان بخواهید.

۶. **مطمئن شوید کارها دریافت، نظارت و انجام شده است:** کارکنان باید بدانند که از آن‌ها چه انتظاراتی می‌رود تا بتوانند وظیفه‌ی محوله را به خوبی به پایان برسانند. تا آخرین مرحله، پیگیر کار باشید.

۷. **تفنگداران دریایی خود را در قالب تیم آموزش دهید:** کارکنان باید بدانند که ذره‌ذره زحمات‌های آن‌ها نقش مهمی در پیشبرد کار گروهی دارد.

۸. **تصمیمات منطقی و سودمند از لحاظ زمانی بگیرید:** یاد بگیرید که به خوبی

و سر وقت به مشکلات واکنش نشان دهید، شرایط را سبک‌سنگین کنید و در فرصت مناسب تصمیم‌گیری کنید. اگر فهمیدید که تصمیمتان اشتباه است، به سرعت اصلاحش کنید.

۹. حس مسئولیت را در زیردستانان شعله‌ور کنید: تفویض اختیار را دستور کارتان قرار دهید تا افرادتان فرصت پیشرفت شغلی و حرفه‌ای را داشته باشند.

۱۰. دستورها را طوری به کار بیندید که با قابلیت آن‌ها مطابقت داشته باشد: اهدافی تعیین کنید که قابل حصول باشد و اطمینان حاصل کنید که درباره کاری که انجام می‌دهید، واقع‌بین هستید. در عین حال، به هیچ وجه کارکنانتان را دست‌کم نگیرید.

۱۱. مسئولیت‌پذیر باشید و مسئولیت کارهایتان را به عهده بگیرید: شما به‌عنوان یک رهبر باید مسئولیت کارهای مستقیم و گزارش‌شده خود را بپذیرید. اگر زیردستانتان در کاری شکست می‌خورند، ببینید که مشکل از جانب شما بوده است یا خیر.

اصولی که این‌جا اشاره شد، شکل مختصری از اصول مدیریت ام‌بی‌ای^۱ است. برای عملی کردن این اصول، ابتدا لازم است که به‌شدت نسبت به خود، توانایی‌هایتان و نقاط قوت و ضعفتان صادق باشید.

تفنگداران دریایی، لیستی چهارده موردی از ویژگی‌های شخصیتی شناسایی کرده‌اند که تلاش در جهت حصول آن‌ها، به رهبران نیروی دریایی کمک می‌کند تا در کارشان احترام، اطمینان و مساعدت دریافت کنند و همچنین قادر باشند که خود را ارزیابی کنند. این ویژگی‌ها عبارت است از: «انصاف، اعتقاد، اعتماد، عزم، پافشاری، کاردانی، درستی، انگیزه، بردباری، فایده، شجاعت، دانش، وفاداری و استقامت.» آن‌قدر این صفت‌ها مهم است که نیروی دریایی آمریکا برای به‌خاطر سپردن آن‌ها، سرواژه^۲ آن‌ها را پیشنهاد داده است.

1. MBA in management

2. J. J. DID TIE BUCKLE

همگی این درس‌ها، دلیلی دیگر بر قدردانی ما از مردان و زنانی است که در لباس ارتش خدمت می‌کنند. نه تنها آن‌ها از ما برای انجام بیزینس‌مان محافظت می‌کنند، بلکه الگوی خوبی برای انجام درست کارها تلقی می‌شوند.

نکته آموزنده مکی

فرماندهان نظامی خوب، از پیاده‌نظامشان و پیاده‌نظام‌های خوب، از فرماندهشان محافظت می‌کنند.

رهبران خوب، کارکنانشان را به بهترین آدم تبدیل می‌کنند

یکی از بزرگ‌ترین نعماتی که در آمریکا داریم، این است که می‌توانیم رهبرمان را انتخاب کنیم. اگرچه درخصوص ویژگی‌های رهبر نظرات متفاوتی وجود دارد، اما ویژگی‌های اساسی رهبران خوب همواره مشخص بوده است.

یک استاد جامعه‌شناسی از دانشگاه‌های اصلی کشور، با پیگیری کردن شغل پنج هزار دانشجوی سابق خود، به مطالعه رهبری پرداخت. وقتی از او پرسیدند: «چگونه می‌توانیم یک رهبر را پیدا کنیم؟» در جواب گفت: «من به این نتیجه رسیده‌ام که بهترین راه برای یافتن رهبر، این است که ببینیم اصلاً کسی از او پیروی می‌کند یا خیر.»

رهبری، مهارتی است که به سادگی نمی‌توان اندازه‌گیری کرد. اما زمانی که در سازمانی فقدان رهبری وجود داشته باشد، می‌توان به راحتی متوجه آن شد. دانشگاه سانتا کلارا^۱ و تیم / سیستم‌های یادگیری تام پیترز^۲، سمینارهایی درخصوص مدیریت در طول چهار سال برگزار کردند که در خلال آن‌ها از مدیران خواسته شد که بگویند چه ویژگی‌هایی را در رهبر بیش‌تر از دیگر ویژگی‌ها تحسین می‌کنند. طبق «مجله بررسی مدیریت»^۳، ده تای اول این ویژگی‌ها عبارت است از: «صداقت، صلاحیت،

1. Santa Clara University

2. Tom Peters Group/Learning Systems

3. Management Review magazine

آینده‌نگری، الهام‌بخشی، استعداد و هوش، انصاف، روشن‌بینی، شجاعت، روراستی و قوهٔ تخیل.»

به نظرم، سه مورد از این ویژگی‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است: «آینده‌نگری، الهام‌بخشی و شجاعت.» مابقی هم ویژگی‌های لازمی است که علاوه بر رهبران، کارکنان هم باید داشته باشند. فیلسوف چینی، لائو تزو^۱ می‌گوید: «اگر نتوانی باعث افتخار دیگران شوی، دیگران هم نمی‌توانند باعث افتخار تو شوند.» اما رهبران خوبی که کم‌تر حرف می‌زنند، در هنگام حصول نتیجه خواهند گفت: «همهٔ این کارها را خودمان کرده‌ایم.» این فیلسوف، مشاهداتش را دو هزار سال پیش انجام داد. بعضی چیزها هرگز تغییر نخواهد کرد (حتی پس از دوهزار سال).

رهبران خوب، به افرادی که واقعاً برایشان کار می‌کنند، گوش می‌کنند. رهبران خوب به چیزی که افراد می‌گویند، توجه می‌کنند و هر آنچه را که آن‌ها می‌گویند، جدی می‌گیرند. رهبران خوب، ایده‌های مطرح‌شدهٔ افراد را عملی می‌کنند و سپس فرد مذکور را در تمام نتایج مثبت آن ایده سهیم می‌کنند. این قدرت عملیاتی کردن است که رهبران خوب را از بقیه جدا می‌کند. رهبران، زمانی که مشکلی پیش می‌آید، در مقابل سرزنش و انتقاد جبهه نمی‌گیرند. آن‌ها هرگز کارکنانشان را تنها نمی‌گذارند.

رهبران خوب، به افرادی که واقعاً برایشان کار می‌کنند، گوش می‌کنند. رهبران خوب به چیزی که افراد می‌گویند، توجه می‌کنند و هر آنچه را که آن‌ها می‌گویند، جدی می‌گیرند.

وارن بنیس^۲ بیش‌تر عمرش را صرف مطالعه حول محور رهبری کرد و کتاب‌های زیادی دربارهٔ عناصری که رهبر بار می‌آورد، نوشت. وارن، استاد برجستهٔ دانشکدهٔ بی‌زنس و همچنین مؤسس مؤسسهٔ رهبری دانشگاه سوثرن کالیفرنیا^۳ است که من

1. Lao Tzu

2. The late Warren Bennis

3. the University of Southern California

هم یک بار آن جا افتخار خدمت داشته‌ام. در سال ۲۰۰۷، مجلهٔ بیزینس ویک^۱ او را یکی از بزرگ‌ترین اساتید بیزینس قلمداد کرد که تأثیر شگرفی بر تفکر بیزینسی داشته است.

بنیسی در خلال سفرهایش به سراسر کشور، نود نفر از مؤثرترین و موفق‌ترین رهبران کشور را ملاقات کرد (شصت نفر از رهبران فعال در عرصهٔ اقتصاد و سی نفر در عرصه‌های عمومی). هدف او از این سفرها، یافتن ویژگی‌های مشترک شخصیتی میان این رهبران بود. در ابتدا برای یافتن این ویژگی‌های مشترک شخصیتی دچار مشکل شد؛ چون رهبران خیلی بیش‌تر از آنچه او فکر می‌کرد، در ویژگی‌های شخصیتی متنوع بودند. اما بعدها نوشت: «در نهایت به این نتیجه رسیدم که شاخص‌ترین دستاورد کارم، یافتن این مهم بود که رهبران و مدیران از هم متمایز هستند. رهبران، کسانی هستند که کار درست را انجام می‌دهند، اما مدیران، کسانی هستند که کارها را درست انجام می‌دهند. هر دوی این مؤلفه‌ها مهم است، هرچند که عمیقاً با هم فرق دارد. من بارها و بارها کسانی در موقعیت‌های بالا دیده‌ام که تصمیمات غلط را به خوبی انجام می‌دهند.» او همهٔ این موارد را در کتابش تحت عنوان *چرا رهبران در رهبری عاجز هستند*^۲ به نگارش درآورد.

از نظر من، تفاوت بین رهبران و مدیران، همان تفاوت میان کسانی است که بر موقعیتشان تسلط دارند و کسانی که مغلوب موقعیت خود می‌شوند. تفاوت‌های بزرگ و حساس دیگری هم وجود دارد. بنیسی تمامی این تفاوت‌ها را در کتاب *در راه رهبرشدن*^۳ به شرح زیر توضیح می‌دهد:

- مدیر اجرا می‌کند، رهبر نوآوری می‌کند.
- مدیر نسخهٔ دوم، اما رهبر نسخهٔ اصلی است.
- مدیر به حفظ شرایط می‌پردازد، اما رهبر آن را توسعه می‌دهد.
- مدیر بر سیستم‌ها و ساختارها تمرکز می‌کند، اما رهبر بر افراد.

1. Businessweek magazine

2. *Why Leaders Can't Lead*

3. *On Becoming a Leader*

- مدیر متوسل به کنترل می‌شود، اما رهبر اعتمادسازی را میان افراد تشویق می‌کند.
- مدیر نگرشی میانه، اما رهبر نگرشی بلند دارد.
- مدیر از چگونگی و کی می‌پرسد، اما رهبر از چه چیزی و چرا.
- مدیر به قوانین و مقررات متوسل می‌شود، اما رهبر به افق‌های دور دست.
- مدیر تقلید می‌کند، اما رهبر اقتباس.
- مدیر شرایط موجود را می‌پذیرد، اما رهبر آن را به چالش می‌کشد.
- مدیر سرباز کلاسیک خوب (وابسته)، اما رهبر مستقل از هر کسی است.

نکته آموزنده مکی

رهبران خوب بیش تر از آن‌که کارکنان خوب تربیت کنند، رهبران خوب تربیت می‌کنند.

رهبران واقعی همیشه قوانین را به چالش می‌کشند

رهبری سازمان، فارغ از این‌که در شرکت خصوصی یا دولتی باشد، امری دشوار است. رهبری، چه در شرح وظایف کاری آمده و چه نیامده باشد، بخشی از کار است. طبق گفته معروف: «رهبری، تک‌عنصر رأس کار است.»

در کلاس‌های رهبری دانشکده‌های بیزینس، توصیه‌های منطقی براساس مطالعه صرف و تجربه عملی ارائه می‌شود. همه این توصیه‌ها روی کاغذ، عالی عمل می‌شود. قوانین را وضع می‌کنید، سرمشق دیگران می‌شوید و طبق دستورالعمل پیش می‌روید. همه هم از شما پیروی می‌کنند. کلاس‌های رهبری، حتی اگر شما را برای تمام شرایط هم آماده نکنند، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. اما در عمل می‌بینیم که شرایط آن‌طور که روی کاغذ برآورد شده بود، قابل پیش‌بینی نیست. همگی قبول داریم که ویژگی‌های شخصیتی خیلی مهم است و برخی در رهبری بهتر از دیگران عمل می‌کنند، اما شرایط غیر قابل پیش‌بینی، تمامی اصول و منطق کار را به چالش می‌کشد. باور کنید که من آن‌قدر در عرصه بیزینس بوده‌ام که بگویم شرایط غیرمنتظره همیشه اتفاق می‌افتد.

برای تبدیل شدن به بهترین رهبر، باید از هر فرصتی برای یادگیری و پیشرفت استفاده کنید. یادگیری از اشتباهات و تجارب دیگران، می‌تواند شما را از بسیاری از موارد شکست و شرمندگی نجات دهد. اما به نظر من، مهم‌ترین نکته، تعیین استاندارد برای اقداماتی است که انجام خواهید داد یا رها خواهید کرد، تحمل خواهید کرد یا بی‌خیال آن‌ها خواهید شد. برای تعیین ارزش‌های اساسی خود و سازمانتان وقت بگذارید. اطمینان حاصل کنید که همهٔ زیردستانتان به انتظارات شما واقف هستند. سپس نصایح خودتان را وارد عرصهٔ عمل کنید. یکی از بهترین نمونه‌های تعریف رهبری، مربوط می‌شود به کنت کیث^۱، که از آن به‌عنوان «فرمان متناقض‌نمای رهبری»^۲ یاد می‌شود. من هم نظر خودم را روی این «ده فرمان»^۳ گذاشتم و امیدوارم که این موارد، شما را برای فراهم کردن موازین خودتان آماده کند:

۱. افراد غیرمنطقی و خودخواه هستند، اما به هر ترتیبی آن‌ها را دوست بدارید؛ من به این نتیجه رسیده‌ام که همکاران و مشتریان معمولاً طبق انتظارات من عمل نمی‌کنند؛ اما اگر بخواهم آن‌ها را حفظ کنم، باید توقعم را پایین بیاورم.
۲. اگر خوب عمل کنید، مردم شما را به داشتن انگیزه‌های خودخواهانهٔ نهان محکوم می‌کنند؛ اما تحت هر شرایطی خوب عمل کنید: اگر خوب پیش می‌روید، پس باید همین رویه را ادامه دهید. کار خوب شما بر انتقادهایی که متحمل می‌شوید، غالب می‌شود. در واقع کار خودخواهانه‌ای خواهد بود اگر شما خوب عمل کردن را به بهای اجتناب از تنش کنار بگذارید.
۳. اگر آدم موفقی باشید، دوستان اشتباه و دشمنان واقعی، شما را احاطه می‌کنند؛ اما به هر نحوی به موفقیت خود ادامه دهید: همیشه افرادی وجود دارند که می‌خواهند خودشان را به شما بچسبانند و به موفقیت شما رشک بورزند. این امر نباید شما را از خوب عمل کردن بازدارد.
۴. کار خوب امروز شما، فردا فراموش می‌شود؛ اما به هر شکلی خوب عمل

1. Kent Keith

2. Paradoxical Commandments of Leadership

3. ten commandments

کنید: کارها را به خوبی پیش ببرید؛ چون کار درست همین است؛ نه این که چون با این کار در زندگی تحسین می‌شوید. یادتان باشد که حسن انجام کار، فی‌نفسه پاداش محسوب می‌شود.

۵. صافی و صداقت، شما را آسیب‌پذیر می‌کند؛ اما هرطور شده، صاف و صادق باشید: به نظر من، دروغ و تقلب، شما را آسیب‌پذیر می‌کند؛ اما صافی و صداقت، به اعتماد تبدیل می‌شود؛ کلمه‌ای که مهم‌ترین شش حرفی بیزینس محسوب می‌شود.

۶. بزرگ‌ترین افراد با بزرگ‌ترین ایده‌ها را به راحتی کوچک‌ترین افراد با کوچک‌ترین ایده‌ها می‌توانند مغلوب کنند؛ اما در هر صورت، بزرگ فکر کنید: افراد کوچک با ایده‌های ناچیز، به ندرت کارهای بزرگی انجام می‌دهند و هیچ‌گاه به رهبر تبدیل نمی‌شوند. ریسک کنید و به اعتقاداتان یقین داشته باشید.

۷. مردم از افراد ضعیف‌تر حمایت می‌کنند، اما شما دنباله‌روی قوی‌ها باشید. به هر حال، دست چند فرد ضعیف را هم بگیرید: افراد قوی هم زمانی ضعیف بوده‌اند. افراد قوی همواره به فکر تربیت افرادی برای جایگزینی خود هستند؛ چون می‌دانند که تا ابد نمی‌توانند برتر باشند. آن‌ها همچنین استاد کشف استعدادها هم هستند.

۸. زحمت‌های چندین‌ساله شما ممکن است یک‌شبه نابود شود؛ اما هرطور شده، به تلاشتان ادامه دهید: شما از پیش‌بینی آینده ناتوان هستید، اما می‌توانید با برنامه‌ریزی دقیق، برای مواجهه با مشکلات آماده شوید.

۹. افراد واقعاً محتاج کمک هستند، اما در صورت کمک به آن‌ها، ممکن است به شما حمله کنند؛ اما شما به هر ترتیبی به کمک کردن ادامه دهید: ممکن است پس از خوردن نمک، نمکدان را بشکنند؛ اما اگر زمانی که به شما نیاز دارند و هیچ کاری نکنید، شرم را به جان می‌خرید. به این رهبری نمی‌گویند، اسم این بزدلی است.

۱۰. حتی اگر بهترین تلاشتان را هم بکنید و هیچ چیزی عایدتان نشود، به تلاشتان ادامه دهید: با لبخندی بر لب، از کاستی‌هایتان هدفی تعیین کنید.

هیچ‌گاه برای کار خوبتان عذرخواهی نکنید؛ باید زمانی عذرخواهی کنید که می‌توانستید بهتر عمل کنید و نکردید.
تعیین یک هدف مشخص و مدون، محور رهبری اثربخش است که به‌خودی‌خود اتفاق نمی‌افتد. باید هدف کارتان را بدانید. در غیر این صورت، از کجا می‌خواهید مسیریابی کنید؟

نکته آموزنده مکی

زمانی که رهبریتان هدفمند باشد، مردم برای پیروی از شما دلیل دارند.

۱۳. مذاکره

نقطه شروع مذاکرات موفق، آمادگی کامل است

یکی از اشتباهات رایج آدمیزاد همین است. کج‌فهمی، تفاوت توانایی‌های ما در کاری است که برای دیگران و خودمان انجام می‌دهیم. این که یک‌سری روان‌پزشکان به دیگران برای ساختن زندگیشان کمک می‌کنند، اما زندگی خودشان در آشفتگی است، بسیار برایم عجیب است. کارشناس بورسی که سهمی برای ارباب‌رجوع خود می‌خرد، در حالی که خود هرگز سهمی نخریده هم همین وضعیت را دارد.

بسیاری از ما زمانی که کاری برای دیگران انجام می‌دهیم، نسبت به زمانی که آن کار را برای خودمان انجام می‌دهیم، متفاوت عمل می‌کنیم. سؤال این‌جاست که ما در کار موفق‌تریم یا در زندگی شخصی. حتی کسانی که کارشان مذاکره است، در زندگی شخصی نمی‌توانند مذاکره‌کننده خوبی باشند. تمام مشاوران املاک نمی‌توانند همان مهارت مذاکره خود در فروش و اجاره مسکن را در زندگیشان به کار ببندند. کارشناس بیمه که صبح تا شب کارش ستاندن حق آسیب‌دیدگان است، در گرفتن حق خود از کارفرمایش ممکن است فریب بخورد.

متأسفانه هیچ راهی برای فرار از هزینه‌کردن منفعت فردی در کار وجود ندارد. فرقی نمی‌کند در ایفای آن خوب باشید یا بد. پس می‌توانیم تمرین کنیم که چگونه در آن خوب باشیم. فرقی نمی‌کند که در زندگی تاکنون بر سر چیزی مذاکره کرده باشید یا خیر، زمانی که برای استخدام در کاری اقدام می‌کنید، درخواست ارتقای شغلی یا حقوق می‌دهید یا حتی به کار فعلی خود می‌پردازید، توانایی مستقل شما در مذاکره کردن محک می‌خورد.

در زمان مذاکره، از جمله در شغل‌تان، اگر سخنرانی‌های پرطمطراق را فراموش کنید

و بر نقاط قوت و ضعف‌تان متمرکز شوید، می‌توانید به بهترین نحو عمل کنید. به بیانی بهتر، ممارست کنید.

در زمان مذاکره، از جمله در شغل‌تان، اگر سخنرانی‌های پرطمطراق را فراموش کنید و بر نقاط قوت و ضعف‌تان متمرکز شوید، می‌توانید به بهترین نحو عمل کنید. به بیانی بهتر، ممارست کنید.

- **شما به اطلاعات دست‌بالا نیاز دارید:** برای همین است که دلان خودرو معمولاً برنده مذاکرات هستند. آن‌ها می‌دانند که برای خودرویی که درصد فروش آن هستند، چقدر پرداخته‌اند و چقدر می‌خواهند سود کنند. خریدارهای کمی هستند که مبادرت به یادگیری آن دو عدد (قیمت خرید و فروش و میزان سود) می‌کنند. اما دل‌ها علاوه بر این‌ها، دیگر جنبه‌ها از جمله مالیات و هزینه‌ها را هم به میان می‌آورند تا حاشیۀ سودشان را پنهان کنند. در نتیجه فقط مشتریان اندکی هستند که گوششان در معامله بریده نمی‌شود. دلان حرفه‌ای، افرادی هستند که مشتریانشان فکر می‌کنند خودرویشان را مفت خریده‌اند (که در واقع عکس این است).
- **برای دیگران تصمیم نگیرید:** زمانی که به دیگران امکان تصمیم‌گیری می‌دهید، در واقع آن‌ها را به تصمیم‌گیری وادار می‌کنید.
- **خونسرد باشید:** فضای اندک، فرصت واکنش را از شما می‌گیرد. افرادی در نشان دادن واکنش موفق هستند که با خونسردی منتظر کنش باشند. زیر میز زدن را فقط می‌شود در فیلم‌ها دید.
- **سؤالات مطرح‌شده را پیش‌بینی کنید:** قبل از این‌که سر میز بنشینید، باید برای تمام سؤالات احتمالی، پاسخی در ذهن داشته باشید. درضمن، قرار نیست که شما به‌عنوان مذاکره‌کننده صرف ظاهر شوید.
- **مانند یک روان‌درمان عمل کنید:** در سؤالات نکته‌سنجی کنید. مثلاً اگر از شما پرسیدند: «چقدر حقوق می‌خواهید؟» از آن‌ها بپرسید: «آیا برای این سمت، دامنه حقوق خاصی دارید؟»
- **سکوت طلاست؛ تا جایی که می‌توانید، کم‌تر مذاکره کنید:** صبر کنید تا

رئیس شما اول پیشنهادش را مطرح کند... می‌بینید که شگفتی بزرگی در راه خواهد بود. اما اگر اول شما پیشنهاد بدهید و رقمی کم‌تر از عدد مدنظر رئیس اعلام کنید، این شما هستید که آن‌ها را شگفت‌زده خواهید کرد.

- **رئیس‌تان را ارزیابی کنید:** رئیس‌تان چه نیازهایی دارد؟ آیا سمت پیش‌روی شما کار سختی می‌طلبد؟ رئیس شما معروف است به کسی که حقوق بالا می‌دهد یا حقوق پایین؟ آیا همه شرکت را به‌عنوان محلی می‌دانند که نرخ استخدام و استعفای افراد بالاست یا پایین؟ آیا رئیس شما تسهیلات مربوط به کار را فراهم کرده است یا خیر؟

- **خود را ارزیابی کنید:** چه چیزی در چنته دارید که قابل مذاکره باشد؟ نمرات بالا؟ توانایی‌های بالقوه؟ سابقه درخشان؟ مدارک و تجارب عالی؟ مهارت‌های اثبات‌شده؟ وفاداری اثبات‌شده؟ برایتان مهم است اگر شرکت، کسی دیگر را به جای شما استخدام کند؟ آیا توانایی‌های بالقوه شما آن‌قدر هست که شرکت، سراغ افراد دیگری نرود؟ می‌توانید توانایی‌هایتان را اثبات کنید؟

نکته آموزنده مکی

عاقلاً نه‌ترین کاری که در زمان مذاکره می‌توان کرد، این است که دهانتان را ببندید.

مذاکره ۱۰۱: پنجاه سال تجربه

اگر از من بپرسید که چه عاملی بیش‌تر از همه عوامل دیگر، کارتان را از دیگران متمایز کرده است، بی‌شک خواهم گفت: «مذاکره». در فعالیت‌هایی مثل خرید و فروش، استخدام و اخراج، توسعه و تعدیل نیرو و دیگر جوانب بیزینس، می‌توان برای نقش مذاکره اهمیت قائل شد. مذاکره، قسمت مورد علاقه من در بازی است و صرفاً محدود به متقاعدکردن طرف روبرو برای پرداخت بیش‌تر نمی‌شود. من بیش‌تر مایلیم از راهبردهایی استفاده کنم که دیگران به کار می‌بندند.

در این‌جا به درس‌هایی اشاره می‌کنم که در طول زندگی به آن‌ها واقف شده‌ام:

۱. مادامی که بازار را نشناسید، نمی‌توانید سر هر چیزی مذاکره کنید. فقط زمانی

- می‌توانید معامله خوبی انجام دهید که آن را بفهمید و لمس کنید.
۲. اگر از گفتن بله ناتوان هستید، پس جواب نه است. بی‌خود با کلمات بازی نکنید که طرف مقابل ناراحت نشود. صرفاً بله نگویند که خود را آدم خوبی نشان دهید. هیچ‌کس با «نه» گفتن، خیلی ورشکسته نشده است.
۳. بزرگ‌ترین و تنها ابزار هر مذاکره، این است که بدون هیچ معامله‌ای از سر میز بلند شوید و بروید.
۴. مسئله این نیست که ارزش محصول چقدر است؛ مسئله این است که مردم درباره آن محصول چه فکری می‌کنند.
۵. همه مردم می‌شنوند، اما در واقع تعداد کمی گوش می‌کنند. اگر متکلم وحده صرف باشید، نمی‌توانید چیزی بیاموزید.
۶. در تمام مذاکرات، ادله مطروحه معمولاً ادله واقعی نیست. پس ادله واقعی را دریابید تا احتمال موفقیت شما به‌طور قابل توجهی بالا برود.
۷. هیچ‌کس تاکنون با ابراز نکردن غرورش نمرده است.
۸. در بلندمدت، نمی‌شود صرف اتکا به گزینه پیش رفت.
۹. تصمیم‌گیری از روی احساسات، بدترین حالت ممکن است. به بیانی دیگر، با حکم قلبتان تصمیم‌گیری کنید تا بیماری قلبی بگیرید.
۱۰. هر رؤیایی، نوعی معامله محسوب می‌شود، فارغ از بهایی که بابت آن می‌پردازید. این رؤیا، همان چیزی است که همیشه دنبال آن بوده‌اید و حصول آن، شانس بزرگی برای شماست؛ پس سراغش بروید و آن را عملی کنید.
۱۱. مهم‌ترین شرط معمولاً ضمن قرارداد ذکر نمی‌شود و آن تعامل با افراد صادق است. همان‌گونه که مثلی قدیمی می‌گوید: «با سگ‌ها می‌خواهید و با کک‌ها از خواب برمی‌خیزید.»
۱۲. اصطلاحی تحت عنوان «عرضه آخر» وجود ندارد.
۱۳. بگذارید دیگران اول سخن بگویند.
۱۴. به هیچ عنوان تا مطمئن نشدید، اولتیماتوم ندهید.
۱۵. مادامی که در بازی ورق نباشید، یک دست خوب از آن شما نمی‌شود.

۱۶. لبخند بزیند و بگویند: نه نه نه... تا زمانی که زبانتان زخم شود.
۱۷. توافقات، مانع از اختلافات می‌شود. باید تمام تلاش‌تان را بکنید تا به توافق برسید؛ در این صورت، اختلافی دیگر به وجود نخواهد آمد.
۱۸. اگر بتوانید راه‌حل یک مشکل را بیابید، دیگر مشکلی باقی نمی‌ماند.
۱۹. معاملات زیاد بستگی به افرادی دارد که می‌شناسید، نه چیزهایی که بلدید. صرف افرادی که می‌شناسید هم کافی نیست، باید بدانید که چگونه آن‌ها را شناخته‌اید.
۲۰. دیوار گوش دارد. حرف‌های کاری را هر جایی ننیزد. آن قدر که حرف از آسانسور درز کرده، آسانسور بالا و پایین نشده است.
۲۱. افراد برنامه‌ای برای شکست خوردن ندارند، بلکه در برنامه‌ریزی شکست می‌خورند. بهترین مذاکره‌کنندگان همواره خود را کنکاش می‌کنند. آن‌ها هم خود و هم رقبایشان را همواره آنالیز می‌کنند. خواهید دید که این اطلاعات کی نقش طلا را ایفا خواهد کرد.
۲۲. مسیرتان به سمتی سوق پیدا می‌کند که همواره دغدغه شماست. این بینش و نگرش شماست که رفعت مقامتان را تعیین می‌کند.
۲۳. افراد همواره دغدغه دارند که چه چیزی بخرند یا بفروشند و دغدغه‌های اشتباهشان این است که کی بخرند یا بفروشند؛ در این حالت مدیریت زمان همه چیز می‌شود.

نکته آموزنده مکی

اگر فرد پولدار با فرد باتجربه، دیداری داشته باشند، فرد باتجربه پولدار و فرد پولدار باتجربه از آن جلسه بیرون خواهند آمد.

همه چیز قابل مذاکره است - به شما می‌گوییم چگونه

در خلال جنگ داخلی، رئیس‌جمهور آبراهام لینکلن^۱ را مجبور کردند که فورس سامتر و پیکنس^۲ و تمامی دارایی‌های دولت در ایالات جنوبی را واگذار کند. لینکلن در پاسخ گفت: «داستان شیر و دختر جنگلبان را شنیده‌ای؟ ایزوپ^۳ می‌نویسد که شیری از صمیم قلب عاشق دختر جنگلبانی شد. پیشخدمت جوانی او را به پدر دختر ارجاع داد. شیر هم نزد پدر جنگلبان رفت و دخترش را خواستگاری کرد. پدر دختر گفت: «دندان‌هایت خیلی بلند است.» شیر هم نزد دندانپزشکی رفت و دندان‌هایش را کشید. سپس نزد پدر دختر برگشت و دختر را دوباره خواستگاری کرد. جنگلبان گفت: «نه، چون پنجه‌هایت خیلی بلند است.» پس شیر نزد پزشک رفت و پنجه‌هایش را کشید. سپس نزد جنگلبان رفت تا بار دیگر دخترش را خواستگاری کند. جنگلبان که دید شیر خلع‌سلاح شده، به شدت شیر بدبخت را ضرب و شتم کرد.»

سپس لینکلن گفت: «این سرنوشت من نخواهد بود؛ اما اگر تسلیم شوم، این‌گونه سرنوشتی در انتظارم است.»

مدت‌ها پیش یاد گرفتم که در مذاکره، بدون این‌که چیزی به دست بیاوری، امکان ندارد که همه چیز را بدهی. همچنین می‌دانم که مهم‌ترین شرط ضمن قرارداد، در قرارداد ذکر نشده و آن، تعامل با افراد صادق است. پیش از شروع هرگونه مذاکره‌ای، دنبال بالاترین مقام مسئول باشید و اطمینان حاصل کنید فردی که توافقنامه را امضا می‌کند، از اعتبار و تصدی لازم برای این کار برخوردار است.

پیش از شروع هرگونه مذاکره‌ای، دنبال بالاترین مقام مسئول باشید و اطمینان حاصل کنید فردی که توافقنامه را امضا می‌کند، از اعتبار و تصدی لازم برای این کار برخوردار است.

فرقی نمی‌کند در چه صنعتی مشغول باشید یا در کارتان چقدر جدی هستید، توانایی

1. Abraham Lincoln

2. Forts Sumter and Pickens

۳. ایزوپ یا ایزوپ (به یونانی: آیسوپوس) از نویسندگان یونان بود که قصه و افسانه می‌نوشت - م.

شما در مذاکره اثربخش، تفاوت بین موفق بودن و عادی بودن است. قوانین مذاکره در همه حال یکسان است؛ خواه قرارداد چند میلیون دلاری باشد، خواه قرارداد همکاری یا حتی قرارداد فروش ملک.

- **بدانید دنبال چه چیزی هستید:** بدون داشتن ایده‌ای مشخص و واقع‌گرایانه از آنچه می‌خواهید، هرگز به سمت میز مذاکره نروید. اگر به آنچه می‌خواهید واقف باشید، با اطمینان و اعتماد به نفس مذاکره خواهید کرد.
- **چیزی را بخواهید که دنبال آن هستید:** از اول پیشنهاد دادن نهراسید. در این صورت شما عنان مذاکره را به دست می‌گیرید و مطالعات هم اثبات کرده‌اند افرادی که در مذاکره اول شروع می‌کنند، می‌توانند به چیزی که می‌خواهند، برسند. اگرچه همیشه توصیه می‌کنم که اول به طرف مقابل مجال صحبت بدهیم، ولی بالأخره یک نفر باید مذاکره را شروع کند. من به این نتیجه رسیده‌ام چه شما اول شروع کنید و چه اول شروع نکنید، باید انتظاراتتان را شفاف بیان کنید، در غیر این صورت ناامید می‌شوید.
- **نیاز طرف مقابل را دریابید:** مذاکره موفق، هر دو طرف را راضی می‌کند. به جای سرکوب طرف مقابل، ببینید چه چیزی می‌خواهد به دست بیاورد؛ سپس با هم در جهتی تلاش کنید که نیازهای هر دو طرف را برآورده می‌کند.
- **یک طرفه کوتاه نیابید:** معمولاً یکی از طرفین باید تا حدی کوتاه بیاید. اگر شما کوتاه می‌آید، اطمینان حاصل کنید که امتیازی در ازای آن دریافت می‌کنید. اگر در ازای هیچ امتیازی کوتاه بیایید، در واقع نشان داده‌اید که ضعیف هستید و راحت از شما سوءاستفاده می‌شود. زمین بازی باید برای هر دو طرف هموار باشد. نباید بگذارید دیگران برایتان قلدری کنند.
- **هُل نکنید:** اگر برای معامله مناسبی صبر کنید، زمان، بهترین دوستتان خواهد بود. اگر طرف مقابل فرصت داشته باشد، احتمالاً تا دقیقه نود صبر می‌کند یا این که شما را مجبور می‌کند تا شرایط غیرمنطقی را بپذیرید. خونسرد باشید و اجازه دهید تا فشار زمان، کارش را مقابل طرف حساب شما انجام دهد.
- **آماده فسخ قرارداد باشید:** این کار احتمالاً به اندکی جرئت نیاز دارد، اما باید

از نشستن پای قراردادی که نیازتان را برطرف نمی‌کند، به جد اجتناب کنید. در صورت امکان، کسی را با خود داشته باشید که قدرت تأیید یا فسخ معامله را داشته باشد. با این کار، اگر معامله طبق انتظارات شما نباشد، می‌توانید زیر بار آن نروید یا این‌که طرف مقابل را ترغیب کنید که بهترین پیشنهادها را مطرح کند.

• **گوش کنید:** گاهی اوقات چیزی که طرف مقابل می‌گوید، با چیزی که می‌خواهد، زاویه دارد. آن‌ها می‌گویند قیمت بالاست، اما مشکلشان با کیفیت است که همواره اندکی (یا خیلی) بیش‌تر هزینه برمی‌دارد. به راه‌هایی متوسل شوید که پاسختان را به سمتی هدایت می‌کند که برای همگان بهتر است.

یکی از سرمایه‌گذاران یعنی جی‌پی مورگان^۱، یک‌بار اقدام به خرید معدن سنگ مینسوتا از جان دی راکفلر^۲ کرد. اما جان دی راکفلر پسرش جان دی جی‌آر^۳ را برای مذاکره با مورگان به پای میز قرارداد فرستاد.

مورگان پرسید: «خب، قیمت پیشنهادی‌ات چقدر است؟»

جونپور در حالی که آمادگی لازم برای عقد قرارداد را نداشت، گفت: «آقای مورگان، ظاهراً مشکلی پیش آمده است. من این‌جا نیامده‌ام که چیزی بفروشم؛ تازه فهمیدم که شما برای خرید آمده‌اید.»

نکته آموزنده مکی

هیچ چیزی تحت عنوان پیشنهاد آخر وجود ندارد.

1. J.P. Morgan

2. John D. Rockefeller

3. John D. Jr.

۱۴. شبکه‌سازی

قبل از تشنگی تا می‌توانی بگن

اگر ویژگی مشترک افراد واقعاً موفق را طبق تجربیاتم برایتان بازگو کنم، خواهم گفت توانایی در خلق و پرورش شبکه‌ای از روابط. من تاکنون دیوید راکفلر را ندیده‌ام، اما او به خوبی در این دسته قرار می‌گیرد. زمانی که در ۱۰۱ سالگی و در مارس ۲۰۱۷ فوت کرد، حدود ۱۵۰۰۰۰ نفر در بانک روابط الکترونیکی^۱ خود داشت. مجله‌وال استریت به‌تازگی این رقم را دویست هزار نفر اعلام کرد. در طول زمامداری ۲۴ ساله‌اش در بانک چیس منهن^۲ و شصت سال مشارکت در کنسول امور خارجه، مبادرت به جمع‌آوری این تعداد افراد کرده بود.

در خلال سخنرانی‌هایم در شرکت، معمولاً یک سؤال را مطرح می‌کنم: «یکی از مهم‌ترین واژه‌ها در انگلیسی چیست؟» سپس اضافه می‌کنم که اگر همه ما این واژه را فقط اندکی بیش‌تر درک کنیم، از هر زمان دیگری موفق‌تر خواهیم بود. این واژه، چیزی نیست جز «بانک روابط» یا همان «سیستم روابط افراد»^۳ یا «سیستم مدیریت روابط با مشتری»^۴. هرچه دوست دارید، اسمش را بگذارید؛ مهم این است که چه رابطه‌ای با افرادی که می‌شناسید، دارید.

این راز را جک مکی، پدرم، زمانی با من در میان گذاشت که فقط هجده سالم بود و او هم سرپرست مطبوعات سینت پائول مینسوتا^۵ بود. هر کسی که در زندگی می‌بینی، باید وارد

1. electronic Rolodex

2. Chase Manhattan Bank

3. contact management system

4. customer relationship management (CRM) system

5. St. Paul, Minnesota

لیست بانک روابط تو شود. پشت یا زیر کارت، اندکی دربارهٔ شخص اضافه‌شده به لیست بنویس و حال کلید موفقیت در این است که راهی خلاقانه برای در تماس بودن با آن‌ها پیدا کنی.

من هم از همان زمان به این امر مبادرت می‌کنم و اکنون در لیست سیستم مدیریت روابط با مشتری‌ام، حدود بیست هزار نفر را دارم؛ رقمی که فرسخ‌ها با ۱۵۰۰۰۰ نفری که راکفلر داشت، فاصله دارد؛ اما همین تعداد هم برای کارم ضروری است. این بانک روابط به من کمک کرد تا بتوانم انتشاراتم را راه‌اندازی کنم. بگذارید به این صورت برایتان بگویم که در سال ۱۹۸۸، حدود دو میلیون مقلد^۱ وجود داشت که اقدام به نوشتن می‌کردند. حدود دویست هزار عنوان مختلف چاپ می‌شد. از این بین، فقط درصد کمی به کتب بیزینسی اختصاص یافته بود. اگر شما هم مثل من نویسندهٔ ناشناسی بودید که برای اولین بار کتابی در زمینهٔ بیزینس می‌نویسد، بی‌شک می‌خواستید که چاپ شود. تمامی ناشران اصلی، در تیراژ ده‌هزارتایی کتاب گالینگور چاپ می‌کردند. تمام داستان، همین بود. کتاب در جستجوی رجحان^۲ تام پیترز^۳، در تیراژ ده هزار عدد و کتاب مدیریت یک دقیقه‌ای^۴ کین بلنچارد^۵ در تیراژ ۷۵۰۰ عددی چاپ شد.

با این شرایط شروع کردن واقعاً سخت بود. در ده‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ پنج هزار کتابفروشی وجود داشت، به عبارتی اگر ده هزار نسخه از هر کتاب چاپ می‌شد، به‌طور متوسط فقط دو عنوان کتاب در هر مغازه بود.

من کتابی نوشته بودم تحت عنوان *بدون این‌که زنده زنده خورده شوی*، با کوسه‌ها شنا کن^۶. از ناشر خواستم آن‌قدر از کتاب چاپ کند که دیگر کم نیاید. با شرکت و ویلیام مارو^۷ (مدیرعامل، رئیس و معاون بازارهای داخلی^۸) جلسه‌ای ترتیب دادم. ۴۵ دقیقه از جلسه

1. wannabes

2. *In Search of Excellence*

3. Tom Peters

4. *The One-Minute Manager*

5. Ken Blanchard

6. *Swim with the Sharks Without Being Eaten Alive*

7. William Morrow

8. National Sales

نگذشته بود که درخواستم را بیان کردم. گفتم: «به‌طور جد می‌خواهم یکصد هزار نسخه از کتاب بدون/این‌که زنده خورده شوی، با کوسه‌ها شنا کن چاپ شود.» جلسه‌ما واقع در طبقه‌سی‌وهفتم بود و آن‌ها هم از من خواستند که بپریم پایین. معاون بازارهای داخلی، کتابچه خود را بست و گفت: «خیلی ممنون آقای مکی. ظاهراً ما نمی‌توانیم با هم کار کنیم.» سپس فریاد زد: «فکر می‌کنی کی هستی که یکصد هزار نسخه از کتابت را می‌خواهی؟ ما برای تازه‌کارهای بی‌نام و نشان، فقط ده هزار نسخه چاپ می‌کنیم.»

دو تا کیف‌دستی با خودم برده بودم، آن‌ها را باز کردم و دو فایل مربوط به بانک روابط خودم را درآوردم. ۶۵۰۰ اسم در آن‌زمان در بانک وجود داشت. شروع به خواندن آن‌ها کردم: «شرکت پیلزبری^۱ هجده هزار پرسنل دارد؛ ما با آن‌ها کار می‌کنیم و احتمالاً کتاب را بخوانند و به دیگران هم پیشنهاد کنند. جنرال میلز^۲ ۲۳۰۰۰ پرسنل دارد. کارگیل^۳، مینسوتا^۴ و این هم آمریکن اکسپرس^۵». سپس فایل دوم بانک روابط خودم را باز کردم: «ما با شش کشور از جمله فرانسه، آلمان و اسپانیا کار بیزینسی می‌کنیم. شاید در عرصه بین‌المللی هم پرفروش‌ترین کتاب شود.»

پس از گذشت سه هفته و سه جلسه دیگر، کتاب بدون/این‌که زنده خورده شوی، با کوسه‌ها شنا کن را در تیراژ یکصد هزار نسخه چاپ کردند و دیری نگذشت که پرفروش‌ترین کتاب نیویورک‌تایمز شد.

آیا در هجده سالگی می‌دانستم که روابط من کجایی هستند؟ آیا شما می‌دانید که در پنج، ده یا پانزده سال آتی روابطتان اهل کجا خواهند بود؟ زندگی ما اساساً به دو طریق تغییر می‌کند: «با کتاب‌هایی که می‌خوانیم و آدم‌هایی که ملاقات می‌کنیم.» باور کنید آدم‌هایی که در طول روز ملاقات می‌کنید، در تشکیل شبکه روابطتان نقش بسیار مهمی دارند.

1. Pillsbury

2. General Mills

3. Cargill

4. 3M

5. American Express

زندگی ما اساساً به دو طریق تغییر می‌کند: «با کتاب‌هایی که می‌خوانیم و آدم‌هایی که ملاقات می‌کنیم.» باور کنید آدم‌هایی که در طول روز ملاقات می‌کنید، در تشکیل شبکه روابطتان نقش بسیار مهمی دارند.

در تمام عمرم تاکنون کسی ندیده‌ام پشیمان باشد که چرا بر سیستم مدیریت روابط با مشتری وقت و انرژی گذاشته است، حتی اگر سیستم فایل روابطش قدیمی و از رده خارج باشد.

نکته آموزنده مکی

زمانی که بر شبکه روابطتان کار می‌کنید، شبکه روابط هم برای شما کار می‌کند.

گزارش‌های مربوط به شبکه روابط چگونه انباشته می‌شود؟

من مدت‌هاست که لوحی بر دیوار شرکت‌م دارم که روی آن نوشته شده است: «برای محصول خوب دعا کن... اما به بیل‌زدن ادامه بده!» آن قدر در طول سالیان به این متن نگاه کرده‌ام که در ذهنم حک شده است.

بسیاری از مردم هنوز از بانک روابط فردی قدیمی استفاده می‌کنند، اما برخی دیگر تمام روابطشان با مشتریان را در سیستم مدیریت روابط با مشتری نگهداری می‌کنند. من هم از روی عادت، از سیستم مدیریت روابط با مشتری به‌عنوان بانک روابط فردی استفاده می‌کنم.

اگر می‌خواهید که سیستم مدیریت روابط با مشتری، محصول خوبی برای شما به‌بار بیاورد، باید در این مسیر استقامت داشته باشید و به بیل‌زدن ادامه دهید. به یاد داشته باشید:

- این سیستم، تاریخچه زندگی شماست: یک چیز با تغییر جهان ثابت می‌ماند و آن هم روابطی است که با دیگران توسعه می‌دهید.
- در زندگی از این سیستم محافظت کنید: به نظرم، این سیستم هنوز باارزش‌ترین دارایی زندگی من است.
- به چشم سرمایه‌گذاری به آن نگاه کنید: همه ما روزانه زمان برابری در اختیار

- داریم؛ بنابراین چیزی که با این زمان انجام می‌دهیم، مهم است.
- **به حافظه خود اتکا نکنید:** کسی که به حافظه خود اتکا می‌کند، به هیچ عنوان نمی‌تواند با این سیستم کار کند. مطالعات نشان داده است که ما به‌طور متوسط پنجاه درصد چیزهایی را که می‌شنویم، فراموش می‌کنیم.
 - **سیستم را به خدمت خود بگیرید، نه این که شما به سیستم خدمت کنید:** دو مؤلفه بیش‌ترین اهمیت را در کار با این سیستم دارد: «اول، تفننی که در کار با سیستم به وجود می‌آید و دوم، خدمتی که عرضه می‌کند».
 - **باید قسمتی از ذهن‌تان را مشغول کنید تا به آرامش برسید:** می‌توانید بخشی یا همه شبکه روابط فردی را به کار بگیرید تا به شما برای دیدن «افراد اطرافتان» کمک کند.
 - **از روش سنتی برای ایجاد روابط استفاده کنید:** لزومی ندارد علامه دهر باشید. دنبال افرادی باشید که ندانسته‌هایتان را می‌دانند.
 - **می‌توانید ذات انسان را بهبود بخشید:** سیستم شما با ممارست فراتر از نظم می‌رود؛ یعنی بخشی از زندگیتان می‌شود.
- شما در ایجاد سیستم روابط فردی چقدر مهارت دارید؟ آزمون زیر را چند سال پیش طراحی کردم. ببینید چندچند هستید. به سوالات زیر از ۱ تا ۵ پاسخ دهید: (۱ کاملاً غلط و ۵ کاملاً درست).
۱. من در صورت نیاز به کمک، اطلاعات یا منابع، شبکه گسترده‌ای از افراد را کنار خودم دارم که می‌توانم روی آن‌ها حساب کنم.
 ۲. به محض این‌که فردی را ملاقات می‌کنم، ظرف ۲۴ ساعت تمامی اطلاعات مربوط به او را ثبت می‌کنم و در رسانه‌های اجتماعی با او ارتباط برقرار می‌کنم.
 ۳. حداقل هفته‌ای یک نفر را به بانک روابط فردی خودم اضافه می‌کنم.
 ۴. به سرعت با افراد جدید از طریق ایمیل، تماس تلفنی، فرستادن لینک یا نامه، روابطم را حفظ می‌کنم.
 ۵. مسائل مهم دیگر در رابطه‌مان را پیگیری می‌کنم (مثل: خانواده، تفریح و دستاوردها).

۶. زمانی که در روابطم با کسی آخرین نفر هستم، متوجه آن می‌شوم.
۷. زمانی که برای کسی ایمیل می‌فرستم (شامل رزومه، رسید فروش، تغییر آدرس)، مطمئنم که اسم، عنوان و آدرس همه را در بانک اطلاعات افراد دارم.
۸. تاریخ‌های به‌خصوص، مثل: تولدها، سالگردها و فارغ‌التحصیلی را می‌دانم و ارج می‌نهم.
۹. اگر بخواهم هدیه بیزینسی بدهم، سیستم مدیریت روابط با مشتری، اطلاعات لازم و کافی درخصوص علایق افراد را در اختیار من قرار می‌دهد.
۱۰. اگر کسی بخواهد مرا به بانک اطلاعات فردی‌اش اضافه کند، با در اختیار گذاشتن ایمیل، حساب کاربری در رسانه‌های اجتماعی، کارت ویزیت، اطلاعات مربوط به تغییر آدرس و جزئیات مربوط به پیشرفت کاری، به آن‌ها اطلاعات لازم را می‌دهم.
۱۱. اگر دوستانم درباره منابع خوب از من بپرسند، مشکلی برای ارائه آن نخواهم داشت.
۱۲. اگر فرصت پیش بیاید، می‌توانم مشتری فعلی یا مشتری و کارفرمای بالقوه را با ارائه اطلاعات یا ایده‌هایی شگفت‌زده کنم که حاکی از اهمیت‌دادن از جانب من است.
- ۱-۲۴: اوضاعتان جالب نیست؛ باید تغییر کنید.
- ۲۵-۳۶: برخی کارها را خوب انجام می‌دهید؛ کارتان را شروع کنید.
- ۳۷-۴۴: قرار است شروع شگفت‌انگیزی داشته باشید؛ به راهی که تا این‌جا طی کرده‌اید، ادامه دهید.
- ۴۵-۵۵: توانایی بالقوه شما بی‌نظیر است؛ فقط باید اندکی روی آن کار کنید.
- ۵۶-۶۰: تقریباً به هدف‌تان رسیده‌اید؛ با همین فرمان پیش بروید!

نکته آموزنده مکی

هرچه بیش‌تر روی مهارت خود در ایجاد شبکه روابط با افراد کار کنید، این مهارت در شما ارتقا پیدا می‌کند و شبکه‌سازی روابط آسان‌تر می‌شود.

دربان را بشناسید

فرقی نمی‌کند که بخواهید چیزی بفروشید، در کاری استخدام شوید یا برای خیریه‌ای کمک دریافت کنید؛ اگر دربان را بشناسید، خیلی راحت‌تر می‌توانید رئیس را ببینید.

دربان‌ها، افرادی هستند، مثل حراست در ورود، منشی‌ها، دستیاران ویژه، دستیاران اجرایی یا هر کسی که برای دیدن تصمیم‌گیرنده اصلی باید از فیلترش عبور کنید.

زمانی که سعی در دیدن تصمیم‌گیرنده اصلی دارید، سعی کنید با این افراد به خوبی برخورد کنید؛ چون آن‌ها همگی کلید موفقیت شما هستند. احتمالاً این افراد، همان‌هایی هستند که کنار آقا یا خانم همه‌کاره، قرار است شما را به اهداف دلخواهتان برسانند. با اصلاح رفتار و تقویت آداب مناسب اجتماعی، سعی کنید که تعاملات درمانده خود را با دربانان، به تعاملات مؤثر و مفید تبدیل کنید.

دربانان هم مثل من و شما آدم‌های خوبی هستند. متأسفانه سخت می‌توان با این افراد از بدو کار انس گرفت؛ چون مردم معمولاً با این افراد با احترام رفتار نمی‌کنند. بیش‌تر مردم آن‌ها را موانعی می‌بینند که برای دیدن تصمیم‌گیرنده اصلی باید رد کنند. اما دربانان، شاخکی دارند که به سرعت تیز می‌شود، به‌خصوص زمانی که پای فروشندگان در میان باشد. یادتان باشد که شما لزوماً محق دیدن کسی یا حضور پیدا کردن در این مکان‌ها نیستید.

دربانان به‌طور ذاتی بدقلق نیستند. به آن‌ها دستور داده شده است که مانع از ایجاد مزاحمت و اختلال در کار رئیس شوند. باید در خلال دیدار اول با یک فرد بالادست، به او اطمینان دهید که شایستگی داشتن یک قرار ملاقات، ایمیل صوتی یا حتی آدرس ایمیل را دارید، البته اگر در وبسایت شرکت نتوانید این موارد را پیدا کنید.

بهتر است پیامتان جذابیت لازم را داشته باشد؛ در غیر این صورت با شما هم مانند بقیه برخورد می‌شود و در نتیجه نمی‌توانید کارتان را پیش ببرید. ده ثانیه فرصت دارید تا صمیمیت لازم را ایجاد و نظر شخص مقابل را جلب کنید. پس وقت بگذارید و پیامی آماده کنید که شما را متمایز می‌کند. تمرین کنید. درباره شرکت و افراد تأثیرگذار آن اطلاعات کسب کنید. در جستجوی هرگونه ارتباط یا وجه اشتراک باشید.

به هیچ عنوان روی پیام صوتی حساب نکنید؛ چون پیام‌های صوتی یا ایمیل‌های

شما به ندرت پاسخ داده می‌شود. با انسان‌ها صحبت کنید. چه بخواهم پاکت‌نامه بفروشم یا این که برای خیریه پول جمع کنم، هرگز با کسی تماس نمی‌گیرم؛ مگر این که اسم دستیار او و تلفظ صحیح آن را بدانم. تلفظ ناصحیح می‌تواند منجر به ناپودی مکالمه، قبل از آغاز آن شود. به راحتی می‌توانید اسمش را پیدا کنید. در ساده‌ترین حالت می‌توانید از منشی بپرسید؛ به این صورت که به محض این که به او متصل می‌شوید، شرایط برای برقراری گفتگوی گرم و صمیمی دوطرفه مهیا می‌شود؛ چون می‌توانید منشی را به اسم کوچک صدا بزنید.

من حتی بدون صحبت مستقیم با رئیس، نتایج بهتری هم گرفته‌ام. به این صورت که به دستیارش می‌گویم: «بنده تمایل به همکاری مستقیم با شما، پیرو قرار ملاقات، تعهد خیریه، مطالعه، مصاحبه یا... دارم.»

زمانی که با دستیار سخن می‌گویم، با کسی صحبت می‌کنم که مدنظر من است. اگر عقل کل (رئیس) آن قدر به او ایمان دارد که او را در آن سمت گذاشته، پس برای من قابل توجه است که با دستیارش صحبت کنم. با اتخاذ این رویکرد، من از دستیار رئیس می‌خواهم تا از قوه قضاوتش برای تشخیص درستی یا نادرستی درخواست من استفاده کند. اگر درخواست مرا منطقی تشخیص بدهد، تمام تلاشش را برای پیشبرد و انجام آن می‌کند.

زمانی که با دستیار سخن می‌گویم، با کسی صحبت می‌کنم که مدنظر من است. اگر عقل کل (رئیس) آن قدر به او ایمان دارد که او را در آن سمت گذاشته، پس برای من قابل توجه است که با دستیارش صحبت کنم.

سال‌ها همکاری با افراد در عرصه صنعت مد و فشن، برای من بسیار بهتر از تلاش برای بالادست‌بودن آن‌ها بود. چیزی که اهمیت دارد، این است که باید دربانان را به شبکه روابطتان اضافه کنید و با آن‌ها رابطه برقرار کنید. من به دربانان به چشم دسته‌چک نگاه می‌کنم. شما نمی‌توانید بیش‌تر از پولی که در حساب دارید، چک بکشید و برای برداشت پول باید دستور پرداخت صادر شود.

برقراری ارتباط با مردم برای بار دوم بسیار راحت‌تر از بار اول است. برای بار دوم، دیگر آن حجم نگفته‌ها نسبت به بار اول وجود ندارد، اما همه‌چیز راحت‌تر است. زمانی

که دربانان به شناخت شما مبادرت می‌ورزند، به شما اعتماد خواهند کرد و تمایل خواهند داشت که کمکتان کنند. افراد برای دوستانشان هر کاری می‌کنند. این ذات آدمی است.

به عزت‌نفس و قدرت دربانان احترام بگذارید و از زحمتهایشان با تمام وجود تشکر کنید، نه با ولخرجی کردن هدایای لوکس؛ این کار خیلی ناشایسته است. فقط با دست‌نوشته، کارت الکترونیکی طنزآمیز، گل یا گلدان، کتاب و سرزدن به آن‌ها (نه این‌که بخواهید رئیس را ببینید) تشکر و قدردانی کنید. این چیزهای کوچک نه تنها ارزش بالایی دارد، بلکه همه‌چیز است.

نکته آموزنده مکی

اگر افراد بیش‌تری سینت پتر^۱ (مشهورترین دربان) را می‌شناختند، آدم‌های بیش‌تری به بهشت می‌رفتند.

کاری کنید که روابط دوستانه در محل کار ایجاد شود

من همیشه احساسم این بوده که عنوان دقیق همه کتاب‌هایم این است: «برای پیروزی آماده شو.» اما تمایل من به سمت عناوین چشمگیرتر است، بنابراین عنوانی که برای کتاب شبکه روابط فردی برگزیدم، این بود: *قبل از این‌که تشنه شوی، چاه آب بکن*.^۲ نکته اصلی این عنوان این‌جاست که تشکیل شبکه روابط فردی، کاملاً حول آمادگی برای پیروزی می‌چرخد.

در کتاب شبکه روابط فردی، درباره افرادی نوشتم که باید در شبکه شما حضور داشته باشند، از جمله: دکترها، مسئولان آژانس‌های هواپیمایی، بیمه‌گران، مکانیک‌ها، دلالان بلیط، مسئولان استخدام، رهبران مذهبی و اجتماعی، مشاوران املاک و غیره. این‌ها همه باید‌های بیزینس است (به‌خصوص درباره من)، اما یکی از حوزه‌هایی که از پرداختن به آن غافل شدم، روابطی است که در درون محل کار باید به‌دست می‌آوردم.

1. St. Peter

2. *Dig Your Well Before You're Thirsty*

این روابط برای پیشرفت کاری هر کسی حیاتی است. به هر حال، یک دلیل باید وجود داشته باشد که به افراد عنوان روابط می‌دهیم. شما باید با دیگران روابط ایجاد کنید. وقتی سال‌ها پیش کارم را در شرکت پاکت‌نامه کوالیتی پارک^۱ شروع کردم، دقیقاً به این امر واقف بودم. غریزه‌ام به من امر کرد که اگر بدانم با چه کسی دوست شوم و او را تحت تأثیر عملکرد خوبم قرار دهم، قادر خواهم بود که سازمان را ارتقا و توسعه دهم. دیری نگذشت که از کار در کارخانه، به واحد فروش ارتقا پیدا کردم. تنها کاری که باید می‌کردم، این بود که بهترینم را نشان بدهم، مطمئن شوم که سرپرست کارخانه عملکردم را متوجه می‌شود و در نهایت به واسطه یک فرشته نجات، بار خودم را می‌بستم، فرشته‌ای که دوست داشت از محیط کار خانه فرار کند و به محض این که فرصتی برای کار در واحد فروش یافت، مرا هم با خود برد. من در حال یادگیری جوانب ظریف شبکه‌سازی روابط داخلی بودم. شبکه‌سازی روابط را نمی‌توان بازی با اعداد تلقی کرد. اصلاً به این معنی نیست که ببینید چند نفر را می‌توانید ملاقات کنید، بلکه باید افرادی را بایگانی کنید که می‌توان روی آن‌ها حساب کرد.

من در حال یادگیری جوانب ظریف شبکه‌سازی روابط داخلی بودم. شبکه‌سازی روابط را نمی‌توان بازی با اعداد تلقی کرد. اصلاً به این معنی نیست که ببینید چند نفر را می‌توانید ملاقات کنید، بلکه باید افرادی را بایگانی کنید که می‌توان روی آن‌ها حساب کرد.

این اولین مواجهه من با مفهومی بود که بعدها آن را به‌عنوان «تئوری سوسیس»^۲ آموختم. وقتی رابطه حرکت اول را می‌زند، دیگر رابطه‌ها هم تحریک می‌شود. من این بازی را بارها و بارها در طول سال‌ها دیده‌ام. زمانی که افراد در کار متفاوتی در شرکتی استخدام می‌شوند یا این که در شرکتی دیگر ناگهان پست کلیدی می‌گیرند، معمولاً سعی می‌کنند که تعداد زیادی از همکارانشان را هم با خود ببرند.

1. Quality Park Envelope Company

۲. sausage theory؛ تئوری سوسیس، به چرخه روابط و تشکیل شبکه‌ای از روابط پس از شکل‌گیری اولین زنجیره آن اشاره می‌کند - م.

در این جا لیستی تهیه کرده‌ام از همکارانی که باید بشناسید و می‌توانند کمک بزرگی در پیشرفت شغلیتان بکنند:

- **بهترین دوست (می‌تواند دو یا سه نفر هم باشد):** افراد انگشت‌شماری پیدا کنید که می‌توانید روی حمایت و کمک آن‌ها حساب کنید. اگر بدانید افرادی در کنارتان هستند که می‌توانید با آن‌ها درباره کار صحبت کنید، در کارتان مؤثرتر واقع می‌شوید. به هیچ عنوان روابطتان با آن‌ها را یک‌طرفه نکنید و هر زمانی که به کمک و همراهی شما نیاز دارند، به کمک آن‌ها بشتابید.
- **مدیر منابع انسانی:** مبادرت به آشنایی با یک نفر در واحد منابع انسانی کنید. در این صورت، کسی دارید که پاسخگوی سؤالات و نگرانی‌هایتان باشد. اگر صرفاً در زمان بروز مشکلات سؤالاتتان را مطرح نکنید، احساس راحتی تری در بیان مسائل دارید.
- **یک استاد:** یک کارمند ارشد را در سازمان پیدا کنید که برای دریافت راهنمایی می‌توانید به او مراجعه کنید. طوری نشان دهید که به اعتبار و شأن او احترام می‌گذارید و تک‌تک راهنمایی‌هایش برای شما بسیار ارزشمند است. در این صورت، همواره شانس دارید که در مقام حامی، شما را در سازمان بالا می‌برد. من بیش‌تر موفقیت‌هایم را مدیون اساتیدم هستم.
- **یک حریف یا کسی که شما را به چالش می‌کشد:** شما برای تصاحب مراتب بالاتر همواره در رقابت هستید. به جای داشتن حس رقابت نسبت به همه، سعی کنید افرادی بیابید که اهداف و بلندپروازی‌های مشترکی با شما دارند. احتمالاً با آن‌ها نقاط مشترکی پیدا کنید که به هردوی شما در راستای موفقیت کمک کند. رقابت، شما را تقویت می‌کند.
- **چند دربان:** بهترین راه برای بازکردن درها، توسل به دربانان است. با افرادی رابطه برقرار کنید که با مدیران میانی و بالایی در ارتباطند و اطمینان حاصل کنید که شما را بشناسند. این افراد نقش مهمی در اتصال شما با افرادی دارند که با ایده‌هایتان موافقت و به شما در جهت عملی کردن آن‌ها کمک می‌کنند. مسئله اصلی این‌جاست که این امکان وجود دارد که کارتان با کار دیگران مرتبط

باشد. همین که اساتید و دوستانتان پیشرفت کنند، شما هم پیشرفت می‌کنید؛ به‌خصوص زمانی که تمام و کمال خودتان را وقف پیشرفت و موفقیت بکنید. زمانی که شروع می‌کنید، فرقی نمی‌کند کجای این سلسله‌مرتب باشید، با شبکه‌سازی روابط می‌توانید به سرعت بالا بروید. اصلاً مهم نیست از کجا شروع کنید؛ چیزی که اهمیت دارد، نحوهٔ پایان کار است. به یاد داشته باشید که هیچ شغل بدون آینده‌ای وجود ندارد. اگر شما شبکه‌ای از روابط را ایجاد کنید، می‌توانید به هر جا که می‌خواهید، بروید.

نکتهٔ آموزندهٔ مکی

اگر به شبکه‌سازی روابط بپردازید، پیشرفت و ارتقا به مراتب راحت‌تر می‌شود.

۱۵. مهارت افراد

ده فرمان برای شرکت

بیزینس بیزینس است، کما این که سال‌ها همین‌گونه بوده است. همه‌چیز روزه‌روز سریع‌تر می‌شود. رقابت در بیزینس، روزه‌روز خبیثانه‌تر می‌شود. شما با صدها همکار، مشتری، خرده‌فروش و بچه‌های بدعنق سر میز غذا سروکله زده‌اید. حال وقتش رسیده است که به خانه بروید و استراحت کنید.

ترافیک، این امکان را به شما می‌دهد که مراودات روزانه خود را مرور کنید. با افسوس می‌گویید کاش این کارها را طور دیگری مدیریت می‌کردم. چه کار کنم که فردا عملکرد بهتری داشته باشم؟

مادرم همواره به من می‌گفت: «لزومی ندارد همه را دوست داشته باشی، اما باید یاد بگیری که با همه کنار بیایی.»

لیستی در طی سالیان دراز آماده کرده‌ام تحت عنوان «ده فرمان برای شرکت» که باعث شده است در مسیر بازگشت به خانه کم‌تر احساس گناه کنم. البته این امر برای من بهتر هم شده است؛ چون مسیر رفت و آمد به شرکت را از بر شده‌ام. اگر دستورالعمل خودم را پیش گیرم، دیگر لازم نیست وقتم را صرف عذرخواهی بابت کاری کنم که باید انجام می‌دادم.

۱. **احترام بگذارید:** احترام به دارایی، ایده و وقت دیگران. اگر روراست بگویم، این حکم باید همه‌چیز را دربرگیرد. اگر به دیگران احترام بگذارید، حل بسیاری از مسائل برای شما تسهیل می‌یابد، حتی اگر انتقادپذیر نباشید. فایده دیگر احترام، این است زمانی که با دیگران با احترام برخورد می‌کنید، احتمال این که لطفتان را جبران کنند، زیاد است.

۲. **پیگیر کار باشید:** اگر قول دادید که کاری انجام دهید، انجامش دهید. هیچ اما و اگر در کار نیاورید. بهانه‌تراشی و نق‌نق را فراموش کنید. قول شما، آیینه تمام‌نمای درستکاری شماست. همیشه فرصت برای آدم‌هایی که می‌گویند: «درستش می‌کنم» و سپس درستش می‌کنند، وجود دارد.

۳. **قبل از این که سخنی بگویید، فکر کنید:** هر چیزی که به ذهنتان می‌آید، به زبان نیاورید؛ مگر این که بخواهید اسیر بی‌عقلی خودتان بشوید. اگر به مراتب بالا برسید، به اهمیت کنترل زبان پی می‌برید. زمانی که می‌خواهید مطلبی بیان کنید، اهمیت نحوه ادای آن با محتوای آن یکی است.

۴. **کمک کار باشید:** اگر در شرح وظایف شما نباشد، چه؟ اگر فرصتی برای کمک کردن یافتید، بی‌درنگ کمک کنید. حتی اگر هم بدانید که لطفتان جبران نمی‌شود، همکارانتان در ذهنشان به یاد خواهند داشت که چه کسی در آن شرایط به یاریشان شتافت. اگر در کارتان بیش از انتظار مایه بگذارید، دیگران خواهند فهمید که شما کار گروهی را ارج می‌نهدید و صلاحیت سرپرستی افراد را دارید.

۵. **هر روز چیز جدیدی یاد بگیرید:** این چیز می‌تواند مهارتی جدید یا آخرین به‌روزرسانی مطلبی در صنعت باشد یا حتی اسم فردی در اتاق تکثیر شرکت. میلیون‌ها سلول در مغزتان منتظرند تا آن‌ها را به کار بگیرید.

۶. **دقت کنید:** اگر مستقیم داخل اتاقتان در شرکت بروید و خود را تمام روز محصور کنید، از پیشرفت در محل کار عقب می‌مانید. منظور من این نیست که پشت‌سر بقیه، با دیگر همکاران صحبت کنید، بلکه منظورم این است که دنبال مسائل، جنبه‌ها و ایده‌های جدید باشید. این حکم همچنین شامل شرایطی می‌شود که ورودی‌های شما بستگی به میزان آشناییتان با آن شرایط دارد. به‌طور خلاصه بگویم که همیشه شاخک‌هایتان را تیز نگه دارید.

۷. **نگران مسائل بی‌اهمیت نباشید:** یا از این مسائل رد شوید یا زمین‌گیرشان شوید. همیشه افرادی هستند که از کاه کوه می‌سازند؛ بهتر است شما در این دسته قرار نگیرید.

۸. **صبور باشید:** البته با تحمل بی کفایتی‌ها اشتباه نشود. این حکم، دامنه وسیعی از موقعیت‌ها را دربرمی‌گیرد؛ مثلاً: زمان‌هایی که یکی برداشت غلطی از حرفتان می‌کند، پروژه‌ای بیش‌تر از زمانبندی طول کشیده است، همیشه پشت چراغ‌قرمز می‌افتید و... چه چیزی با از کوره‌دررفتن عایدتان می‌شود؟ من به‌طور ذاتی آدم صبوری نیستم، بنابراین باید روی این جنبه کار کنم. اگر بتوانم صبور شوم، پس مسلماً شما هم می‌توانید.

۹. **داشتن نگرش خوب، به خود شما وابسته است:** محال است دنیا به پایان برسد؛ پس طوری رفتار نکنید که انگار دنیا هر روز به پایان می‌رسد. مشوق و شاد باشید و موانع بزرگ و کوچک را پشت‌سر بگذارید. نگرش منفی مسری است. خبر خوب این‌که نگرش مثبت هم واگیردار است.

۱۰. **بهترین تلاشتان را بکنید:** همانند حکم شماره ۱، این حکم هم باید همه‌چیز را پوشش دهد. هیچ‌کس (جز خودتان) نمی‌تواند از شما بخواهد که بیش‌تر تلاش کنید. تصمیم‌گیری زود هنگام درباره پیشبرد برنامه‌ها بسیار مهم است. پس وقتی با بحران یا چالش روبرو می‌شوید، لزومی ندارد درباره انجام کار درست درنگ کنید. من همیشه می‌گویم اگر حرفه‌ای تمرین کنید، حرفه‌ای می‌شوید. این قوانین هیچ‌کدام استثنا نیست. به یاد داشته باشید که این قوانین، بیرون از شرکت هم کارساز است.

نکته آموزنده مکی

برخی قوانین وضع شده است که از آن‌ها سرپیچی نشود.

رفتار بد برای بیزینس مضر است

اگر مادر شما اندکی شبیه مادر من بود، اسمش خوشرفتار می‌شد. خدا را هزار مرتبه شاکرم که تو ابتدای راه من بودی، راهی که مملو از احترام، نزاکت، صبر، ملاحظه و تمام آدابی بود که در دنیای متمدن امروز اهمیت دارد.

امروز خیلی خودم را خوش‌شانس می‌دانم که مادر و پدرم چنین مشقت‌هایی متحمل شدند تا این ارزش‌ها را در من و خواهرم نهادینه کنند.

آداب و رفتار خوب، تاریخ انقضا ندارد و از رده خارج نمی‌شود، اگرچه به‌تازگی کم‌تر و کم‌تر این آداب را در جامعه شاهد هستیم. نظریه‌ی من این است که هرقدر بیزینس غیرشخصی‌تر می‌شود، افراد هم کم‌تر نگران عواقب و جنبه‌های کردارشان هستند. به بیانی دیگر، شما می‌توانید ناشناس از طریق تلفن، اینترنت، ایمیل یا فاکس بیزینس کنید. ممکن است بارها پشت خط معطل شده، درگیر دستورالعمل ماشین سخنگو شده، همه‌ی دکمه‌های تلفنتان را زده و بارها به واحدهای اشتباه سازمان متصل شده باشید و هیچ‌کسی جز ماشین سخنگو اهمیتی ندهد. تقریباً فشاری روی هیچ‌کس برای مؤدب‌بودن، بیزینسی رفتار کردن و کارآمدبودن نیست. متأسفانه بیش‌تر با قوانین طرف هستیم تا استثنائات. دیر یا زود هیچ‌گزینه‌ای جز تحمل وضع موجود نخواهیم داشت.

هرقدر جلو می‌رویم، مشتریان مبادرت به خرید و گرفتن خدمات از مکانی دور از محل زندگی خود می‌کنند و به همین نسبت احتمال این امر کم می‌شود که بانکدار، مغازه‌دار یا مدیر مدرسه‌ی فرزندتان در همسایگی شما باشند. حس تعلق به اجتماع هم از دست رفته است، حسی که حتی در ناامیدکننده‌ترین شرایط باعث می‌شود مؤدب رفتار کنیم.

وفاداری مشتری به‌طور بی‌سابقه‌ای کاهش پیدا کرده است. مشتریان در هر زمان و هر مکانی که برایشان راحت‌تر است، مبادرت به خرید می‌کنند؛ از طرفی چون کالای مدنظرشان در همه‌جا قابل دسترس است و از طرفی دیگر هم مغازه‌ها تلاشی برای بازگرداندن آن‌ها نمی‌کنند. هر زمانی که بخواهند، برای تهیه‌ی کالا یا خدمات به اینترنت وصل می‌شوند. آیا عدم دریافت رفتارِ درخور، می‌تواند علتی دیگر در این‌گونه رفتار از جانب مشتریان باشد؟

مثال خوبی که همیشه در این زمینه می‌زنم، همان داستان بازاریاب‌های تلفنی است که احتمالاً در زمان غذاخوردن با شما تماس می‌گیرند و محصولی تبلیغ می‌کنند که اگر از طریق تلفن بازاریابی نشود، کم‌تر کسی مبادرت به خرید آن می‌کند. چند نفر از شما تاکنون به سمت بیمه، خدمات تلفن، وام، کارت اعتباری یا دیگر پیشنهادهایی رفته‌اید که یک بازاریاب تلفنی (که نمی‌دانیم چه شکلی است و شعور ندارد که ابتدا ببیند

سرمان شلوغ است یا نه) پیشنهاد می‌کند؟ آیا بیزینس به این سمت و سو رفته است؟
خب، ممکن است بیزینس تغییر کرده باشد، اما مردم هرگز. مردم هم احساس دارند
و هم از اندکی ملاحظه بدشان نمی‌آید. بهترین قسمت این مطلب این است که این امر
برای اجرا بسیار راحت (و رایگان!) است.

دوست دارم برای بازگرداندن آداب به بیزینس، کمپینی بزنم. دوست دارم مردمی که
آن طرف صندوق یا خط قرار دارند، مرا به چشم فراتر از ماشین حسابگر ببینند. لزوماً
نمی‌خواهم با همه اخت شوم، بلکه می‌خواهم فقط انسان انگاشته شوم. می‌خواهم این
دید پول‌انگارانه به مشتری را حذف کنم و برای مشتری، بهترین ارزش و رفتار را قائل
شوم.

مبادی آداب‌بودن به معنی ضعف یا بی‌عرضگی نیست، بلکه بلوغ و توانایی فرد در
پاسخ به موقعیت‌های بیزینسی را می‌رساند. ترجیح می‌دهید کدام‌یک از این افراد برای
شما کار کنند: فروشنده‌ای که مشتریان لحظه‌شماری می‌کنند تا با او معامله کنند یا
آدم‌تخسی که تا از مشتری سفارش نگیرد دست‌بردار نیست؟
رفتار بد برای بیزینس مضر است.

اگر همه سر وقت بیایند و جلسه به‌موقع تشکیل شود، دلچسب نیست؟ پس
سروقت‌بودن، نوعی آداب است.

فرد پشت خط، خودش را قبل از این که شما برسید معرفی کند، خوب نیست؟ وای!
چه مفهوم خوبی.

فردی بعد از تمام‌شدن کاغذ دست‌گاہ کپی، آن را پر می‌کند، این چطور؟ این یکی
آن‌قدر خوب است که کسی باور نمی‌کند واقعاً اتفاق بیفتد.

کمی ملاحظه بسیار تأثیرگذار است، در حالی که خیلی پیش‌پاافتاده است. هر کسی
می‌تواند از کتاب پرفروش امیلی پُست^۱ به نام *آداب معاشرت در بیزینس، سیاست و*
خانه^۲ بهره‌مند شود.

از زمانی که امیلی پُست کتابش را به نگارش درآورد، احتمالاً جنبه‌هایی از جامعه

1. Emily Post

2. *Etiquette in Society, in Business, in Politics, and at Home*

تغییر کرده باشد، اما اصول اساسی آداب معاشرت درست و رفتار حرفه‌ای، فارغ از چهارچوب زمانی خاص است.

همان‌طور که النا روزولت گفت: «چیزی که در دنیا به آن احتیاج داریم، آداب معاشرت است... به نظرم، اگر به جای نصیحت کردن همدیگر به داشتن عشق برادری، آداب معاشرت را در نصایحمان جای می‌دادیم، اندکی بیش‌تر پیش می‌رفتیم. ترویج آداب معاشرت به جای عشق برادرانه، درست است که کم‌تر صحیح به نظر می‌رسد، اما به‌دردبخورتر است.»

به بیان ساده‌تر، آداب معاشرت حکم نقشهٔ جامعه را دارد. به ما کمک می‌کند که در شرایط دشوار مسیر را پیدا کنیم. اصلاً نیازی نیست که مسیر را برگردیم؛ چون هیچ پیچ اشتباهی را نرفته‌ایم. بدون این‌که در مسیر از دست کسی عصبانی شویم، به مقصدمان می‌رسیم.

نکتهٔ آموزندهٔ مکی

آداب معاشرت خوب، هم رایگان است و هم بسیار ارزشمند.

مواظب حرف‌زدنتان باشید

قوانین مربوط به رعایت ادب همه‌جا هست؛ به این معنی که هر جایی که هستید، ممکن است با پدیدهٔ بی‌ادبی مواجه شوید و راهی برای فرار از آن نیست. ناپختگی تبدیل به هنجار شده است تا قانون. با این تفاسیر، آیا می‌توانیم خود را جامعهٔ متمدن بنامیم؟

از سالن‌های مقدس کنگره گرفته تا دنیای همواره مقدس تنیس تا گفتگوهای تلویزیونی تا اعطای جوایز موسیقی، همواره این سؤالات مطرح است: «این افراد به چه چیزی فکر می‌کنند؟ آیا کسی متوجه آن می‌شود؟ آیا این افراد از قوانین معاف هستند؟ آیا رفتارشان تأثیر مهمی بر آیندهٔ آن‌ها خواهد گذاشت؟»

من همهٔ این افراد متخلف را به چند ساعتی از فیلم‌های دیزنی^۱ ارجاع می‌دهم؛

1. Disney movies

جایی که قانون طلایی همیشه پیروز می‌شود و مکالمات هم همیشه خوب و متعالی است. دوست کوچک بمبئی، یعنی تامبر، به همه یک درس مهم می‌دهد: «اگر نمی‌توانی مطالب را به خوبی بیان کنی، پس نمی‌توانی اصلاً حرف بزنی.»

همیشه راهی برای بیان ابراز محترمانه حرف وجود دارد؛ در این صورت دیگر لازم نیست که عذرخواهی یا رفتار تان را توجیه کنید.

همه می‌دانیم که رفتار زشت و ناگهانی، چگونه زندگیمان را به مخاطره می‌اندازد و همواره تصورمان این است که خانواده و دوستان، رفتار بد ما را می‌بخشند و بر لغزش‌های ما چشم‌پوشی می‌کنند.

اما در بیزینس، داستان فرق می‌کند و بد رفتاری و بی‌احترامی اصلاً گزینه خوبی نیست؛ چون افرادی که با ما مراوده می‌کنند، الزامی بر ادامهٔ مراوداتشان با ما ندارند. اگر اندکی در نظرشان نسبت به شما خللی ایجاد شود، به معنی نابودی بیزینس شماست. حرف به سرعت پخش می‌شود و اعتبار و آیندهٔ شما همواره در معرض خطر است.

برای جلوگیری از بی‌احترامی کردن، اندکی استراحت کنید، تا ده بشمارید، زبانتان را گاز بگیرید یا این که هر کاری انجام دهید که فکر می‌کنید جواب می‌دهد. هر زمان که فرصتی به دست آوردید، بر کنترل نفس کار کنید. ممکن است بر شرایط تسلط کامل نداشته باشید، اما می‌توانید بر چگونگی واکنش به آن تسلط پیدا کنید.

یک مرکز مطالعاتی در خصوص مدیریت سرمایه دریافت که پانزده درصد موفقیت در بیزینس بستگی به دانش و مهارت‌های فنی شما دارد که البته عناصر مهمی در بیزینس محسوب می‌شود، اما روی هم رفته درصد کمی در موفقیت بیزینسی شما دارد. درصد چشمگیری (یعنی ۸۵ درصد) از موفقیت بیزینسی شما به «توانایی شما در کیفیت روابطتان با افراد» و «نگرش» شما بستگی دارد.

هر کسی که بخواهد در بیزینس موفق و چیزی عایدش شود، باید آویزه گوشش کند که کنترل نفس و ملاحظه، جزو مواردی است که حتی از محصول عالی و دانش هم مهم‌تر است. ارزیاب‌های بیزینسی فرق چندانی با داوران مسابقه‌های تنیس ندارند؛ یعنی اگر کنترل روی خود نداشته باشید، امتیاز را از دست می‌دهید.

زیگ زیگلار، یکی از دوستانم که رهبر عرفانی هم است، می‌گوید: «شما برای

انتخاب آزاد هستید، اما انتخاب امروزتان داشته‌ها و موقعیت فردایتان را تعیین می‌کند.» بی‌سی فوربز^۱، مؤسس مجله فوربز^۲ می‌گوید: «شخصیت هیچ‌کسی به اندازه ادب، کمکی به پیشرفت آن‌ها نمی‌کند، چه در بیزینس و چه در جامعه. امروز رقابت بسیار تنگاتنگ شده است، کالاهای استاندارد بسیاری در بازار و جاهای فراوانی برای ارضای خواسته‌های افراد وجود دارد؛ بنابراین موفقیت یا شکست بیزینس بستگی به میزان رضایت مشتریان یا ارباب رجوع از بیزینس شما دارد. احترام یا همان ادب، هیچ هزینه‌ای برای شما ندارد، اما برای شما و بیزینستان بسیار سودآور است.» جالب این‌جاست که فوربز این نکات را پنجاه سال پیش بیان کرده است؛ بی‌شک خیلی چیزها تغییر نمی‌کند.

طبق مشاهدات مارک تواین: «وقاحت، بی‌شرمی و بی‌حیایی محدود به انسان است؛ این انسان است که این‌ها را خلق کرده است. نمی‌توان در حیوان‌ها این ویژگی‌ها را مشاهده کرد. حیوانات چیزی از شما پنهان نمی‌کنند و حیوانات از هیچ چیز شرمسار نمی‌شوند. انسان با ذهن زمینی‌اش، خودش را پنهان می‌کند. حتی حاضر نیست که عریان وارد اتاق نقاشی شود... پس انسان و هم‌نوعش نسبت به بی‌حیایی آگاه هستند... انسان همان حیوان باحیاست. انسان تنها موجودی است که حیا دارد. انسان تنها موجودی است که حیا دارد یا نسبت به آن واقف است.»

خوانندگان گرامی، حال اگر این رویه را معکوس کنیم، به نظر شما چه می‌شود؟ مخالفت با افراد پیرامون کاملاً قابل حصول است (حتی اگر گهگاهی لازم باشد). اما لزومی ندارد یکدنده باشید. اگر اندکی طرف مقابل را به دردمر بیندازید، مشکلی نیست؛ اما او را از هست و نیست ساقط نکنید. اگر خونسردی و کنترل‌تان را از دست بدهید، خواهید دید که بازنده هستید.

نکته آموزنده مکی

اگر آن روی خود را به دیگران نشان دهید، هیچ‌گاه روی آرامش را نمی‌بینید.

1. B.C. Forbes

2. Forbes magazine

۲، ۴، ۶، ۸- از چه کسی قدردانی می‌کنید؟

استاد دانشگاهی در پی یافتن افرادی بود که نقش مثبتی بر زندگی‌اش داشته‌اند؛ به‌خصوص معلم مدرسه‌ای که به هر دری زد تا عشق شاعری را در او زنده کند. با این که مدت‌ها بود که او را ندیده و با او صحبت نکرده بود، آدرس را به خاطر آورد و یک نامهٔ سپاسگزاری برایش ارسال کرد. مدتی نگشت که این پاسخ را دریافت کرد:

«ویلی عزیز، زبان من از بیان ارزش نامهٔ تو قاصر است. من در دههٔ هشتادسالگی، تنها در اتاقی زندگی می‌کنم. بی‌کس و تنها آشپزی می‌کنم و عاشق آخرین برگ پاییزی‌ام که در شرف افتادن است. شاید برایت جالب باشد که با این که پنجاه سال در مدرسه تدریس کرده‌ام، این اولین نامهٔ قدردانی است که طی این همه مدت دریافت کرده‌ام. در یک صبح سرد، نامهٔ تو را دریافت کردم و به قدری مرا تحت تأثیر قرار داد که هیچ چیزی طی این همه سال نتوانسته بود.»

این نامه باعث شد تا اشک در چشمان این استاد حلقه بزند. پس به کارش ادامه داد و دنبال افراد دیگری گشت که زندگی‌اش را تحت تأثیر شگرفی قرار داده بودند تا فقط از آن‌ها قدردانی کند.

کاش مردم بیش‌تری، به اندازهٔ کینه‌ورزی، قدردانی می‌کردند.

هیچ‌کدام از ما هنوز به مرحلهٔ تنهایی زندگی نرسیده‌ایم. مهم نیست که زحمتهای سازندهٔ دیگران مستقیم یا غیرمستقیم باشد، تشکر از زحمتهای افراد، بخش عظیمی از درک ارزش و اهمیت قدردانی است.

قدردانی، چیزی فراتر از آداب معاشرت است. قدردانی واقعی، اصلاً ایدهٔ بدی نیست. انسان‌ها به‌طور ذاتی به تمجیدشدن نیاز دارند. قدردانی، بستر را برای حرکت‌های بعدی مهیا می‌کند، همچنین نگرشی ایجاد می‌کند که بر اهمیت قدردانی کردن و مورد قدردانی واقع‌شدن تأکید می‌کند.

قدردانی، چیزی فراتر از آداب معاشرت است. قدردانی واقعی، اصلاً ایدهٔ بدی نیست. انسان‌ها به‌طور ذاتی به تمجیدشدن نیاز دارند.

غول خرده‌فروشی، سم والتون^۱، برای موفقیت ده قانون برمی‌شمارد. او که مؤسس و المارت است، زمانی که صحبت از قدردانی می‌شود، از گفتن هیچ چیز دریغ نمی‌کند. قانون پنجم والتون این است: «از هر زحمتی که همراهان شما برای بیزینستان انجام می‌دهند، قدردانی کنید.»

کاش می‌توانستم همهٔ صاحبان صنایع را قانع کنم تا این بینش را اتخاذ کنند. پس از استخدام و تجهیز منطقی و مناسب پرسنل، قدم بعدی این است که از زحمت‌های آن‌ها قدردانی کنید.

قدردانی هیچ هزینه‌ای بر دوش شما نمی‌گذارد، اما طبق پژوهشی که به‌تازگی صورت گرفته است، قدردانی می‌تواند به‌طور شگرفی مثرثمر باشد. کارکنان بسیار راغب هستند که در شرکت به‌عنوان افرادی باصلاحیت و سختکوش در تیم انگاشته شوند. مدیران خوب، کارکنانی انتخاب می‌کنند که راضی، باانگیزه و بهره‌ور باشند. چه مشوقی بالاتر از قدردانی از کارکنان، بابت خدماتشان به شرکت وجود دارد؟

مطالعه‌ای درخصوص نیروی کار، روی ۳۵۰ نفر از متخصصان منابع انسانی صورت گرفت که طبق نتایج آن، مؤثرترین عامل بر بهره‌وری نیروی کار، چیزی نیست جز محیط کار مثبت که در آن کارکنان قدردانی می‌شوند. طبق این مطالعه، دوسوم کارکنان ابراز داشتند زمانی که از زحمات آن‌ها قدردانی می‌شود، به‌شدت احساس بهره‌وری بیشتری می‌کنند، در حالی که یک‌سوم بقیه گفتند که اندکی بیش‌تر احساس بهره‌وری می‌کنند.

براساس ۸۵ درصد از پاسخ‌ها، صرف احساس بهره‌وری کردن، به‌خودی‌خود مشوق است. زمانی که کارکنان احساس بهره‌وری نمی‌کنند، درمانده می‌شوند. نتیجهٔ طلایی این است: بیست درصد از کارکنان گفتند زمانی که نمی‌توانند آن‌طور که باید کار کنند، احساس عصبانیت یا افسردگی می‌کردند.

بهترین راه تقدیر چیست؟ این ایده‌ها را امتحان کنید:

- **صادق باشید:** فقط زمانی تقدیر کنید که مناسب موقعیت است.
- **تقدیر را در منظر همگان انجام دهید:** هدف این کار، تحسین کارمندان

تقدیرشده به ادامه کار خوبشان و در عین حال تحسین کارمندان دیگر به تلاش بیش تر است. تحسین در منظر همگان، روحیه همگانی را ارتقا می بخشد. محدود کردن تقدیر به یک قسمت شرکت یا مکاتبات اداری هم مفید است، اما انجام این کار در جلسات یا مراسم حضوری، نتایج بسیار بهتری دارد.

- **به طور ویژه به جزئیات تقدیر بپردازید:** به طور خاص بگویید که کارمند شما روی چه پروژه‌ای کار کرده و چه چیزی به سرانجام رسانده است. صرفاً نگویند: «آفرین مگی». اگر از نظر کارمند شما این تقدیر واقعی نباشد، این حس می تواند اثر منفی داشته باشد.

- **تقدیر را ماندگار کنید:** در قسمت بایگانی پرونده‌های کارکنان، نامه کارمند تقدیرشده را بایگانی کنید یا برای واحد موفق شرکت، مراسم مختصری برگزار کنید. تقدیر، اتفاق تکرارنشده نیست، باید همواره وجود داشته باشد.

مدیر باهوش، فرهنگ قدردانی را پایه‌گذاری می کند و در زمان مناسب، مراتب تقدیرش را نسبت به تولیدکنندگان، خرده‌فروشان، پیک‌ها و البته مشتریان ابراز می دارد. تمامی افرادی که به نوعی به کار شما مرتبط هستند، در موفقیت شما نقش بسزایی دارند. خیلی راحت می توان پیک تحویل‌دهنده کالا، تعمیرکار کامپیوتر یا مشتری وفادار را نادیده گرفت، اما این بزرگ‌ترین اشتباه ممکن است. همه این افراد، شایسته تقدیر هستند، به خصوص زمانی که درصدد حفظ رابطه خود با آنها هستید. حال که از افراد تقدیر می کنید، معلم مورد علاقه خود را فراموش نکنید.

نکته آموزنده مکی

نگرشی که تقدیر را در خود جای داده است، باید افق بلندی داشته باشد.

دوره کوتاه هاروی در کلاس

احتمالاً با این جمله برخورد کرده‌اید: «فلانی آدم باکلاسیه». البته این جمله تقدیر از فرد مورد نظر ماست، اما واقعاً چه معنی‌ای دارد؟

پیدا کردن کلاس در افراد راحت است، اما تعریف کردن آن بسیار دشوارتر. همچنین

بی‌کلاسی را هم راحت می‌توان تشخیص داد و برای فردی که می‌خواهد موفق شود، خلأ بزرگی است.

اول از همه این‌که کلاس رفتار نیست، بلکه منشی در زندگی است که به‌طور عمیق در فرد نهادینه شده. کلاس، دربرگیرنده آداب معاشرت، ادب، افتخار بدون غرور بیجا، حس همدردی، شکسته‌نفسی و کنترل نفس بسیار است. صدای رفتار افراد باکلاس، بلندتر از صدای کلامشان است. این حالت را می‌توانید در زبان بدن و نحوه ابرازش در آن‌ها ببینید. کلاس همیشه بدون این‌که اعلام کند، خود را به منصفه ظهور و مقابل دیدگان همه می‌گذارد.

رفتارتان با مردم، نشان می‌دهد که فرد باکلاسی هستید یا خیر. اگر باکلاس باشید، به هیچ عنوان به میزان بیش‌تری از چیزهای دیگر برای پیروشدن نیاز ندارید. اگر هم که بی‌کلاس باشید، دیگر فرقی نمی‌کند چه عملی انجام می‌دهید، با هیچ کار دیگری نمی‌توان این خلأ را جبران کرد. پول، شهرت و موفقیت، به‌خودی‌خود برای شما کلاس به ارمغان نمی‌آورد. کلاس از درون شما می‌جوشد، نه بیرون. برای توضیح مفهوم کلاس، سرواژه‌هایی ابداع کرده‌اند که به شکل زیر به تفصیل بیان می‌شود:

آ حرف اول آرامش و ادب و اسلوب کنترل نفس است. افراد باکلاس، به نحوه مشخصی رفتار می‌کنند. در سختی‌ها خونسردیشان را حفظ می‌کنند و از کوره در نمی‌روند. بسیار محترم و مبادی آداب معاشرت رفتار می‌کنند. به هیچ عنوان از الفاظ بد در نقد دیگران استفاده نمی‌کنند و شکایاتشان را در انظار همگان انجام نمی‌دهند. به هیچ عنوان وسط حرف یا کار دیگران نمی‌پزند.

ز زندگی با استانداردهای بالاست. کلاس هم برای شغلتان و هم برای زندگی شخصیتان هدف‌گذاری می‌کند. آن‌ها ترسی از خارج‌شدن از حاشیه امن خود ندارند و خودشان را مجاب به رفتن فراتر از محدودیت‌هایشان می‌کنند که ببینند تا چه حد می‌توانند موفق باشند.

ف یعنی فرای همه‌چیز. کلاس به هیچ عنوان خود را درگیر مسائل ناچیز و بی‌اهمیت بدخواهان نمی‌کند. افراد باکلاس به هیچ عنوان بابت کلامشان عذرخواهی

نمی‌کنند؛ چون می‌دانند که چه کاری بهتر از تسلیم‌شدن در اوج کار است.

ا حرف اول احترام به خود و دیگران است. افراد باکلاس به هیچ عنوان پشت دیگران حرف نمی‌زنند و خاله‌زنک‌بازی در مرامشان نیست. از هر فرصتی استفاده می‌کنند تا دیگران را مجاب کنند که درباره آن‌ها نگرش مثبتی داشته باشند و قدردان زحمات آن‌ها باشند.

ا حرف اول اعتماد به نفس بدون غرّه‌شدن است. افراد باکلاس بر توانایی‌هایشان واقفند و هیچ واهمه‌ای برای کاربرد آن‌ها ندارند. اگر تمایل به کار روی این بُعد دارید، می‌توانید اعتماد به نفستان را مانند هر عضله یا ویژگی‌های شخصیتی تقویت کنید. داشتن کلاس حتی اعتماد به نفس دیگران را هم بهبود می‌بخشد.

م برای مسئولیت‌پذیری است. افراد باکلاس، مسئولیت کارها و نتایج آن‌ها را برعهده می‌گیرند، خواه منجر به شکست شده یا با موفقیت به پایان رسیده باشد.

م حرف اول محبت است. افراد باکلاس می‌دانند که دست یاری دراز کردن به سمت افراد دیگر، به هیچ عنوان آن‌ها را زمین نمی‌زند. محبت، رکن اساسی کلاس است. محبت هم عواطف و احساسات دارد و نجوا می‌کند: «من کمک می‌کنم.» داشتن کلاس به این معناست که افراد دیگر واقعاً برای شما اهمیت دارند.

ا هم برای اعتماد است. راستی و درستی، اساس اعتماد است. افراد باکلاس قابل اعتمادند و بر اهمیت مسائلِ محرمانه واقفند. به نظر من، پنج حرف اساسی و حیاتی در بی‌زینس عبارت است از: ا، ع، ت، م، ا، د.

یکی از دوستانم، یعنی جک کنفیلد^۱، در کتابش تحت عنوان *اصول موفقیت*^۲، «داشتن کلاس کاری» را به‌عنوان اصل ۵۵ مطرح می‌کند. چیزی که در این قسمت برایم جذاب بود، ادله‌ای است که در بحثِ کمکِ کلاس کاری به موفق شدن شما وجود دارد. او در این باب می‌نویسد: «افراد دوست دارند که با شما در بی‌زینس همکاری کنند یا در حوزه تأثیرگذاریتان قرار گیرند. آن‌ها شما را موفق و خیررسان می‌شناسند. آن‌ها به

1. Jack Canfield

2. *The Success Principles*

مسئولیت‌پذیری، درستکاری و اعتمادبه‌نفس‌تان ایمان دارند. افرادی جذب کلاس می‌شوند که بازی را خوب بلدند.»

این اصل به شدت در زندگی و ورزش صادق است. ورزشکاران با کلاس، سرتر از رقیبانشان هستند؛ چرا؟ چون پافشاری آن‌ها این امکان را می‌دهد که تمرکز بهتری داشته باشند. آن‌ها اعتمادبه‌نفس بهتری برای استفاده از توانایی‌های بالقوه دارند. به علاوه این‌که افراد با کلاس همیشه مردم را به سمت خودشان می‌کشند.

بنابراین با دقت به شبکه‌ی دوستان، همکاران، مشتریان و غیره بنگرید. آیا این شبکه، کلاس کاری را در خود دارد؟ چه شما به این امر واقف باشید و چه نباشید، این افراد آینه‌ی تمام‌نمای شما هستند. خبر خوب این‌که امکان تغییر در شما وجود دارد.

تصمیم بگیرید که با کلاس شوید و ببینید چه افرادی جذب‌تان می‌شوند. کارهای کم‌تری انجام بدهید، اما برای آن‌ها تلاش بیش‌تری بکنید. رفتارتان را بهتر کنید. کیفیت نگرستان را ارتقا دهید. زمانی که استانداردهای شخصیتان را ارتقا می‌دهید، افراد پیرامونتان هم رفتار بهتری با شما خواهند داشت.

نکته‌ی آموزنده‌ی مکی

کلاس کاری شما بدون بیان حتی کلمه‌ای، حرف‌های بسیاری برای گفتن دارد.

چه کسی سر سفره‌ی شما نان می‌آورد؟

سناتور سابق آمریکا، بیل بردلی^۱، این داستان را سال‌ها پیش درباره‌ی خودش بیان کرد. زمانی که در فیلادلفیا بود و برای خوردن شام به رستورانی رفت، گارسون به سمتش آمد و قالب نانی مقابلش قرار داد. بردلی به گارسون نگاهی انداخت و گفت: «یک نان دیگر لطفاً.»

گارسون در پاسخ گفت: «آقا، هر مشتری فقط می‌تواند یک نان داشته باشد.»

بردلی نگاهی به او کرد و گفت: «می‌دانی من چه کسی هستم؟»

1. Bill Bradley

گارسون گفت: «نه، شما؟»

بردلی گفت: «نام من بیل بردلی است، فارغ‌التحصیل نمونه دانشگاه پرینستون... صاحب اولین مطبوعات آمریکایی‌های بسکتبالی^۱... برگزیده اولین دوره ان‌بی‌ای^۲ در آمریکا... بورسیه‌شده رُد^۳... سناتور برگزیده آمریکا!»

گارسون جواب داد: «این‌هایی که فرمودید، همگی افتخارات بزرگی است آقای بردلی، اما می‌دانید من چه کسی هستم؟»

بردلی گفت: «نه، شما؟»

گارسون پاسخ داد: «من مسئول نان هستم.»

همیشه افرادی هستند که مسئولیت نان، بشقاب یا هر چیز دیگر با آن‌هاست. ما باید با همه کنار بیاییم. نمی‌توانیم از بالا به آن‌ها نگاه کنیم. افراد تأثیرگذار بسیاری وجود دارند که می‌توانند به ما در رسیدن به خواسته‌هایمان کمک کنند. فرقی نمی‌کند گارسون، مسئول پارکینگ، پستچی، پیک، فروشنده بلیط یا هر کس دیگری باشند؛ همه مهم هستند.

همیشه افرادی هستند که مسئولیت نان، بشقاب یا هر چیز دیگر با آن‌هاست. ما باید با همه کنار بیاییم. نمی‌توانیم از بالا به آن‌ها نگاه کنیم.

زمانی که با دیگران خوشرفتار هستید، یعنی این‌که با خودتان بهترین هستید. علاوه بر پست‌های نظارتی و دیگر وظایفم، همواره شناخت مدیران و خدمتکاران رستوران‌های عالی شهر را در دستور کارم قرار می‌دهم. همین‌طور خودم را هم به آن‌ها معرفی می‌کنم. انعام یکصد دلاری، باعث نمی‌شود که یک نفر شما را به خاطر بسپارد. ضمانت می‌کنم که بی‌ادبی، بدقلقی، غرور یا بی‌ملاحظه‌بودن باعث می‌شود که آن‌ها شما را به خاطر بسپارند؛ چون در رفتار شما منطقی نبوده است. پس به هیچ عنوان فکر گرفتن

1. Associated Press First String All-American in basketball

2. NBA

3. Rhodes

قالب دوم نان را هم نکنید. به نظر من، افراد مغرور بسیار زیادی وجود دارند که حتی تحمل خودشان را هم سخت می‌انگارند.

تری پالسون^۱، نویسنده کتاب *آن‌ها مدیران را هدف قرار می‌دهند، این‌طور نیست؟*^۲ شاهد صحنه‌ای بود که مدیری به شدت سر مسئول بار فرودگاه داد و بیداد می‌کرد و مسئول بار هم داشت با تمام سرعت کار می‌کرد. وقتی که مدیر رفت، پالسون با مسئول بیچاره همدردی کرد، اما مسئول در پاسخ گفت: «نگران نباش، من هم تلافی کردم.»

پالسون با تعجب پرسید: «منظورت چیست؟»

مسئول بار با ریشخند پاسخ داد: «این آقا به شیکاگو می‌رود، اما بارش به مقصد ژاپن

است.»

فصل انتخابات، یکی از زمان‌هایی است که در آن مهارت افراد بررسی می‌شود. آیا تاکنون سیاستمدار منتخبی دیده‌اید که مردم را سرگرم کند؟ البته که بله، آن‌ها می‌دانند که پول احتمالاً از کجا آمده و ممکن است سر میز شام هزار دلاری، اندکی توجه هم به عوام بکنند. اما چرا باید یک کاندید بالاترین منصب یک منطقه، ساعت‌ها وقتش را در پادانکوویل^۳ آمریکا به پاسخ‌دادن سؤالاتی بگذرانند که میلیون‌ها بار از او پرسیده شده است و آن قدر دستش را تکان دهد که به اندازه دو برابر سایز دستش ورم کند؟ چون این کاندید تیز و بز ما می‌داند که هر یک عدد رأی، سرنوشت‌ساز است و ممکن است فقط یک شانس برای دیدار و ملاقات با این مردم متواضع اما سرنوشت‌ساز داشته باشد. در میز شام لوکس، عکاسی برای عکس گرفتن نیست؛ چون عکاس‌ها زمانی ظاهر می‌شوند که کاندید میان مردم واقعی است، مردمی که چرخش چرخ مملکت روی دوش آن‌هاست.

شاید یکی از بهترین مصادیق درخصوص جستجوی افرادی که به فکر شما هستند،

1. Terry Paulson

2. *They Shoot Managers, Don't They?*

3. Podunkville

مربوط می‌شود به داستان گرگ بوکر^۱، متصدی پارکینگی که تنیس‌بازان مینسوتا توینز^۲ و هتلداران لوکس، خودروهایشان را آن‌جا پارک می‌کردند. بوکر، فردی شاد، همواره مؤدب و همیشه خیررسان بود که چند سال قبل‌تر در طول فصل بسکتبال فوت کرد. بازیکنان در مسیرشان به سمت فرودگاه، به سمت جاده در محل یادبودش توقف کردند تا به او ادای احترام کنند. بازیکنان مهم، مشهور و پردرآمدی که برای خداحافظی با دوستی آمده بودند که هر روز صبح در زمین بازی به آن‌ها سلام می‌کرد. او به اندازه ستارگان مشهور فیلم‌های فاخر، بخشی از سازمان بود. در آخرین مراسم اهدای جوایز، توینز اسم خیابان را به نام استادیومی تغییر دادند که نام بوکر روی آن بود. این همان چیزی است که باید اتفاق می‌افتاد.

نکته آموزنده مکی

زندگی همان رقصی است که در آن هرچه باهوش‌تر باشی، حرکات را بهتر یاد می‌گیری.

بهترین کشتی برای سفر (رفاقت)

نقل‌قولی را بارها از دوستان خوبم شنیده‌ام، مبنی بر این‌که: «تعریف رفاقت، سخت‌ترین کار جهان است. رفاقت را نمی‌شود در مدرسه یا دانشگاه آموخت؛ اما اگر معنی آن را نمی‌دانید، هیچ چیزی واقعاً نیاموخته‌اید.»

دوستانی دارم که از زمان بچگی همدیگر را می‌شناسیم. دوستانی از دانشگاه، محیط کار، گلف، انجمن‌های اجتماعی و حتی دوستانی که هفته پیش اولین بار ملاقات کردیم. فقط یک چیز بین همه ما مشترک است و آن چیزی نیست، جز این‌که همه ما همدیگر را همان‌طور که هستیم، دوست داریم، نه آن‌طوری که از هم انتظار داریم باشیم.

روزی از سقراط، فیلسوف یونانی پرسیدند: «مفیدترین چیزی که فرد می‌تواند به دست بیاورد، چیست؟»

او در پاسخ گفت: «دوستی که نصایح صادقانه می‌کند.»

1. Greg Booker

2. the Minnesota Twins

خدا را شکر، دوستانی دارم که هنگام راهنمایی کردن، اصلاً ملاحظه ناراحت شدن مرا نمی‌کنند. اگر بخواهم نگرشی برای خود لحاظ کنم، رویه کار را تغییر دهم، از کاری دست بکشم یا به کاری ادامه بدهم، همواره دوستانی دارم که مرا در این مسیر راهنمایی خواهند کرد. من هم چون برای رفاقتان ارزش قائلم، به حرفشان گوش می‌دهم و اگر لازم باشد، لطفشان را جبران می‌کنم. ما به رفاقتان ادامه می‌دهیم؛ چون رفاقت همانند حساب بانکی است: مادامی که پولی در حساب نگذارید، نمی‌توانید حسابی افتتاح کنید.

خدا را شکر، دوستانی دارم که هنگام راهنمایی کردن، اصلاً ملاحظه ناراحت شدن مرا نمی‌کنند. اگر بخواهم نگرشی برای خود لحاظ کنم، رویه کار را تغییر دهم، از کاری دست بکشم یا به کاری ادامه بدهم، همواره دوستانی دارم که مرا در این مسیر راهنمایی خواهند کرد. من هم چون برای رفاقتان ارزش قائلم، به حرفشان گوش می‌دهم.

رفاقت احتمالاً میان فلاسفه یونانی، موضوع داغی بوده است. یک قرن بعد، ارسطو رفاقت را جزو محاسن عالی برشمرد. رفاقت، عنصری اساسی در داشتن زندگی کامل، خوب و ارزشمند تلقی می‌شد. ارسطو سه مدل رفاقت را برشمرد:

۱. رفاقت برای لذت: دو نفر به‌طور شگرفی از مصاحبت یکدیگر لذت می‌برند.
 ۲. رفاقت برای بهره: دو نفر در تمام جوانب زندگی به هم یاری می‌رسانند.
 ۳. رفاقت برای نیکی: دو نفر به‌طور متقابل همدیگر را ستایش می‌کنند و برای این‌که رفاقتشان آسیب نبیند، از هیچ رفتار خوبی دریغ نمی‌کنند.
- ما به هر سه نوع این رفاقت‌ها نیاز داریم. احتمالاً دوستانی از هر سه دسته‌بندی داریم و حتی دوستانی داریم که در هر سه دسته جای می‌گیرند.

ادبیات، فیلم و موسیقی فاخر، همگی کاملاً به رفاقت اشاره دارد. گروه بیتلز^۱ در ترانه‌ای می‌خواند: «با اندکی یاری از طرف دوستانم». جیمز تیلور^۲ همواره به ما یادآوری

1. The Beatles

2. James Taylor

می‌کند: «هرگاه به کمک نیاز دارید، شما دوست پیدا کرده‌اید.» بیت میدلر^۱ لیست بلندبالایی از دلایل «چرایی داشتن رفیق» را ارائه می‌دهد. یکی از موفق‌ترین و طولانی‌ترین سریال‌های تلویزیونی، سریال «دوستان»^۲ بود که احتمالاً با وجود سن بالای بازیگران ادامه خواهد یافت.

برخلاف باور عموم، سگ‌ها احتمالاً بهترین دوست انسان نیستند! هرچند که به‌طور شگرفی نسبت به انسان‌ها وفادار و قابل اعتمادند. یکی از دلایلی که سگ‌ها دوستان زیادی دارند، این است که به جای زبانشان، دمشان را تکان می‌دهند.

هر زمانی که اراده کنیم، می‌توانیم فرصت‌های بی‌ظنیری برای پیدا کردن دوست به‌دست بیاوریم. من این فرصت‌ها را مغتنم می‌شمارم! ملاقات با افراد جدید را دوست دارم؛ چون دید متفاوتی نسبت به جهان به من می‌دهند. احتمالاً با هر چیزی نتوانم موافقت کنم، اما بسط‌دادن نوع نگرش و نگاه به مسائل نیز راه بسیار خوبی است.

روزی پدر پولداری پسرش را به سفر برد تا زندگی مردم فقیر را به او نشان دهد. در این سفر، آن‌ها نزد خانواده فقیری اقامت کردند. وقتی از سفر برگشتند، پدر از پسر خواست تا نظرش را درخصوص این سفر بیان کند.

پسر در جواب گفت: «سفر بی‌ظنیری بود بابا.»

پدر از پسرش پرسید: «دیدی مردم فقیر چگونه زندگی می‌کنند؟»

پسر جواب داد: «بله.»

پدر دوباره از پسرش پرسید: «خب بگو ببینم از این سفر چه چیزی یاد گرفتی؟»

پسر در جواب گفت: «این‌که ما یک سگ داریم، اما آن‌ها چهارتا. ما یک استخر داریم که نهایت تا وسط حیاط است، اما آن‌ها نه‌ری نامتناهی دارند. ما برای حیاط چراغ خریدیم، اما آن‌ها شب‌ها کلی ستاره دارند. پاسیوی ما نهایت تا حیاط است، اما کل افق مال آن‌هاست. خانه ما کوچک است، اما انتهای زمین کشاورزی آن‌ها معلوم نیست. ما خدمتکار داریم، اما آن‌ها به دیگران خدمت می‌کنند. ما باید غذایمان را بخریم، اما آن‌ها

1. Bette Midler

2. Friends

غذایشان را تولید می‌کنند. ما برای حفظ امنیت، دور خانه‌مان دیوار کشیده‌ایم، اما آن‌ها برای حفظ امنیت به دوستانشان اتکا می‌کنند.»

زبان پدر از بیان هر چیزی قاصر بود. سپس پسر ادامه داد: «ممنون پدر که به من نشان دادی ما چقدر فقیریم.»

آیا نوع نگاه ما به مسائل، چیز جالبی نیست؟ برای تمام داشته‌هایتان، به‌خصوص دوستان، قدردان باشید.

نکته آموزنده مکی

بهترین ویتامین برای پیدا کردن دوست، ویتامین B1^۱ است.

۱. همان be one؛ یعنی برای داشتن یک دوست، شما باید یک دوست باشید - م.

۱۶. پافشاری

هیچ زمانی برای موفق شدن دیر نیست

هارلان، پسر فقیری با شش کلاس سواد بود که کم‌تر کسی فکر می‌کرد اصلاً موفقیت در خانه او را بزند. اولین موفقیت او در ۳۹ سالگی، زمانی اتفاق افتاد که یک پمپ‌بنزین و رستوران در شهر کوچکی تأسیس کرد.

خیلی خوب پیش می‌رفت، اما با شروع جنگ جهانی دوم، هارلان سیستم مشتری‌محور خود را رها و شهر کوچکش را ترک کرد تا خود را به سربازخانه‌ها معرفی یا کارخانه‌ای در شهر بزرگ‌تری تأسیس کند. تصمیم گرفت صبر کند، اما با ایجاد اتوبان درون شهری، بیزینس کوچک کنار جاده‌ای او کاملاً از بین رفت. سپس بعد از حدود سی سال فعالیت در عرصه بیزینس، هارلان آرزویی جز صاف کردن بدهی‌هایش نداشت. در هفتاد سالگی آن قدر از لحاظ مالی در مضیقه بود که هر لحظه ممکن بود دست از آرزوهایش بردارد. در عوض به خیابان‌ها رفت و روش‌های زودپز خود در آشپزی را به رستوران‌های مختلف پیشنهاد می‌کرد تا ببیند می‌تواند به آن‌ها نمایندگی اعطا کند یا خیر. در دو سال اول فقط پنج نمایندگی را فروخت، اما از کارش دست نکشید. چهار سال بعد، سردار خودخوانده سندرز، بیش از ششصد نمایندگی مرغ سوخاری کنتاکی را فروخت. قبل از این که در نود سالگی در سال ۱۹۸۰ فوت کند، کی‌اف‌سی^۱ یک برند بین‌المللی شده بود. امروزه کی‌اف‌سی با داشتن ۱۸۸۷۵ رستوران در ۱۱۸ کشور و منطقه، دومین رستوران زنجیره‌ای بعد از مک دونالد در سطح بین‌المللی است.

حین استخدام هر نیروی جدید، به‌خصوص مدیران فروش، یکی از ویژگی‌هایی که

1. KFC

همیشه در کارجویان دنبالش هستم، «پافشاری» است. پافشاری هیچ جایگزینی ندارد. به یاد دارم زمانی که به‌تازگی فروشنده‌گی پاکت‌نامه‌ها را برعهده گرفته بودم، از یکی از همکاران باتجربه‌ام که بسیار محترم بود، این سؤال را پرسیدم که قبل از بی‌خیال شدن چندبار تماس می‌گیرد؟ او در پاسخ گفت: «بستگی دارد کدام‌یک از ما زودتر می‌میرد.» زمانی که گزینه‌ای به اسم تسلیم‌شدن وجود نداشته باشد، باید راهی پیدا کنید تا انگیزه شما مستدام باشد. به خودتان ایمان و جرئت تلقین کنید، سپس آستین‌ها را بالا بزنید و اقدام به برداشتن قدم‌های منطقی بعدی کنید.

آیا به آموزش بیش‌تری نیاز دارید؟ آیا به کارکنان بیش‌تری نیاز دارید؟ آیا نیاز دارید که به ایده‌هایتان زرق و برق بیش‌تری بدهید تا برای مشتریان بالقوه، جذابیت بیش‌تری داشته باشد؟ آیا نیاز دارید که تلاش‌هایتان را به سمت و سویی کاملاً متفاوت سوق دهید؟

باب نلسون^۱، نویسنده کتاب ۱۰۰۱ راه برای تصمیم‌گیری در کار^۲ می‌گوید: «بهترین حالت این است که روی چیزی تمرکز کنید که می‌توانید از پس آن برآید، نه چیزی که نمی‌توانید. این کار کمکتان می‌کند تا همیشه مثبت‌نگر باشید.» او همچنین پیشنهاد می‌کند: «از انرژی خود در راستای یک هدف بهره بگیرید، نه در راستای یک مانع.» اگر در مسیر رسیدن به اهدافتان با مانعی برخورد کردید، برنامه‌ای طرح‌ریزی کنید تا با اتکا به آن، تمامی موانع در مسیر را مرتفع کنید. خونسرد باشید؛ مثال سردار سندرز را همیشه به یاد داشته باشید. موفقیت ممکن است در بدو کار غیر قابل دسترس به نظر برسد، اما صبر پیشه کنید.

نکات دیگری که نلسون بیان می‌کند، عبارت است از این مهم که همیشه راه‌هایی پیدا کنید که با توسل به آن، کار همکارانتان ساده‌تر یا حتی خوشایندتر می‌شود و با درخواستان موافقت می‌کنند. زمانی که به همکارانتان قدرت انتخاب می‌دهید، آن‌ها باید قادر باشند بهترین راه برای کمک به شما را انتخاب کنند.

خود را به خوبی ابراز کنید، اما وقیح نباشید. همیشه مؤدب باشید، اما برای دوست

1. Bob Nelson

2. 1001 Ways to Take Initiative at Work

داشته‌شدن، از هدف‌تان کوتاه نیایید. اگر به کارتان ایمان داشته باشید، کسانی که آیهٔ یأس می‌خوانند، نمی‌توانند شما را بازدارند.

خود را به خوبی ابراز کنید، اما وقیح نباشید. همیشه مؤدب باشید، اما برای دوست داشته‌شدن، از هدف‌تان کوتاه نیایید. اگر به کارتان ایمان داشته باشید، کسانی که آیهٔ یأس می‌خوانند، نمی‌توانند شما را بازدارند.

مثال خوبی از همین آیهٔ یأس‌خوانی‌ها، مربوط می‌شود به زمانی که اولین کاوشگران فضا سعی داشتند موشک‌هایی به سمت بالا و به نقاط ناشناخته بفرستند. یکی از پیشکسوتان کاوش فضا در آمریکا، فیزیکدانی به نام رابرت گادارد^۱ بود. داستان او حاکی از پافشاری چالش‌ناپذیری است که در بستر بدبینی «تلقین‌شده» اتفاق افتاد.

پروفسور گادارد با آزمایش کردن روی یک راکت ده پایی در کلبه‌ای در مزارع نیوانگلند^۲، کمک شایانی به فرستادن موشک اسپیس ایج^۳ کرد. اعتقاد او به تکنولوژی پرتاب موشک، به‌شدت با بدبینی از جانب دیگران همراه بود. حتی نیویورک‌تایمز در شماره‌ای در سال ۱۹۲۰، برنامهٔ او را عقیم خطاب کرد. تایمز با منق از ایدهٔ گادارد به این صورت انتقاد کرد: «به‌طور قطع، پروفسور گادارد درس دبیرستانش را به خوبی نخوانده است.»

گادارد آن‌قدر پافشاری کرد تا ایدهٔ راسخش را به اثبات رساند و موتورهای آن موشک در خلأ هم نیروی پرتابی ایجاد کردند. موشک چند مرحله‌ای و موشک سوخت مایع (دو اختراع تحت امتیاز او در سال ۱۹۱۴) به اختراعات شگرف و تأثیرگذاری در صنعت فضایی تبدیل شد.

چهل سال بعد، دیگر پیشکسوتان هوافضا هم ایدهٔ او را تأیید و به ارتفاعات بسیار بالا دسترسی پیدا کردند. سال‌ها پس از مرگ او، با ظهور اسپیس ایج، نام او به‌عنوان پدر صنعت نوین موشک شناخته می‌شود.

1. Robert Goddard

2. New England

3. Space Age

پافشاری اصلاً کار سختی نیست، مگر این که رابرت گادارد باشید. اگر به پافشاری پایبند باشید، ایده شما تا کره ماه هم می‌رود!

نکته آموزنده مکی

زمانی که می‌خواهید تسلیم شوید، به یاد بیاورید که چرا از ابتدا این همه مقاومت کرده بودید.

وقتی تلاش می‌کنید، دیگر زمان تسلیم شدن به سر آمده است

زمانی که شرایط دشوار می‌شود، وقت آن رسیده است که برای گرفتن انگیزه به باغ وحش بروید. جایی که مواد مورد نیاز و تأیید من برای موفقیت را در آن جا دریافت می‌کنید؛ مثلاً: مثل اسب آبی پنهان شوید، مثل شیر شجاع باشید، حافظه‌ای مثل حافظه فیل داشته باشید، پشتکار سگ آبی را داشته باشید، تاب و تحمل سگان سورتمه‌کش آلاسکا را سرلوحه کارتان قرار دهید، سرعت سگ خاکستری هوند را داشته باشید، چابکی میمون را به کار بگیرید و مثل قاطر یکدنده باشید.

زمانی که قصد تسلیم شدن داریم و حالمان خوش نیست، پشتکار ما ثابت قدم می‌شود. یکی از بهترین لذات دنیا این است که با وجود آیه یأس مردم، کار خودتان را بکنید. زمانی که همه چیز خراب است، باید آن قدر پیش بروید تا به موفقیت برسید.

مارشال فیلد^۱، بازاری معروف فروشگاه‌های شیکاگو، یک لیست همراه دوازده موردی را به کسانی پیشنهاد می‌کرد که در زندگی خوشحال و موفق بودند. مورد دوم این لیست، چیزی نبود جز پشتکار. در ساختن بنای مستحکم برای موفق شدن، مجموعه فوربز تحت عنوان *رصدی بر بیزینس در زندگی*^۲، بیست مرحله را برمی‌شمارد که یکی از آن مراحل، پشتکار است.

اچ راس پروت^۳، یکی از بازاریان می‌گوید: «از زندگی نام‌آوران برجسته، چیزی یاد

1. Marshall Field

2. Forbes Scrapbook of Thoughts on the Business of Life

3. H. Ross Perot

گرفتم و آن هم این که موفق‌ترین افراد دنیا، باهوش‌ترین آن‌ها نیستند؛ بلکه کسانی هستند که پشتکار دارند.»

در نهایت این که یکی از بزرگان صنعت نفت، یعنی جان دی راکفلر^۱ می‌گوید: «فکر نمی‌کنم هیچ کیفیتی به اندازه پشتکار در موفق‌شدن مؤثر باشد. پشتکار از سر همه چیز می‌گذرد، حتی فطرت و ذات.»

هیچ‌وقت نمایش سال‌ها پیش دیوید ساسکیند^۲ را فراموش نمی‌کنم. سه مهمان به برنامه دعوت شده بودند تا در خصوص «چه کسی میلیونر خودساخته است؟» بحث و تبادل نظر کنند. همه مهمانان که در میانه دهه چهارم زندگی‌شان بودند، قبل از این که به موفقیت بزرگ زندگی‌شان دست پیدا کنند، در چندین بیزینس فعالیت کرده بودند.

حد فاصل بین موفقیت و شکست، آن قدر کوتاه است که اصلاً متوجه نمی‌شویم کی از آن گذر کرده‌ایم؛ آن قدر کوتاه که خیلی وقت‌ها در این حدفاصل قرار داریم، اما خودمان خبر نداریم. چند نفر زمانی که فقط ذره‌ای تلاش و صبر بیش‌تر برای حصول موفقیت نیاز است، دست به تلاش زده‌اند؟

در بیزینس، زمانی که تغییر شگرف نزدیک است، ممکن است دورنماها تیره و تاریک به نظر برسد. کمی تلاش و پشتکار بیش‌تر نیاز است تا آنچه شکست بدون کورسوی امید به نظر می‌رسد، به موفقیت باشکوهی تبدیل شود. هیچ شکستی وجود ندارد، جز دست‌کشیدن از کاری که در حال انجام آن هستید.

تاریخ، سرشار از داستان‌هایی در خصوص پشتکار است. تئودور گیسل^۳ در سال ۱۹۹۱ در ۸۷ سالگی درگذشت. قبل از مرگش ۴۷ کتاب نوشت و کتاب‌هایش بیش‌تر از یکصد میلیون نسخه و در هجده زبان فروش رفت. چیزی که بیش‌تر مردم درباره دکتر سئوس^۴ نمی‌دانند، این است که اولین کتابش را در ۳۳ سالگی نوشت و قبل از این که

1. John D. Rockefeller

2. The David Susskind Show

3. Theodor Geisel

4. Dr. Seuss

نشر ونگوارد^۱ کتابش را چاپ کند، ۲۸ ناشر پیشنهادش را رد کرده بودند. دختری در تنسی^۲ زندگی می‌کرد که با فقر، اضافه وزن، خانواده‌ای از هم پاشیده و سوءاستفاده‌های فیزیکی دست و پنجه نرم می‌کرد. امروز، اپرا وینفری^۳، یکی از ستودنی‌ترین ستاره‌های جهان محسوب می‌شود.

همچنین داستان‌های بسیاری از افراد متخصصی وجود دارد که معتقد بودند ایده‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های دیگران هرگز به ثمر نمی‌رسد. البته کسانی به موفقیت دست پیدا کردند که شعارشان این بود: «من انجامش می‌دهم.»

- مجسمه‌ساز ایتالیایی، آگوستینو دی آنتونیو^۴، شب و روز روی مرمر بزرگی کار می‌کرد. در حالی که نمی‌توانست طرح موردنظرش را پیاده کند، ناله کرد: «هیچ کاری از دستم برای این بر نمی‌آید.» مجسمه‌سازان دیگری هم روی این مرمر کار کردند و هیچ نتیجه‌ای عایدشان نشد. مایکل آنجلو^۵ سنگ را پیدا کرد و کارهایی را که می‌توانست روی آن انجام دهد، ترسیم کرد. پشتکار او، خلق یکی از شاهکارهای دنیا، یعنی مجسمه دیوید را رقم زد.
- حتی توماس ادیسون^۶ بزرگ هم شاگردش هنری فورد^۷ را از پیگیری ایده نوپایش درباره خودرو ناامید کرد. ادیسون در حالی که از بی‌اهمیت بودن ایده او مطمئن بود، از او درخواست کرد تا برایش کار کند. اما فورد بدون خستگی و اندکی تردید دنبال رؤیاهایش رفت. اگرچه اختراع اولش منتهی به اختراع خودرویی بدون دنده عقب شد، اما مطمئن بود که می‌تواند آن را هم اختراع کند و البته که اختراع کرد.

1. Vanguard Press

2. Tennessee

3. Oprah Winfrey

4. Agostino d'Antonio

5. Michelangelo

6. Thomas Edison

7. Henry Ford

- متخصصان همیشه به مادام کوری^۱ نصیحت می‌کردند: «فراموشش کن.» آن‌ها مطمئن بودند که از لحاظ علمی ایدهٔ رادیوم غیرممکن است؛ اما مادام کوری با پافشاری می‌گفت: «من می‌توانم انجامش دهم.»
- در نهایت، حالا که این داستان‌ها را زیر نور لامپ در عصر حاضر می‌خوانید، مخمسه‌ای را که بنجامین فرانکلین^۲ در آن گیر افتاده بود، در نظر بگیرید. او همواره سرزنش می‌شد تا از ایدهٔ احمقانه‌اش در خصوص روشنایی دست بکشد. چه ایدهٔ احمقانه و وقت تلف‌کنی! هیچ‌کس نتوانست با سختکوشی، چراغ نفتی حیرت‌آور را به وجود آورد، جز فرانکلین؛ چون مطمئن بود که می‌تواند از پشش برآید.
پس شما هم انجامش دهید!

نکتهٔ آموزندهٔ مکی

هیچ‌وقت تسلیم نشو! درخت تنومند بلوط هم زمانی دانهٔ کوچکی بود که روی مواضعش ایستادگی کرده بود.

1. Madame Curie

2. Benjamin Franklin

۱۷ کیفیت / ارزش‌ها

هیچ‌گاه کار به اندازه کافی خوب نمی‌شود

دلیل قانع‌کننده‌ای برای موفقیت و شهرت کلوچه دبی فیلدز وجود دارد و آن هم همان کلام موجز و مختصر اوست که هیچ‌وقت از ذهنم پاک نمی‌شود: «هیچ‌گاه کار به اندازه کافی خوب نمی‌شود.»

داستان اختراع آن عبارت را دبی به من توضیح داد که درست بعد از دیدار از یکی از اولین مغازه‌هایش به ذهنش خطور کرد؛ زمانی که بدون اطلاع قبلی وارد فروشگاه شد و خیل عظیم مشتریان را دید که صف کشیده بودند. مشکل از آنجا شروع شد که متوجه شد اولین سری کلوچه‌ها سوخته بود و نمی‌خواست آن‌ها به مشتریان فروخته شود. وقتی نزد مدیریت رفت، مدیر گفت: «کلوچه‌ها به اندازه کافی خوب هستند.» دبی هم با حرف معروفش پاسخ داد: «هیچ‌گاه کار به اندازه کافی خوب نمی‌شود.» سپس کل کلوچه‌های آن تنور را دور ریخت و کارگرها را مجبور کرد تا دوباره کلوچه بپزند. بعد نزد مشتریان منتظر در صف رفت و توضیح داد چه اتفاقی افتاده است. بعد از عذرخواهی از آن‌ها گفت که اگر دوباره به فروشگاه برگردند و نشان دهند که کلوچه‌های این فروشگاه بهترین کلوچه‌های جهان است، سفارش همه رایگان خواهد بود.

می‌توانم اطمینان دهم که کلوچه‌های او خیلی خوشمزه شده بودند؛ چون وقتی با همسر من به منزل دبی رفتیم، از این کلوچه‌ها برایمان درست کرد؛ چه کلوچه‌هایی! چه درس مهمی! من درس مهم دیگری از دبی آموختم. او پخت‌وپز را در اوان زندگی‌اش یاد گرفت؛ چون آشپزی مادرش «به اندازه کافی خوب بود» و دبی می‌خواست بهترش کند. در ابتدا مادرش دوست نداشت دبی کلوچه درست کند؛ چون فکر می‌کرد موفق نمی‌شود. همان‌جا بود که دبی دریافت که زندگی دو رو دارد: «روی خوب و بد.» روی بد آن پر از

ریسک و بدبیباری است و روی خوب آن هم پر از دلگرمی و حرکت رو به موفقیت. این انتخاب شماسست چه مسیری برگزینید.

خوشبختانه دبی روی خوب زندگی را انتخاب کرد؛ چون از زمان افتتاح اولین فروشگاهش در سال ۱۹۷۷، دبی چهارصد نمایندگی در سراسر آمریکا و ۳۳ کشور دیگر راهاندازی کرده است.

این که صد درصد توانتان را به کار بگیرید، بسیار مهم است. طبق آمار جمع‌آوری شده در بخش ارتباطات اینسایت، شرکت سینکروود کانادا^۱، اگر ۹۹.۹ درصد کارها به اندازه کافی خوب پیش می‌رفت، آن وقت:

- ۱۰۷ خطای پزشکی تا پایان امروز رخ می‌داد.
- سازمان امور مالیات امسال دو میلیون سند کم می‌کرد.
- ۲۲۰۰۰ مورد پول در یک ساعت آینده به‌طور سهوی از حساب‌های مختلف کسر می‌شد.
- شرکت مخابرات در هر دقیقه ۱۳۱۴ تماس اشتباه به ثبت می‌رساند.
- ۲۶۸۵۰۰ عدد لاستیک خراب در سال جاری تولید می‌شد.
- ۱۴۲۰۸ عدد کامپیوتر خراب تولید می‌شد.
- ۱۰۳۲۶۰ مورد از درآمدهای مالیاتی در سال جاری اشتباه ثبت می‌شد.
- ۵۵۱۷۲۰۰ مورد از نوشیدنی‌های گازدار بدون الکل، تا دوازده ماه آتی، بدون گاز تولید می‌شد.
- ۳۰۶۵ نسخه از مجله‌وال استریت در شماره فردا، یکی از سه قسمت مهم را نداشت.
- ۱۸۳۲۲ نامه در یک ساعت آینده اشتباه جابجا می‌شد.
- ۲۹۱ عمل جراحی قلب در سال جاری با اشتباه انجام می‌شد.
- ۸۸۰۰۰۰ مورد کارت بانکی، اطلاعات اشتباهی از دارندگان آن را روی خود ثبت کرده بودند.
- ۹۶۹۰ دلار امروز، پنجشنبه پیش‌رو و هر روز بابت خرید وسایل ورزشی خراب و نالیمن صرف می‌شد.

1. the Communications Division of Insight, Syncrude Canada Ltd.

- در دوازده ماه آتی، تعداد ۵۵ دستگاه خودپرداز خراب نصب می‌شد.
 - در دوازده ماه آتی، بیست هزار نسخهٔ اشتباه را پزشکان تجویز می‌کردند.
 - امسال ۱۱۴۵۰۰ مورد جفت کفش نامتناسب با هم تولید می‌شد.
 - ۳۱۵ مورد از مدخل‌های چاپ سوم دیکشنری‌های انگلیسی بین‌المللی وبستر^۱ مشکل هجی کلمات داشت.
 - از میان پروازهای دریافتی فرودگاه بین‌المللی اوهایو در شیکاگو^۲، دو مورد ناایمن گزارش می‌شد.
 - هر روز در بیمارستان، دوازده نوزاد را به والدین اشتباه تحویل می‌دادند.
- با توجه به این آمارها، آیا یک‌سری کلوچه اصلاً چیز قابل توجهی است؟ البته که بله، به شرطی که استانداردهایتان به اندازهٔ کافی بالا باشد. به هیچ عنوان هم از استانداردهایتان تخطی نکنید.
- اریسون سوت ماردن^۳، مؤسس مجلهٔ موفقیت^۴، مسئلهٔ جالبی در این خصوص عنوان می‌کند: «کیفیت کارتان به‌شدت با کیفیت زندگی‌تان در ارتباط است.» در این‌جا مثالی درخصوص کار / زندگی بیان می‌کنم که این نکته را نمایان می‌کند:
- در رم باستان، زمانی که داربست را از تاق رمی برداشتند، طبق قانون، مهندسی که آن تاق را ساخته بود، باید زیر آن می‌ایستاد. به این معنی که اگر تاق می‌ریخت، او به‌عنوان اولین نفر باید مسئولیتش را می‌پذیرفت. در نتیجه یک مهندس در رم می‌دانست که کیفیت کارش بسیار حیاتی است و تأثیر مستقیمی روی زندگی‌اش دارد.

نکتهٔ آموزندهٔ مکی

کیفیت، هیچ جایگزین دیگری ندارد.

1. Webster's Third New International Dictionary of the English Language

2. O'Hare International Airport in Chicago

3. Orison Swett Marden

4. Success

کار را برای بار نخست درست انجام بده

من همواره دربارهٔ محاسن درس گرفتن از اشتباهات گفته‌ام. از اشتباه کردن واهمه نداشته باشید. درست است که توصیه می‌کنم اشتباه کنید، اما یک اشتباه را دو یا سه بار تکرار نکنید. در عین حال به شدت توصیه می‌کنم که کارها را برای بار نخست به درستی انجام بدهید. اشتباه کردن موردی ندارد، اما به شرطی که عواقبش فقط متوجه خودتان باشد، در غیر این صورت باید زمانتان را صرف حل کردن مشکلات پیش آمده درخصوص مشتریان و خسارت‌های مالی کنید که می‌توانست با اندکی دقت رخ ندهد.

می‌خواهم داستانی را درخصوص اتفاقی که برای همسایه‌ام افتاد، با شما در میان بگذارم. همسایهٔ ما تصمیم گرفت کف آشپزخانهٔ خود را تغییر دهد؛ چون خیلی قدیمی شده بود. خانهٔ آن‌ها خیلی قدیمی بود؛ به اصطلاح کلنگی^۱ بود. آن‌ها سنگ مناسبی برای کف آشپزخانه انتخاب کردند و ترتیبی اتخاذ کردند تا بنا آن‌ها را روی کار نصب کند. بنا سر وقت آمد، کار را شروع کرد و در ساعات پایانی همان روز از صاحبخانه خواست تا بیاید و شاهکارش را ببیند.

کف آشپزخانه عالی شده بود، اما چرا یک اینچ از پایین در ورودی آشپزخانه تراشیده شده بود؟ بنا گفت: «اوه می‌خواستم ورودی آشپزخانه را کمی بالاتر بیاورم، اما تصمیم عوض شد و روی ارتفاع کف کار کردم. نگران نباشید، الان زیر در را با چوب درست می‌کنم و مثل روز اولش می‌شود.»

همسایه گفت: «نه آقا جان، باید یک در جدید کار بگذاری؛ چون در قبلی یکپارچه بود، نه تکه تکه. اصلاً قبول نمی‌کنیم که در چندتکه این‌جا باشد.»

بعد از چند ماه، چندین تماس تلفنی و هزینه کردن چند هزار دلار، در سفارشی مشتری آماده شد. بنا چیزی بیش‌تر از نصب کف آشپزخانه هزینه کرد. مسئلهٔ بدتر این‌که این نصاب دیگر نمی‌تواند در این محله کار کند. قراردادهای در دست انجامش هم در این محله احتمالاً در شرف فسخ شدن بوده است.

1. solid

پس این که زمان بگذارید و برای بار نخست، کاری را به خوبی انجام بدهید، بسیار مسئله ساده‌ای است.

پدر استنلی مارکوس^۱، مؤسس نیمن مارکوس^۲، پیوسته به فکر ارتقای کیفیت کالاهای فروشگاهش بود. دوست داشت که به مشتریانش فقط کالاهایی با کیفیت عالی عرضه کند؛ چون دوست نداشت اعتبارش به خطر بیفتد. اندکی نگذشت که اولین فروشگاهش را تأسیس کرد و بخشی در آن در نظر گرفت تحت عنوان «بخش بازرسی»؛ عنوانی که در آن زمان به گوش هیچ‌کسی در حوزه خرده‌فروشی نخورده بود. هر لباس، قبل از عرضه باید روی مانکن بررسی می‌شد تا ایرادات مربوط به پارچه، برش و این قبیل نداشته باشد.

فکر می‌کنید این کار، افراط در کنترل کیفیت بود؟ شاید این‌طور به نظر برسد، اما من به‌عنوان مشتری، به آقای مارکوس و فروشگاهش وفادار خواهم ماند. او زمان گذاشت تا کارش را به خوبی شروع کند.

بیش‌تر شرکت‌ها به رضایت ۹۵ درصدی مشتریانشان قانع هستند، اما در خلال جنگ جهانی دوم، شرکت‌های بسته‌بندی چتر باید فراتر می‌رفتند. سابقه آن‌ها خیلی بد بود؛ از هر بیست چتر، فقط نوزده‌تایش باز شده بود. مدیریت تصمیم گرفت که به افراد بسته‌بند این امکان را بدهد که با پرش از هواپیما، چترهایی را که بسته‌بندی کرده بودند، تست کنند. بله، حدس شما درست است، کیفیت به صد درصد رسید.

اگر بخواهید از ابتدا به خوبی عمل کنید، باید از همان اول علاوه بر وقت، اندکی هم هزینه کنید. بعضی اوقات با اندکی هزینه می‌توانید پایه‌های شهرت شرکت خودتان را بنا کنید.

اگر بخواهید از ابتدا به خوبی عمل کنید، باید از همان ابتدا، علاوه بر وقت، اندکی هم هزینه کنید.
بعضی اوقات با اندکی هزینه می‌توانید پایه‌های شهرت شرکت خودتان را بنا کنید.

1. Stanley Marcus

2. Neiman-Marcus

مثلاً شرکت میتگ^۱ با شعار «ده سال عملکرد بدون نقص»^۲ به جایی رسیده که تعمیرکنندگان را ورشکسته کرده است. لوازم منزل میتگ، اصلاً ارزان نیست، اما مشتریان به کیفیت و قابل اعتماد بودن آن قسم می‌خورند. میتگ همواره پیشتاز این عرضه است؛ چون از ابتدا کارش را به خوبی آغاز کرده است. یک رویه باکیفیت، اصلاً چیز اتفاقی نیست. تعهدی است که از مدیر تا کارکنان تازه استخدام شده، همه به آن پایبندند. درست زمانی که تمام مراتب یک شرکت، تعهد پایداری به انجام کار، تولید یک محصول یا انجام یکسری خدمات را داشته باشند، می‌توان اطمینان حاصل کرد که کار از همان ابتدا به خوبی پیش خواهد رفت. در شرکت پاکت‌نامه‌سازی مکی میشل، هدف ما این است که تا ابد در بازار باقی بمانیم. مهم‌ترین و بااهمیت‌ترین کار این است که کارها را از همان ابتدا به درستی انجام دهیم. به شما هیچ شانس دومی برای متحیر کردن مشتری نمی‌دهند.

نکته آموزنده مکی

اگر زمانی برای درست شروع کردن کار ندارید، پس چه زمانی برای درست کارکردن زمان دارید؟

ارزش‌های شما تعیین می‌کند چه کسی هستید

در رمان معروف آنتونیو دی سینت اگزوپری^۳ تحت عنوان *شازده کوچولو*^۴، یک روباه تبدیل به بهترین رفیق یک اشراف‌زاده در سیاره تخیلی می‌شود. زمانی که می‌خواست برای همیشه از پیش شازده برود، اجازه گرفت تا به او جالب‌ترین رازی را بگوید که در دنیا و در مواجهه با شرایط خاص وجود داشت. شازده کوچولو هم موافقت کرد که راز را با او در میان بگذارد.

1. Maytag

2. ten years' trouble-free operation

3. Antoine de Saint-Exupery

4. *The Little Prince*

روباه در پاسخ گفت: «چیزهای بسیار بااهمیت همیشه نامرئی است.»
 بارزش‌ترین چیزهای دنیا را نمی‌توان با چشم غیرمسلح دید؛ مثل: عشق، دوستی، امید، درستکاری، اعتماد، محبت و ارزش‌ها.

شما نمی‌توانید ارزش‌ها را ببینید، لمس کنید یا ببویید؛ اما این ارزش‌ها آن قدر حساس و غیرمادی است که به زندگی روح و معنی می‌دهد. این ارزش‌ها برای سازمان‌ها هم به اندازهٔ افراد اهمیت دارد.

روی ای دیزنی^۱ می‌گوید: «زمانی که به ارزش‌هایتان واقف می‌شوید، دیگر تصمیم‌گیری دشوار نیست.» روی دیزنی، شریک برادرش والت دیزنی^۲ است که با همراهی او، تولیدات والت دیزنی^۳ را راه‌اندازی کرد تا این‌که اسم شرکت را به کمپانی والت دیزنی^۴ تغییر دادند.

شرکت والت دیزنی، نمونه‌ای از سازمان‌های ارزش‌مدار است. اگرچه این شرکت همواره تحت تأثیر عملکرد حیرت‌آورش در خرده‌فروشی بوده، اما مهم‌ترین محصولش شادی است. آداب و اصول دیزنی شامل چهار ارزش کلیدی است: «امنیت، احترام، ثبات و کارآمدی.» تمام استانداردهای این شرکت در عملکردهایشان براساس این عقاید جامع بنا نهاده شده است. برای تمامی کارکنان دیزنی، خدمات مشتریان، نوعی سبک زندگی محسوب می‌شود. از کارکنان انتظار می‌رود که فکر کنند، راه بروند، صحبت کنند و با امنیت، ثبات و کارآمدی عجین شوند. این سبک زندگی برای مهمانان آن‌ها شادی به ارمغان می‌آورد.

برای تعریف ارزش‌های شخصی، اصلاً لازم نیست به دانشگاه بروید. کارل راجرز^۵، روان‌شناس آمریکایی و مؤسس رویکرد انسان‌گرایی (رویکرد ارباب‌رجوع‌محور) در روان‌شناسی می‌گوید: «اولین قدم در داشتن زندگی غنی‌تر، پربارتر و بهره‌ورتر، تعیین

1. Roy E. Disney

2. Walt Disney

3. Walt Disney Productions

4. The Walt Disney Company

5. Carl Rogers

ارزش‌هاست.» راجرز را همه به‌عنوان پدر مطالعات روان‌درمانی و پیشگام عرصه تحقیق در این زمینه می‌شناسند و به او افتخار می‌کنند.

اگر قصد تعیین ارزش‌هایتان را دارید، این سؤالات را از خود پرسید:

- به چیزی اعتقاد دارم؟
- در چه اصول راهگشایی ممکن است به‌شدت غرق شوم؟
- چه چیزی زندگی مرا هدایت می‌کند؟
- برای چه چیزی تلاش می‌کنم؟
- چه چیزی به زندگی‌ام معنا می‌بخشد؟
- چه ویژگی‌هایی برای کامل شدن زندگی‌ام لازم است؟

یادتان باشد که هرگز نمی‌گویم این کارها راحت و سریع و سطحی است. ارزش‌ها هوس‌زودگذر نیست؛ آن‌ها اصول غیر قابل مذاکره و سرلوحهٔ هرروزهٔ زندگی‌تان است. این اعتقادات راسخ شما (نه دیگران) است که تعیین می‌کند چگونه زندگی کنید. شما به هیچ‌عنوان نمی‌توانید ارزش‌های شخصی را از ارزش‌هایی که همه‌جا به آن‌ها پایبند هستید، جدا کنید. ارزش‌های شرکت‌ها نمی‌تواند از ارزش‌های عملیاتی آن‌ها جدا تلقی شود. مشتریان و رقبا باید قادر باشند که ارزش‌هایتان را هر روز در عمل ببینند. صداقت، انصاف، احترام و اعتمادسازی از جمله ارزش‌هایی است که باید در هر معامله‌ای در خط مقدم قرار گیرد.

مشتریان و رقبا باید قادر باشند که ارزش‌هایتان را هر روز در عمل ببینند. صداقت، انصاف، احترام و اعتمادسازی از جمله ارزش‌هایی است که باید در هر معامله‌ای در خط مقدم قرار گیرد.

کنفوسیوس^۱، فیلسوف معروف چینی، که خیلی از او نقل‌قول شده است و در قرن پنجم قبل از میلاد مسیح می‌زیست، می‌نویسد: «قانون زندگی این است که خود را درون خودتان پیدا کنید. مدام از خود پرسید که کار درست چیست؟ و از انجام کاری که دیر یا زود باید توبه کنید، بپرهیزید.»

زمانی که باید توبه کنید، سریع و صادقانه این کار را انجام دهید. این امر هم ارزش

دیگری است که برای داشتن زندگی خوب باید به آن واقف باشید؛ یعنی به اشتباهاتتان اقرار کنید و سعی در جبرانشان داشته باشید.

یک صحنه را هیچ‌گاه فراموش نمی‌کنم و آن هم زمانی بود که دوست خوبم لو هولتز^۱ در سال ۱۹۸۹ تیم نوتردام^۲ را در جام فیستا بول^۳ مقابل وست ویرجینیا^۴ هدایت می‌کرد. بازیکنان او درس ارزشمندی از ارزش‌های مربیشان در آن روز آموختند که خود منتهی به قهرمانی ملی تیم شد.

تیم نوتردام به دلیل مسخره‌کردن تیم مقابل، در دو بازی متوالی جریمه شد. هولتز با این که می‌دانست ممکن است دوباره جریمه شود، داخل زمین دوید و از داور خواست به او بگوید که دقیقاً کدام بازیکن این خطا را انجام داده است (آن‌زمان هنوز بازیکنان را با شماره شناسایی نمی‌کردند). سپس هولتز جلوی همه حضار دست بازیکن را گرفت و به او گفت که چه انتظاری از او می‌رود.

هولتز همواره به‌طور عمیق به بازیکنانش ایمان داشت، اما از آن‌ها می‌خواست که از سه اصل ارزشی ساده پیروی کنند:

۱. کاری انجام دهید که درست است. سر وقت بیایید، مؤدب باشید، صادق باشید، از مواد مخدر اجتناب کنید و اگر سؤال خاصی دارید، از هر کسی که می‌توانید بپرسید.

۲. در زمان مقرر با تمام توانتان کارها را انجام دهید. اگر می‌توانید بیش‌تر مایه بگذارید، به هیچ عنوان به حد وسط قانع نباشید.

۳. به مردم نشان دهید که برای آن‌ها اهمیت قائل می‌شوید.

نکته آموزنده مکی

یا معیارهایتان را تعیین کنید یا دیگر مجالی برای ادامه نخواهید داشت.

-
1. Lou Holtz
 2. Notre Dame
 3. Fiesta Bowl
 4. West Virginia

۱۸. موانع راه

اگر برنامه‌زاپاس نداشته باشید، در واقع برنامه‌ای ندارید

احتمالاً این مثل چینی را شنیده‌اید که می‌گوید: «اگر برای یک سال برنامه‌ریزی می‌کنید، ذرت بکارید. اگر برای یک دهه برنامه‌ریزی می‌کنید، درخت بکارید. اگر برای یک عمر برنامه‌ریزی می‌کنید، به مردم آموزش دهید.» و قسمتی از این آموزش باید دربرگیرنده نحوه ایجاد برنامه پشتیبان باشد.

ممکن است بهترین برنامه را ریخته باشید، اما اگر اتفاق غیرمنتظره‌ای بیفتد، چه؟ نمی‌دانم چگونه از اهمیت برنامه پشتیبان برایتان بگویم. باید همواره برنامه دو و چه‌بسا سه و چهار هم داشته باشید. هر قدر کارتان بزرگ‌تر است، برنامه پشتیبانتان هم باید جزئیات بیشتری داشته باشد.

نمی‌دانم چگونه از اهمیت برنامه پشتیبان برایتان بگویم. باید همواره برنامه دو و چه‌بسا سه و چهار هم داشته باشید. هر قدر کارتان بزرگ‌تر است، برنامه پشتیبانتان هم باید جزئیات بیشتری داشته باشد.

وقتی در حال ساخت شرکت تولید پاکت‌نامه بودم، هر وقت که اتفاق بزرگی در پیش بود، همیشه از همه افراد تیم می‌پرسیدم: «چه اشتباهی ممکن است رخ بدهد؟» و سؤال مهم دیگر این‌که: «برنامه پشتیبانتان چیست؟»

برنامه‌ریزی زمانبر است و اگر بخواهیم روراست باشیم، خیلی‌ها برنامه‌ریزی را دوست ندارند. اما زمانی که به آن فکر می‌کنید، همه تخم‌مرغ‌هایتان را در یک سبد نمی‌گذارید. این کار، نتیجه هُل شدن یا غیرحرفه‌ای بودن شماست. برای همین، هم باید برنامه‌ریزی کنید و هم برنامه دوم داشته باشید.

من به جد معتقدم که باید برای هر کاری آمادگی کسب کرد. می‌دانید چند تا مراسم خاص، جلسه، مراسم عروسی یا بیزینس، به علت نداشتن برنامه دوم عقیم مانده است؟ ما در جهانی پر از نقص زندگی می‌کنیم. فارغ از این که برای درست پیش‌رفتن کاری برنامه ریخته‌ایم یا نه، یک جای کار خواهد لنگید. شاید سخنران مراسمتان از خارج شهر به سبب هوای بد، ترافیک، خرابی خودرو یا مشکل پرواز نتواند خودش را به مراسم برساند یا این که سیستم صوتی تصویری شما خراب شود یا سیستم حمل و نقل دچار مشکل شود. خیلی چیزها می‌تواند دچار خلل شود.

به‌تازگی در مراسم خیریه‌ای در منطقه روستایی شرکت کردم. ده دقیقه از مراسم نگذشته بود که برق‌ها رفت. همه جا تاریک بود. خب، مراسم خیریه عزیز بای بای! دستگاه پمپ هم از کار افتاده بود؛ چون برقی برای کار نداشت. چون شب بود، دیگر فرصت استفاده از نورخورشید هم وجود نداشت. در حالی که کالاهای مزایده‌ای شیک و دست‌نخورده روی میز بود، همه مهمانان به سختی به سمت خودروهایشان می‌رفتند. آن شب، ضد حال بزرگی بود. مراسم جایگزین، شش هفته دیگر برگزار شد، اما کم‌تر از نیمی از مهمانان شب نخست و کمک‌های قابل پیش‌بینی دریافت شد.

هیچ‌کس برای شکست خوردن برنامه نمی‌ریزد، بلکه شکست می‌خورد تا برنامه‌ریزی کند. آیا کسی فکر ژنراتور اضطراری را کرده بود؟

وقتی از من در خصوص مهارت‌های مهم رهبران می‌پرسند، واقعاً به سختی می‌توانم صفت‌هایی برشمارم که یک رهبر بتواند با داشتن آن‌ها از شرایط دشوار عبور کند، اما خصلت‌های فراوان دیگری هم وجود دارد که همواره دنبال آن‌ها هستیم و آن هم چیزی نیست جز مهارت برنامه‌ریزی.

حتی اگر از برنامه خود مطمئن هستید، باید بدترین سناریو را هم مدنظر داشته باشید. به‌عنوان مثال، در اوایل دهه ۱۹۵۰ مؤسسان شرکت هیولت پاکارد، از جمله ویلیام هیولت و دیوید پاکارد، به کارخانه تولیدی دیگری نیاز داشتند تا طبق برنامه رشد و توسعه شرکت پیش بروند. هرچند که با احتیاط روی این برنامه کار کردند؛ تصمیم کلی بر آن شد که در صورتی که برنامه با شکست یا شرایط دشوار مواجه شد، حتی به اندازه دوبرابر محیط یک سوپرمارکت هم که شده، فضای ایجاد کنند.

برنامه‌ریزی و داشتن برنامه دوم، کمک شایانی به حفظ زمان ارزشمندتان می‌کند؛ چون شما برای مواجهه با وقوع هرگونه شرایط پیش‌بینی‌نشده آماده‌گی دارید. به جای دستپاچگی، می‌توانید خیلی خونسرد و با اعتمادبه‌نفس نسبت به موقعیت واکنش نشان دهید.

زمانی که برای سخنرانی آماده می‌شوم، ملزومات خاصی در نظر می‌گیرم؛ از جمله یک میکروفون زاپاس، باتری اضافه و یک تکنسین در محل. همیشه یک خط‌کش و چسب نواری با خودم می‌برم تا بدون این‌که کاغذهایم روی زمین بریزد، به راحتی شیب میز سخنران را تنظیم کنم. به زبانه در ورود چسب می‌زنم تا اگر کسی دیر آمد، صدای باز و بسته‌شدن در، افراد حاضر در سالن را اذیت نکند. اگر تمام تلاشتان را کرده‌اید تا محصول باکیفیت تولید کنید، اصلاً قابل توجیه نیست که به جزئیات توجه نکنید. برای جلوگیری از وقوع فجایع، جلوتر برنامه‌ریزی کنید.

آیا از فایل‌های کامپیوترتان نسخه پشتیبان می‌گیرید؟ آیا تاکنون اتفاق افتاده است که یکی دو ساعت روی فایل مهمی در کامپیوترتان کار کرده باشید و ناگهان برق برود و همه زحماتتان هدر رفته باشد؟ همین جاست که به سرعت یاد می‌گیرید که بارها از فایل‌هایتان نسخه پشتیبان تهیه کنید.

کار شما جای مناسبی برای بی‌برنامه پیش‌رفتن نیست. شما به برنامه کاری نیاز دارید و باید آن را به‌طور منظم بررسی کنید. از تحصیل علم گرفته تا جستجو برای یافتن یک شغل، برای طی کردن مسیر پیش‌رویتان باید از قبل فکر کرده باشید. ارزیابی پیشرفت کاری هم بخشی از برنامه شماست. اگر تصمیم به ترک کارتان دارید، بهتر است از قبل فکر برنامه جایگزین را کرده باشید. در غیر این صورت باید به نقطه اول بازگردید.

نکته آموزنده مکی

مادامی که برنامه پشتیبان نداشته باشید، نمی‌توان برنامه‌ریزی شما را برنامه نامید.

از تعویق انداختن کارها بپرهیزید، در غیر این صورت زمین گیر می شوید

به تعویق انداختن، مثل دزد می ماند؛ چیزی را از شما می دزدد که دیگر قادر نخواهید بود بخرید، یعنی زمان. برنامه کاریتان را مدام به عقب می کشد. بیهودگی را جایگزین اتمام کار می کند. رؤیا را به کابوس مبدل می کند.

بسیاری از ما، زمانی که می خواهیم کاری برخلاف میلمان انجام دهیم، معمولاً آن را به فردا موکول می کنیم. برای همین، فرداها همیشه شلوغ ترین روزهای ما در هفته است و یکی از همین فرداها اصلاً وجود نخواهد داشت. همان طور که مارک تواین گفت: «چرا کاری را به فردا می اندازید، وقتی می توان آن را به پس فردا انداخت؟»

به تعویق انداختن کارها به فردا، فرصت ایجاد این تصور را می دهد تا از گاه کوه بسازد... به شما زمان کافی برای داشتن اضطراب و ازدست دادن اعتماد به نفس می دهد.

خیلی از ما، مواقعی کارهایی را به تعویق انداخته ایم؛ مثلاً: تماس تلفنی را جواب نداده ایم، پروژه ای را دوست نداشته و عقب انداخته ایم یا جلسه ای را که باید دو هفته جلوتر برگزار می شد، هنوز برگزار نکرده ایم. حال چرا نمی توانیم این کارها را به موقع پیش ببریم؟

توماس ای هریس^۱، نویسنده کتاب *من خوبم، تو خوبی*^۲ می گوید: «سه چیز وجود دارد که باعث می شود مردم انگیزه و اراده برای انجام یک کار را داشته باشند: باید به اندازه کافی آسیب ببینند، باید احساس ناامیدی یا بی حوصلگی کنند یا این که باید یکپهو بفهمند که می توانند تغییر کنند.» او در ادامه توضیح می دهد: «مادامی که این سه حالت پیش نیاید، هیچ گونه تغییری رخ نمی دهد.»

دکتر گایل سالتز^۳، نویسنده کتاب *واقع بینی: غلبه بر داستان های بازدارنده ای که به خودمان می گوئیم*^۴، می گوید: «بسیست درصد آمریکایی ها را می توان "به تعویق انداختگان مزمن" بنامیم. دلیل این کار تنبلی نیست، بلکه ترس است. از جمله دلایل به

1. Thomas A. Harris

2. *I'm OK, You're OK*

3. Dr. Gail Saltz

4. *Becoming Real: Defeating the Stories We Tell Ourselves That Hold Us Back*

تعویق انداختن امور از نظر او می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- **ترس از شکست:** آیا ترس از شکست، آن قدر شما را فلج کرده است که باعث شود اصلاً تلاش نکنید؟
- **ترس از پیروزی:** فکر می‌کنید اگر پیروز شوید، وضعیت طوری رقم می‌خورد که دیگر نمی‌توانید به موفقیت دست پیدا کنید؟ یا این که می‌ترسید که لیاقت موفق شدن را نداشته باشید؟
- **نیاز به جسور بودن:** آیا زندگی روی هم رفته جدالی برای کنترل کردن است؟ آیا با به تعویق انداختن می‌خواهید که رویکرد منفعل - خشمگین نسبت به کنترل داشته باشید؟
- **در جستجوی هیجان:** آیا دنبال رفع یکنواختی کارهای روزانه هستید؟ آیا بی‌حوصلگی شما را به وحشت می‌اندازد؟ آیا حتماً باید بحرانی روی دهد تا شرایط جذاب شود؟

داشتن درک و فهمی مشخص از تعویق، کمک‌تان می‌کند تا عادت فلج‌کننده تعویق را در هم بشکنید. در این صورت می‌توانید تغییراتی ایجاد کنید که با ارادهٔ بیشتر، مشکلات کاریتان را حل و فصل کنید.

برای این که در وظایف محوله غرق نشوید، کارها را اولویت‌بندی کنید. لیستی از کارهایی که باید انجام شود، درست و موارد مهم را شناسایی کنید. طبق یک مَثَل قدیمی: «چیزی که به خوبی شروع شده، یعنی تا نیمهٔ راه پیش‌رفته است.» صرفاً این که بدانید چه کاری باید انجام دهید، کافی نیست؛ شما باید برنامه‌ای بریزید تا در مسیر پیشرفت قدم بردارید.

سپس فقط یک قدم بردارید. یک سری اطلاعات ابتدایی جمع‌آوری کنید. با یکی تماس بگیرید یا وسایلی را که نیاز دارید، شناسایی کنید. وقتی این مرحله انجام شد، مجاز هستید که به مرحلهٔ بعد بروید. در بسیاری از مواقع، زمانی که کار را شروع کرده‌اید، تمایل دارید که آن را پیش ببرید. حتی اگر این کار را هم نکنید، زمانی که بعد سراغ این کار می‌آیید، یک قدم به موفقیت نزدیک‌تر هستید.

تعیین مهلت، بسیار کمک‌کننده است، حتی اگر کارتان محدودیت زمانی خاصی نداشته باشد. در این صورت دیگر مسئلهٔ آزردهنده‌ای وجود ندارد که دیگر کارهایم را

تحت تأثیر قرار دهد. همچنین لیستی تهیه می‌کنم از کارهایی که باید انجام دهم تا روی هر کدام به ترتیب تمرکز کنم.

به تعویق انداختن کارها در تمام مراحل، مشکل تلقی می‌شود. چارلز ام شواب^۱، مؤسس شرکت فولاد بتلهم^۲ در سال ۱۹۰۴، تسلط کاملی بر زمانبندی کارهایش داشت. او پنج دقیقه در روز را به یافتن راه‌حل برای مشکلاتی اختصاص می‌داد که ممکن بود در روز آتی اتفاق بیفتد. او همیشه کارها را براساس اهمیت اولویت‌بندی می‌کرد.

وقتی صبح به محل کار می‌آمد، ابتدا به مورد اول لیست می‌پرداخت و سپس به ترتیب سراغ موارد دیگر می‌رفت. او می‌گفت: «این اصلی‌ترین و مفیدترین درسی است که تاکنون آموخته‌ام.» برای اثبات این ادعایش هم این مثال را می‌آورد: «من تماسی را برای نه ماه به تعویق انداختم، سپس تصمیم گرفتم تا در برنامه‌ی زمانی روز بعد، به آن اولویت نخست دهم. از آن تماس، دو میلیون دلار عاید شد.»

من نمی‌دانم در اقتصاد امروز آن را چه می‌نامند، اما هر زمانی که فرصتش باشد، به دو میلیون دلار نه نمی‌گویم. پس تماس بگیر!

نکته‌آموزنده‌ی مکی

غلبه بر تعویق انداختن کارها، باعث می‌شود تا لیست کارهایی که باید انجام دهید، به لیست کارهای انجام‌شده تبدیل شود.

اجازه ندهید ترس از موفق‌شدن، شما را بازدارد

طبق افسانه‌ها، روزی مردی در حال قدم‌زدن در بیابان بود که دو نفر به نام‌های ترس و طاعون را ملاقات کرد. آن‌ها به مرد گفتند که در نظر دارند به شهر بروند و ده هزار نفر را بکشند. مرد از طاعون پرسید که می‌خواهد همه‌ی این کارها را تنهایی انجام بدهد؟ طاعون لبخندی زد و گفت: «نه، من فقط روی چندصد نفری مستقیم نظارت می‌کنم، بقیه کارها با دوستم ترس است.»

1. Charles M. Schwab

2. Bethlehem Steel Company

آیا واقعاً می‌شود از ترس مُرد؟ به احتمال زیاد نه. ترس می‌تواند روحیه، اشتیاق و اعتماد به نفس‌تان را بکشد.

چند سال پیش کتاب *احکام دهگانه دوم*^۱ را به نگارش درآوردم (رجوع کنید به قسمت «ایده‌های پایانی»). طبق حکم شماره دو: «هرگز نباید بترسید؛ چون خیلی از چیزهای ترسناک، اصلاً رخ نمی‌دهد.» اگر بترسیم، هر بحرانی که با آن مواجه می‌شویم، چند برابر می‌شود. ترس، احساسی است که به‌طور خودکار پیش می‌رود. وقتی از چیزی می‌ترسید، در واقع در حال تقویت آن هستید. اگر در برابر ترس تسلیم نشوید، هیچ چیزی برای ترسیدن وجود نخواهد داشت.

موفقیت همواره به تسلط بر ترس بستگی دارد؛ از جمله ترس از ریسک کردن، ترس از ابراز خود، ترس از خود واقعی بودن مقابل دیگران و در نهایت، ترس از شکست. اما شاید باورش سخت باشد؛ برای برخی مردم، ترس واقعی چیزی نیست، جز خود موفقیت.

موفقیت همواره به تسلط بر ترس بستگی دارد؛ از جمله ترس از ریسک کردن، ترس از ابراز خود، ترس از خود واقعی بودن مقابل دیگران و در نهایت، ترس از شکست. اما شاید باورش سخت باشد؛ برای برخی مردم، ترس واقعی چیزی نیست، جز خود موفقیت.

ترس از شکست، با وجود آسیمی که می‌زند، شما را از پای نمی‌اندازد؛ اما ترس از موفقیت، شما را از پای خواهد انداخت. درست است که اجتناب از موفقیت غیرمنطقی است، اما موفقیت منجر به تغییر می‌شود و تغییر همیشه تهدیدآمیز است.

ما از موفقیت می‌ترسیم؛ چون موفقیت این انتظار را ایجاد می‌کند که همیشه باید اوضاع به همین منوال باشد. دستیابی به یک هدف مهم ایجاب می‌کند که به سختی تلاش کنیم، اما اگر مردم از شما انتظار داشته باشند تا ابد برای رسیدن به اهداف سخت تلاش کنید، چه؟ آیا توان آن را دارید؟

نگرانی دیگر این‌که در صورت موفقیت، همکاران دیگر برای گرفتن مشاوره یا کمک

نزد شما می‌آیند. در این صورت، احتمالاً کنترلی روی زمان یا خلوت خود نداشته باشید یا این‌که پیشنهادی بدهید که آن‌قدر که باید خوب عمل نکند؛ بنابراین به دستاوردهایتان شک می‌کنند.

شما هم بی‌شک نمی‌خواهید برای خود در محل کار دشمن‌تراشی کنید. خیلی‌ها از کوبیدن افراد موفق ذوق‌مرگ می‌شوند. همکاران حسود یا بدخواه می‌توانند زندگیتان را جهنم کنند. آیا می‌توانید در پروژه‌ای دیگر به آن‌ها هم مسئولیت بدهید تا در موفقیت شما سهیم شوند؟ ترسیم این‌که واقعاً دارید به موفقیت می‌رسید، می‌تواند ترسناک باشد: «خب بعد از آن، چه می‌شود؟ واکنش مردم چه خواهد بود؟ اگر موفقیت‌م بی‌اساس از آب دربیاید، چه؟» همه این نگرانی‌ها می‌تواند منجر به تعویق‌انداختن کارها و خودآزاری شود. برای غلبه بر این موارد و دستیابی به موفقیت، شما باید لذت ببرید؛ این راهکارها را دنبال کنید:

- **خود را از ترس برهانید:** به کنکاش احساساتی بپردازید که درباره‌ی ترس در شما وجود دارد. به تجزیه و تحلیل چیزی بپردازید که واقعاً از آن می‌ترسید، سپس می‌بینید که اثرش را از دست می‌دهد.
- **بر روند کار متمرکز شوید:** نتیجه‌نهایی از اهمیت بالایی برخوردار است، اما در تمام ماجراجویی‌ها، تک‌تک قدم‌هایی که برمی‌داریم، از اهمیت بیش‌تری نسبت به مقصد راه برخوردار است.
- **موفقیت‌های پیشین را تحلیل کنید:** نگاهی به موفقیت‌هایی که در پروژه‌های مختلف کسب کرده‌اید، بیندازید. با چه موانعی مواجه شدید؟ موفق‌شدن چه احساسی داشت؟ چه تغییری حاصل شد؟ این کار کمک‌تان می‌کند تا ترس‌ها و توانایی‌هایتان را دسته‌بندی کنید تا در ادامه بر آن‌ها غلبه کنید.
- **تغییرات پیش‌رو را پیش‌بینی کنید:** از خودتان بپرسید: «اگر موفق شوم، چه اتفاقی می‌افتد؟» اگر با ترس مقابله کنید، می‌توانید بر قدرت آن فائق شوید و در ادامه قادر خواهید بود که راهکارهایی برای رد شدن از آن پیدا کنید.
- **اهداف باارزشی انتخاب کنید:** اهدافی دنبال کنید که نیازهای شما را برآورده می‌کند، نه افراد دیگر. برای خود زمان بگذارید و قبل از تعهد به هدفی، ببینید

که موفقیت پیش‌رو برای شما چه چیزی به ارمغان می‌آورد. فقط زمانی موفق شدن برایتان جذاب است که همان چیزی باشد که شما در پی آن هستید.

• **رفتار جدید از خودتان خلق کنید:** بعد از این که مسائل مختلف را در نظر گرفتید، راهکارهایی برای پیش‌رفتن طرح‌ریزی کنید. چگونه می‌توانید اعتماد به نفستان را تقویت کنید؟ چه بهانه‌هایی را باید حذف کنید؟ چگونه می‌توانید انگیزه خود را حفظ کنید؟

• **واقع‌گرا باشید:** به یاد داشته باشید که موفقیت منتهی به حل مشکلاتتان نمی‌شود، اما احساس حاصل از آن می‌تواند آستانه تحملتان را برای تحمل مشقت‌ها گسترده‌تر کند، حتی اگر قادر نباشید که سختی‌های پیش‌رو را از بین ببرید.

بنجامین فرانکلین برای کسانی که از موفقیت و شکست واهمه دارند، توصیه‌هایی دارد که فارغ از زمان عمل می‌کند: «کسی که کاری انجام می‌دهد، بی‌شک دچار اشتباه می‌شود، اما محال است که بزرگ‌ترین اشتباه، یعنی هیچ کاری انجام‌دادن را مرتکب شود.»

نکته آموزنده مکی

اولین قدم برای موفق شدن، غلبه بر ترس است.

۱۹. بازاریابی و فروش

قانون هر قدر بیش تر داشته باشی، سود بیش تری عایدت می شود. اگر نمی توانی به جایگاه اول دست پیدا کنی، خب حداقل جایگاه دوم را تصاحب کنی. اصلاً فرقی نمی کند که در عرصه سیاست یا بیزینس فعالیت کنی، جایگاه دوم بهترین موقعیت برای تصاحب است؛ چون هر زمانی که بر سر جایگاه اول دعوا و نزاع باشد، جایگاه دوم برای تصاحب خالی است.

خیلی ها فکر می کنند که اگر در جایگاه اول قرار نگیرند، دیگر برای کسی فرقی نمی کند که جایگاه آن ها دوم باشد یا دهم. شما هنوز برنده نشده اید. وینس لومباردی^۱ می گوید: «هیچ جایگاه دومی وجود ندارد، فقط یک جایگاه وجود دارد و آن هم جایگاه اول است.» این سخن شاید در ورزش صدق کند، اما به هیچ عنوان در بیزینس صدق نمی کند. باید دیدتان را بلندمدت و به وقایعی معطوف کنید که در آینده به وقوع خواهد پیوست. در حوزه فروش اگر نتوانستید سفارشی از مشتری بگیرید، پس بروید داخل صف.

«قانون اعداد بزرگ»^۲ یا کوب برنولی^۳ را به یاد دارید؟ مبنی بر این که اگر آزمایشی را به تعداد معینی تکرار کنیم، تعداد نسبی تکرار وقوع آن، یک عدد ثابت خواهد بود. کل صنعت و بیمه براساس این قانون، یعنی «قانون اعداد بزرگ» بنا نهاده شده است. آمریکا ۲۳۹ میلیون نفر جمعیت دارد. افراد بیمه شده به شما خواهند گفت که فقط به احتمال

1. Vince Lombardi

2. Law of Large Numbers

3. Jacob Bernoulli

یک چهارم یک درصد، چند نفر از ما، چگونه، کجا، در چه سنی، رنگ، نژاد و قومیتی در دوازده ماه آینده خواهیم مرد. خیلی شگفت‌انگیز است. فقط نمی‌توانند دقیق بگویند چه کسانی.

در کار من، یعنی تصدی‌گری پاکت‌نامه، می‌توان نامه‌نگاری مستقیم را نمونه‌ای از «قانون اعداد بزرگ» بنامیم. روزانه چند پیام تبلیغاتی دریافت می‌کنید؟ شرکت‌ها همچنان به ارسال پیام‌های تبلیغاتی ادامه می‌دهند؛ چون می‌دانند درصدی از ما محصولات آن‌ها را خواهیم خرید.

بازاریابی تلفنی هم حول محور همین اصول می‌چرخد. به ازای تمام تماس‌هایی که بازاریابان تلفنی برقرار می‌کنند، درصد مشخصی با پاسخ مثبت مواجه خواهند شد. بخت‌آزمایی، حوزه دیگری از بیزینس است که با «قانون اعداد بزرگ» منطبق است. نتایج بخت‌آزمایی‌های آمریکا، تعداد محاسبه‌شده و تعداد محقق‌شده نتایج را روی دو ستون جداگانه روی جدول نشان می‌دهد. زمانی که این دو ستون را با هم مقایسه می‌کنید، می‌فهمید که چرا بخت‌آزمایی، مثال خوبی از «قانون اعداد بزرگ» است. برای برخی جالب است که در یک روز شانزده میلیون نفر به دنیا آمده‌اند. در خلال یک بازی فوتبال با پنجاه هزار تماشاچی، بیش‌تر آن‌ها احتمالاً با ۱۳۵ نفر دیگر در یک روز به دنیا آمده‌اند. یک استثنا وجود دارد و آن هم ۲۹ فوریه است. فقط ۳۴ نفر باید در این روز به دنیا آمده باشند.

اویس^۱، غول اتومبیل‌کرایه، شعاری داشت که بر اهمیت جایگاه دوم تأکید می‌کرد: «ما دوم هستیم و تلاشمان را بیش‌تر می‌کنیم.» این شعار آن‌قدر هرگز^۲ را تحت تأثیر قرار داد که در حین راه‌رفتن به شدت زمین خورد. سال‌ها بعد، او شعارش را به «تلاشمان را بیش‌تر می‌کنیم» تغییر داد و این شعار یکی از ده شعار برجسته در بیزینس محسوب می‌شود. این شعار، الگوی کیفیت و خدمات و روحیه‌ای است که مشتریان را مجاب به وفاداری می‌کند.

اگر در بیزینس فعالیت می‌کنید، «قانون اعداد بزرگ» را در لیست اقداماتتان در نظر

1. Avis

2. Hertz

بگیرید. درخصوص تمامی موارد لیست، به خودتان جایگاه دوم بدهید و سپس به تعداد موارد لیست اضافه کنید. به شما قول می‌دهم که اگر لیستتان به اندازه کافی بلند باشد، کسانی که در جایگاه اول قرار دارند، قرار است که به صدها دلیل بازنشسته شوند، بمیرند، تمام شوند یا قلمروشان را از دست بدهند و در نهایت تسلیم «قانون اعداد بزرگ» شوند. فقط نمی‌توانم بگویم دقیقاً کدام‌هایشان.

اگر در بیزینس فعالیت می‌کنید، «قانون اعداد بزرگ» را در لیست اقداماتان در نظر بگیرید. درخصوص تمامی موارد لیست، به خودتان جایگاه دوم بدهید و سپس به تعداد موارد لیست اضافه کنید.

اما خوشبختانه در بیزینس بیمه، «کدام یکی» اهمیتی ندارد. تنها چیزی که اهمیت دارد، صبر و پشتکارتان برای قرار گرفتن در جایگاه دوم در میان افراد دیگر است و می‌بینید که «قانون اعداد بزرگ» همان کاری را که با بیزینس بیمه کرده است، با شما هم می‌کند؛ یعنی شما مدیر فروشی بسیار موفق و سرمایه‌دار خواهید شد. برای همین است که می‌گویم اگر در صفتی که به تعداد کافی افراد در آن قرار دارد، نفر دوم باشید، به زودی قرار است که نفر اول شوید. نکته جالب این‌که افراد کمی از این راهبرد استفاده می‌کنند.

نکته آموزنده مکی

«قانون اعداد بزرگ» برای شما معجزه خواهد کرد و اعدادتان بزرگ خواهد شد.

چه چیزی از فرد، مدیر فروش خوب می‌سازد؟

من کل زندگی‌ام را مدیر فروش بوده‌ام و سالیان دراز فروشنده استخدام کرده‌ام. پس چیزهایی درخصوص فروش می‌دانم. به‌تازگی یکی از دوستانم از من خواست تا ویژگی‌های سوپرستار فروش را برای او بازگو کنم؛ جواب من این است:

- **جنگجوی تشنه هستند:** اگر قرار باشد فقط سه ویژگی از فردی را که مدیر فروش عالی می‌سازد، بیان کنم، این‌ها به ذهنم خواهد رسید: ۱. جنگجوی تشنه، ۲. جنگجوی تشنه و ۳. جنگجوی تشنه. این تأکیدی است که درباره این خصلت

شخصیتی می‌توانم ابراز کنم. هر مدیر فروش خوبی که با آن مواجه شده‌ام، انگیزه‌های قوی داشته است. همگی از اخلاق و انرژی فراوانی بهره‌مند بوده‌اند. همگی بیش‌تر و سخت‌تر از همکارانشان کار می‌کنند. حتی زمانی که اقتصاد وضع خوبی ندارد، آن‌ها همچنان با قدرت به تلاش و تماس گرفتن با مشتریان ادامه می‌دهند.

- **حقیقت را می‌گویند:** همیشه اعتقاد داشته‌ام که بهترین سیاست، گفتن حقیقت است. در بیزینس، به خصوص دنیای امروز، گفتن حقیقت، یک بایدی است. چند سال پیش، شرکت مشاوره و خدمات آموزش باستون^۱ در ماساچوست، ۳۴۱ مدیر فروش را از یازده شرکت مختلف در پنج صنعت مجزا بررسی کرد. هدف آن‌ها، پاسخ به این سؤال بود: «چه چیزی تولیدکنندگان قهار را از تولیدکنندگان متوسط جدا می‌کند؟» زمانی که این مطالعه به پایان رسید، نتایج شگفت‌انگیز بود. جواب هیچ‌کدام از موارد مهارت، دانش یا کاریزما نبود. پاسخ فقط یک کلمه بود: «صداقت». زمانی مشتریان اقدام به خرید می‌کنند که به فروشندگان اعتماد می‌کنند.

- **نگرش مثبت دارند:** نگرش و استعدادتان، افق فکری شما را مشخص می‌کند. نود درصد موفقیت، ذهنی است. شما با تغییر ذهنیتان می‌توانید زندگی‌تان را تغییر دهید. در شرایط اقتصادی دشوار، ممکن است تقصیری متوجه زمین‌خوردن شما نباشد، اما اگر بلند نشوید، انگشت اتهام به سمت شما می‌رود. برای رسیدن به اهدافتان، ابتدا باید باور داشته باشید.

- **محصولشان را می‌شناسند:** فروشندگان قوی، زیرو بوم محصولاتشان را می‌شناسند. آن‌ها همچنین محصولات رقبایشان را هم می‌شناسند و قادرند که تفاوت محصولاتشان با آن‌ها را بیان کنند.

- **آمادگی دارند:** هیچ‌گاه این گفته را از دوران جوانی‌ام فراموش نمی‌کنم: «آمادگی کسب کن.» این گفته کاملاً منطبق با حقیقت است. برای کسب نتایج خوش باید روز و شب ناخوشی را گذراند.

- **وجهه و اعتبار دارند:** شما نمی‌توانید برای خود وجهه خوب بخرید؛ چون وجهه و اعتبار خریدنی نیست، بلکه به‌دست‌آوردنی است. اگر وجهه خوبی ندارید، موفقیت در هر کاری بسیار دشوار می‌شود.
- **دوست‌داشتنی هستند:** تاکنون فردی ندیده‌ام که از آدم نچسبی خرید کند. آیا در این مورد اصالت دارید؟ خوش‌مشرَب و خوش‌برخورد هستید؟
- **برخورد اول خوب و متحیرکننده دارند:** برای جذب مشتری، هیچ شانس دوباره‌ای به شما داده نمی‌شود. آیا مرتب و شیک هستید؟ لباس‌تان خیلی غیررسمی یا رسمی نیست؟
- **هدف‌گذاری می‌کنند:** اهداف باید قابل اندازه‌گیری، قابل شناسایی، قابل حصول، مشخص و نوشته‌شده باشد. افراد برنده هدف‌گذاری می‌کنند، اما افراد بازنده بهانه‌تراشی. این ضرب‌المثل ایتالیایی را به یاد داشته باشید: «هیچ‌گاه بالاتر از نردبانی که انتخاب کرده‌اید، نمی‌روید.» اهداف به شما دلیلی فراتر از بیدارشدن از خواب، هنگام صبح می‌دهد. اهداف، انگیزه‌ای برای مداومت و مقاومت هر روزه شماست. از همه مهم‌تر این‌که، اهداف باید واقع‌گرایانه تعیین شده باشد؛ یعنی درست است که امروز از دسترس شما دور است، اما در آینده‌ای نه چندان دور در دسترس‌تان قرار خواهد گرفت.
- **ذهنیت خدمات‌دهی دارند:** همیشه گفته‌ام که فروش با گفتن «بله» از جانب مشتری آغاز می‌شود. فروشندگان خوب، از پایان به‌موقع و درست کار اطمینان حاصل می‌کنند. چیزی در همهٔ بیزینس‌ها کم است و آن هم مشتری است. مواظب مشتریان‌تان باشید، آن‌ها هم مواظب شما خواهند بود. باید با نهایت دقت، به جزئیات توجه کنید!
- **شنونده خوبی هستند:** با دهان باز نمی‌توانید چیزی یاد بگیرید. برای بسیاری از مردم، خوب گوش کردن یعنی: «من صحبت می‌کنم، تو گوش کن.» گوش‌دادن، رویهٔ دوطرفه است؛ بله، شما هم باید شنیده شوید. باید به ایده‌ها، سؤالات و شکایات طرف مقابل هم خوب گوش کنید. اگر از بالا به پایین با مردم صحبت کنید، آن‌ها دیگر همراهتان نیستند، بلکه مانعتان می‌شوند. باور کنید که در حوزه

- فروش، شنونده خوب بودن، بسیار مهم‌تر از سخنران خوب بودن است.
- **شوخی طبیعی دارند:** واقعاً باید در اهمیت شوخی طبیعی اغراق کرد. زمانی که موانع جدی‌ای در راه است، کمی از حس شوخی طبیعی خود استفاده کنید و به آن موانع بخندید.
 - **تشنه پیشرفت هستند:** فرار نیست که فقط یک‌بار در طول زندگیتان به مدرسه و دانشگاه بروید؛ بلکه در تمام طول زندگیتان در مدرسه و دانشگاه هستید. فروشندگان موفق همواره برای بهتر شدن تلاش می‌کنند. آن‌ها دوره‌های آموزشی می‌گذرانند، کتاب می‌خوانند، به پادکست و فایل صوتی گوش می‌کنند و هر کاری می‌کنند تا پیشرفت عایدشان شود. ما در عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم، پس لازم است که از هر فرصتی در زندگی برای یادگیری و رشد استفاده کنیم. به یاد داشته باشید که بزرگ‌ترین بستر در دنیا، بستر رشد و پیشرفت است.

نکته آموزنده مکی

یک فروشنده می‌گوید، یک فروشنده خوب توضیح می‌دهد و یک فروشنده عالی مجاب می‌کند.

تمایل به متقاعدسازی را در خود ایجاد کنید

مردی مغازه ماهی‌فروشی باز کرد و تابلویی سردر آن زد: «ماهی تازه در این جا به فروش می‌رسد.»

اولین مشتری‌اش از راه رسید، نگاهی به تابلو کرد و گفت: «چرا روی این تابلو نوشته شده "تازه"؟ اگر این ماهی‌ها تازه بود، هیچ‌گاه آن‌ها را نمی‌فروختی، درست است؟» فروشنده هم برای این که مشتری‌اش را ناراحت نکند، واژه «تازه» را از روی تابلو حذف کرد.

مشتری دیگری آمد و پرسید: «چرا روی این تابلو نوشته شده "در این جا"؟ خب ما می‌دانیم که در این جا ماهی می‌فروشید، درست است؟» فروشنده از مغازه بیرون رفت و واژه «در این جا» را پاک کرد.

مشتری سوم به تابلو نگاهی انداخت و پرسید: «چرا روی تابلو نوشته‌اید "به فروش

می‌رسد؟ شما قرار است در بازار ماهی بفروشید، درست است؟ مجانی که آن‌ها را به کسی نمی‌دهید. فروشنده واژه «به فروش می‌رسد» را هم از روی تابلو پاک کرد و تنها کلمه‌ای که روی تابلو باقی ماند، «ماهی» بود.

فروشنده خیالش راحت شده بود که حال می‌تواند به فروش ماهی‌اش بپردازد، تا این‌که مشتری چهارم با سؤالی در ذهن آمد، سپس پرسید: «چرا نوشته‌اید "ماهی"؟» بوی ماهی تا سه کیلومتر آن‌طرف‌تر می‌آید. فروشنده در حالی که از حرف مشتری‌اش قانع شده بود، تابلو را از جا کند.

پس از این اتفاق، هیچ مشتری‌ای به مغازه او نیامد و بیزینسش ورشکسته شد. چیزی که این فروشنده نتوانسته بود پیاده کند، بازاریابی ۱۰۱ بود، به این معنی که اگر می‌خواهید محصولاتتان را بفروشید، فارغ از این‌که هر چه باشد، باید بتوانید مردم را مجاب به خریدن آن کنید. مشکل این‌جا بود که به جای فروشنده، این مشتریان بودند که او را مجاب به انجام کار به نحو خاصی کردند.

این‌که مردم را به سمت خط فکری خودتان سوق دهید، هنر است. متقاعد کردن افراد، چیزی فراتر از صرف تعریف مثبت کردن از چیزهاست. در واقع برخی اوقات عکس نظریات روان‌شناسی عمل کردن، بهتر جواب می‌دهد؛ (به نوجوانان فکر کنید) شاید در مواقعی باید برای جلب نظر مشتری، از نتایج منفی بگویید. گاهی اوقات عمل، بسیار بهتر از صرف حرف زدن جواب می‌دهد. برای متقاعد کردن افراد به سمت خط فکری خودتان، باید موقعیتتان را به خوبی نشان دهید تا دیگران فایده پیروی از برنامه شما را ببینند: برنامه و ایده شما چه فایده‌ای برای آن‌ها دارد؟

هر کسی که به نوعی مذاکره می‌کند، از اهمیت متقاعدسازی افراد آگاه است. اما بین متقاعدسازی و مذاکره، تفاوت اساسی وجود دارد. مذاکره یعنی هر دو طرف به چیزی که می‌خواهند برسند. هر دو طرف، از قرارداد و آنچه نصیبشان می‌شود، راضی هستند؛ این یعنی نتیجه مطلوب در مذاکره. اما در متقاعدسازی، آنچه را که من می‌خواهم، به دست می‌آورید و بابت دادن آن به شما، از من تشکر می‌کنید. این نتیجه برای هر دوی ما بهتر است؛ چون من از شما نمی‌خواهم که بی‌خیال چیزی شوید، فقط می‌خواهم که نتیجه متفاوت و مفیدتری به دست آورید.

در متقاعدسازی، آنچه را که من می‌خواهم، به دست می‌آورید و بابت دادن آن به شما، از من تشکر می‌کنید. این نتیجه برای هر دوی ما بهتر است؛ چون من از شما نمی‌خواهم که بی‌خیال چیزی شوید، فقط می‌خواهم که نتیجه متفاوت و مفیدتری به دست آورید.

بنجامین فرانکلین^۱ تبحر بسیاری در ترغیب کردن داشت. روش او ایجاب می‌کرد که صبر و مداومت، پیشه کار قرار گیرد. او اعتقاد داشت که به آرامی و در اغلب موارد غیرمستقیم می‌توان رگ خواب همه را به دست آورد. در این جا پنج راهبرد معامله‌گری او را بیان می‌کنم:

۱. در ذهنتان تصویر شفافی از چیزی داشته باش که در جستجوی آن هستی.
۲. تمرین کن تا کاملاً برای مباحثه درباره تمام جوانب پیشنهاد آماده شوی و بتوانی به سوالات پاسخ بدهی و نظرت را ابراز کنی.
۳. ثابت قدم باش. این انتظار را نداشته باش که بار اول برنده شوی. اولین کاری که باید انجام بدهی، این است که فرد مقابل را به فکر واداری.
۴. با مذاکرکننده مقابلت دوست شو. طوری دوستی را مطرح کن که با نیازها و منافع آنها گره خورده باشد.
۵. شوخ‌طبعی‌ات را حفظ کن.

توصیه دیگری را نیز اضافه می‌کنم: «صادق و پوست‌کنده باشید.» همان‌طور که ارسطو می‌گوید: «مؤثرترین وسیله ارتباطی تقریباً شخصیت است.» با گرفتار شدن در یک دروغ، دیگران را متقاعد می‌کنید که دقیقاً مخالف خواسته‌هایتان عمل کنند. سخنوران بزرگ سیاسی در تاریخ، یعنی آبراهام لینکلن، توماس جفرسون^۲ و رونالد ریگان^۳ با قدرت متقاعدکننده خودشان، تغییرات اجتماعی مثبتی به ارمغان آوردند. آنها در آخر کار موفق بودند؛ چون اشتیاق خاصی به پابندی به اعتقاداتشان داشتند و آن را به گونه‌ای ابراز کردند که هیچ‌کس در پیام آنها دچار کج‌فهمی نشد.

1. Benjamin Franklin

2. Thomas Jefferson

3. Ronald Reagan

در کنفرانسی بین‌المللی، شاهد دوره آموزشی در بیزینس بودم که در آن به خوبی نشان داده شد که چگونه متقاعد کردن، نتایج دلخواه را به ارمغان خواهد آورد. رهبر آن دوره، خطی فرضی را روی زمین ترسیم کرد و دو نفر را در دو سوی آن قرار داد. سپس از هر دو خواست تا طرف مقابل را متقاعد کند تا از خط عبور کند و به سمت دیگر برود. جالب این جاست که بازیکنان آمریکایی اصلاً نتوانستند یکدیگر را متقاعد کنند، اما بازیکنان ژاپنی خیلی ساده گفتند: «اگر از خط عبور کنی، من هم عبور خواهم کرد.» آن‌ها جای خود را با هم معامله کردند و در نتیجه بازی را بردند!

نکته آموزنده مکی

برای این که دیگران را متقاعد کنید تا مثل شما به مسائل بنگرند، لازم است که خود را جای آن‌ها بگذارید.

فروش - خیلی نزدیک و شخصی

در سالن تئاتر موزیکال «بانوی زیبای من»^۱، پروفیسور هیگینز^۲ شاگرد نابغه خود یعنی الیزا دولیتل^۳ را با آموزش مکرر انگلیسی فصیح به تنگ آورد. حتی در مواقعی که الیزا در تلفظ و ادای کلمات، عالی عمل می‌کرد، پروفیسور ستایش ناچیزی از تلاش سخت او نشان می‌داد.

بعد در نمایش، الیزا دوباره به درماندگی می‌رسد؛ چون عشق آینده‌اش عاشقانه از علاقه‌اش به او می‌گوید، اما نزدیک او نمی‌شود و بر دستانش بوسه نمی‌زند.

با خودش مصرا نه تکرار کرد: «متن نمایش! متن نمایش! از متن نمایش متنفرم! همیشه به من متن می‌دهند. اول او می‌دهد، حالا هم تو می‌دهی! این تنها کاری است که شما ضدحال‌ها می‌توانید بکنید؟»

سپس به سرزنش طرف مقابلش پرداخت و گفت: «از درخشش ستاره‌ها در آسمان

1. My Fair Lady

2. Professor Higgins

3. Eliza Doolittle

حرفی نزن؛ اگر واقعاً عاشقم هستی، نشانم بده! از رؤیاهای تنیده به آرزو حرفی نزن؛ اگر شوق و اشتیاق وصال داری، نشانم بده!»

این حرف‌های او درس مهمی برای فروشنندگان و عشاق داشت؛ اصلاً برای هر کسی که تلاش می‌کند تا دیگری را به سمت نظر خاصی ترغیب کند. ضرب‌المثلی قدیمی می‌گوید: «اگر به من چیزی بگویی، فراموش خواهم کرد؛ اگر به من چیزی نشان بدهی، ممکن است به خاطر بیاورم؛ اما اگر مرا درگیر کاری کنی، آن را کاملاً می‌فهمم.»

هر کسی در امر فروش با این چهار مؤلفه آشناست؛ یعنی محصول، قیمت، مکان و تبلیغات. به نظرم باید مؤلفه دیگری هم به این چهار مورد اضافه کنم تحت عنوان «شخصی کردن»؛ مثلاً در این جمله: «این مسئله شخصی است.»

هر کسی در امر فروش با این چهار مؤلفه آشناست؛ یعنی محصول، قیمت، مکان و تبلیغات. به نظرم باید مؤلفه دیگری هم به این چهار مورد اضافه کنم تحت عنوان «شخصی کردن»؛ مثلاً در این جمله: «این مسئله شخصی است.»

راه‌های بی‌شماری برای شخصی‌سازی محصول یا رویکردتان به فروش وجود دارد. منظور من، شخصی کردن کالا طبق سفارش مشتری نیست. از جواهرات گرفته تا حوله آشپزخانه، کالاهای بی‌شماری وجود دارد که می‌تواند برای خود نام یا نشان انحصاری حک شده داشته باشد. صدها هزار بیزینس در آمریکا صور مختلف شخصی‌سازی محصول را در دستور کارشان قرار داده‌اند. این جریان هرگز از درجه اهمیت ساقط نمی‌شود؛ چون حوزه کاری ما خودخواهانه و خودبینانه است.

دقیق‌تر بخواهم شخصی‌سازی را توضیح بدهم، به این مهم اشاره می‌کنم که باید به مردم کمک کنیم تا دریابند که تأثیرگذاری محصول ما چگونه است؛ این که این محصول یا خدمات، به چه درد آن‌ها می‌خورد. آن قدر ماجرا را برای آن‌ها ملموس کنیم که دریابند که محصول برای آن‌ها ساخته شده است، نه کسی دیگر. اما در واقع محصول برای همه ساخته شده است.

رویکرد شخصی‌سازی، امروزه از اهمیت بیش‌تری برخوردار است؛ چون در دنیای زندگی می‌کنیم که روابط غیرشخصی به اوج رسیده است. مردم سفارش‌هایشان را

آنلاین ثبت می‌کنند و برای امور بانکی از دستگاه خودپرداز استفاده می‌کنند، بدون این‌که با کسی مرادده کنند. همه‌جا پر شده است از تبلیغات و تماس‌های تبلیغاتی خودکار و ماشینی. حتی سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های لوازم منزل هم تدابیری اندیشیده‌اند که مشتریان بدون تبادل با انسان، هزینه کالایشان را به صورت خودکار پرداخت کنند. هم فروشگاه‌های حضوری و هم فروشگاه‌های آنلاین، کالاهایشان را در منزل تحویل می‌دهند؛ به این معنی که مشتری دیگر با فروشنده صحبت نمی‌کند. ما تا امروز بخش عظیمی از مراددهات مستقیم افراد را از دست داده‌ایم.

تاکنون دقت کرده‌اید که تبلیغات شرکت‌های تأثیرگذار تجاری، طوری است که انگار ریاست آن‌ها همسایه دیوار به دیوار شماست؟ کسی که می‌توانید به او اعتماد کنید و با شما روراست است.

بهترین مثال در این زمینه، مناظره مربوط به خدمات درمانی است. دکترها و بیماران، داستان‌هایشان را با همه در میان می‌گذارند و تمام تجارب شخصیشان را برای یکدیگر مطرح می‌کنند. هر دو طرف مناظره می‌دانند که این کار بسیار اثرگذارتر از سیاستمدارانی است که همیشه غایب عرصه تبلیغات هستند، اما تصمیم‌گیری‌ها با آن‌هاست.

سیاستمداران در کمپین‌ها کاملاً متفاوت عمل می‌کنند. آن‌ها با شما دست می‌دهند و در دورافتاده‌ترین نقاط شهر و روستا حاضر می‌شوند تا رأی جمع کنند؛ طوری که جانشین یا قائم‌مقام آن‌ها نمی‌تواند به اندازه خود آن‌ها در این کار تأثیرگذار باشد.

اگر فرصت مواجهه رودررو با مشتری پیدا کردید، طوری رفتار کنید که در خاطرش ماندگار باشید. آن‌طور که به‌نظر می‌رسد، ارائه کالاهای مادی لازمه بسیاری از بیزینس‌هاست، اما لزومی ندارد که رویکردتان هم صرفاً مادی و بی‌روح باشد.

شرکت ما به واسطه میلیون‌ها نفر پاکت‌نامه می‌فروشد، اما این‌که به مشتری خودم کمک کنم تا هم بیزینس و روند کاری‌ام را بهتر کند و هم تصویر قوی‌تری از خود ارائه دهد، باعث مسرت من است. چه کسی فکرش را می‌کرد که یک پاکت‌نامه این‌همه اثرگذار باشد؟ من به آن‌ها پاکت‌نامه نمی‌فروشم، بلکه چیزی می‌فروشم که به واسطه پاکت‌نامه صورت می‌گیرد.

در طول جنگ جهانی دوم، دولت آمریکا به سربازان در صورت کشته‌شدن در جنگ،

بیمه عمر ده هزار دلاری پیشنهاد داد. ستوانی در یک یگان، جزئیات این بیمه را شرح داد. اما هیچ کس ثبت نام نکرد. گروه بان جوانی از او خواهش کرد تا اجازه دهد که خودش آن را برای سربازان شرح دهد. سپس شروع کرد: «دوستان، اگر شما در این جنگ کشته شوید، دولت به خانواده شما ده هزار دلار پرداخت می کند. اگر شما برای این بیمه ثبت نام نکنید و در جنگ کشته شوید، دولت هیچ مبلغی به خانواده شما پرداخت نمی کند. حال فکر می کنید چه کسانی را به خط مقدم می فرستند؟ کسانی که برای دولت ده هزار دلار خرج خواهند داشت یا کسانی که هیچ خرجی نخواهند داشت؟» ناگهان همه سربازان برای ثبت نام هجوم آوردند.

نکته آموزنده مکی

اگر واقعاً می خواهید مشتریان را بقایید، با آن‌ها ارتباط فردی برقرار کنید.

شناخت مشتری به اندازه شناخت کالای خودتان اهمیت دارد

به یاد دارم که بازیکن افسانه‌ای پست دفاع ان اف ال^۱، پینتون منینگ^۲، میزبانی تیم‌ها را از ایندیانا پولیس کالتس^۳ به دنور برانکاس^۴ تغییر داد. من آن لحظه داشتم به اخبار سراسری رادیو درباره ورزش گوش می کردم که در خلال آن، دو میزبان برنامه درباره نقش مهم منینگ در میزبانی جدید فوتبال، یعنی دنور صحبت می کردند. آن‌ها در خلال صحبت‌هایشان به این نکته اشاره کردند که منینگ تمام بازی را از بر است و نکته جالب تر این که اسم تمام افراد فعال در مطبوعات را می دانست و تا جایی که می توانست، از آن‌ها و خانواده‌هایشان اطلاعات داشت. یکی از میزبانان بر این باور بود که این نبوغ منینگ را می رساند و نکته اثرگذار داستان این بود که برای دریافت این همه اطلاعات وقت گذاشته بود. شاید این کار را کرده بود؛ چون به ارزشمند بودن کنکاش در گزارش‌ها

1. NFL

2. Peyton Manning

3. Indianapolis Colts

4. Denver Broncos

واقف بود؛ چون مدارس و لیگ‌های اصلی فوتبال از این اطلاعات برای ارزیابی رقابت‌ها و پیش‌نویس مصوباتشان استفاده می‌کنند.

نمی‌دانم که آیا پینتون مینینگ با صورت ۶۶ سؤالی مکی دربارهٔ مشتریان آشنایی دارد یا نه (من این صورت را در کتاب بدون/این‌که زنده‌زنده خورده شوی، با کوسه‌ها شنا کن نوشته‌ام). اما مینینگ بی‌شک به قدرتی واقف بود که استفادهٔ درست آن در ایجاد روابط، بسیار سودمند می‌شد.

من همواره قدرت مکی ۶۶ را در تمام دوران تصدی شغلی‌ام به همه توصیه می‌کردم. این ایده به شما قدرتی می‌دهد تا با استفاده از آن، به راهبرد فروشتان قوای انسانی ببخشید. برای موفقیت در زندگی و به‌خصوص در کار، باید اشتیاقی واقعی برای کمک به مردم داشته باشید. مطالعات حاکی از آن است که شما هرگز نمی‌توانید صرفاً از بیزینس صحبت به میان آورید. مشتریان شما در وهلهٔ نخست و پیش از هر چیزی، انسان هستند!

زمانی این صورت ۶۶ سؤالی مشتری را تدوین کردم که فقط ۲۱ سال داشتم (این صورت اکنون به صورت رایگان در وبسایت www.harveymackay.com قابل دسترسی است). در کارخانهٔ پاکت‌نامه‌سازی مکی، ما از تمامی فروشندگان و مدیران فروش می‌خواهیم تا درخصوص تمامی مشتریان، این صورت را تکمیل کنند.

برای شما باورکردنی نیست که چقدر دربارهٔ مشتریانمان می‌دانیم. سازمان ثبت مالیات و درآمد آمریکا^۱ هم باورش نمی‌شود که چقدر دربارهٔ مشتری‌هایمان اطلاعات داریم. منظور من، اصلاً سلیقهٔ آن‌ها دربارهٔ پاکت‌نامه نیست؛ ما فقط طبق مکالمات روزانه دریافتیم که مشتریان ما به‌عنوان آدمیزاد چه ویژگی‌هایی دارند، به چه چیزهایی حساسند، به چه چیزهایی مفتخرند، آیا هیچ نماد یا تندیزی در محل کارشان دارند؟ به عبارتی دیگر، می‌خواهیم بدانیم چه کسی پشت میز نشسته است؟

به یاد داشته باشید که این پروسه صرفاً به مشتریانمان محدود نمی‌شود، بلکه تولیدکنندگانمان هم شامل آن می‌شوند. ما دنبال بهترین تولیدکنندهٔ کاغذ در کشور و در جستجوی بهترین تولیدکنندهٔ جوهر هستیم.

از مکی ۶۶ برای کارکنان، رقبا و هر کسی استفاده کنید که می‌توانید از شناختشان

بهره ببرید. هر زمانی که با آن‌ها روبرو می‌شوید، می‌توانید اندکی بیش‌تر درباره آن‌ها دریابید و لیستتان را تکمیل کنید. احتمالاً نتوانید همهٔ ۶۶ مورد را پر کنید، اما به یاد داشته باشید که سی تا از بیست تا و پانزده تا از ده تا بهتر است. این اطلاعات شامل تحصیلات (دبیرستان، دانشگاه)، خانواده (وضعیت تأهل، فرزندان و اسم‌های آن‌ها)، سالگردها، اوقات فراغت و علایق، تیم‌های ورزشی مورد علاقه، عادات مربوط به اوقات فراغت، وضعیت اشتغال قبلی، شرکت‌های حرفه‌ای و تجاری که در آن شاغل هستند یا قبلاً شاغل بودند، باشگاه‌هایی که در آن عضو هستند و... می‌شود.

سؤال شماره ۶۶ این است: «آیا رقیبتان پاسخ‌های بیش‌تر و بهتری به سؤالات بالا نسبت به شما دارد؟»

مکی ۶۶ یک مفهوم، فلسفه و ابزار است. شما همچنان باید پیش بروید، اما رابطه خوبی با همه برقرار کنید و در این صورت، نه تنها از مشتریان سفارش می‌گیرید، بلکه در کارتان رکورد هم ثبت می‌کنید.

مکی ۶۶ یک مفهوم، فلسفه و ابزار است. شما همچنان باید پیش بروید، اما رابطه خوبی با همه برقرار کنید و در این صورت، نه تنها از مشتریان سفارش می‌گیرید، بلکه در کارتان رکورد هم ثبت می‌کنید.

شما در حالت عادی نمی‌توانید درباره مشتریان، کارکنان، تولیدکنندگان و رقبا اطلاعات کافی کسب کنید. در این‌جا داستانی برایتان بازگو می‌کنم که درباره اهمیت یکصد ساله توجه به مسائل جزئی و شناخت مخاطب است:

آرتور کونان دوئل^۱، خالق شرلوک هولمز^۲، مشعوف قدرت حافظهٔ راننده تاکسی‌ای شد که برای جابجایی او پس از سفرش به جنوب فرانسه، به راه‌آهن آمده بود. همین که داخل تاکسی شد و ساکش را روی صندلی کناری گذاشت، راننده با این سؤال او را شگفت‌زده کرد: «آقای دوئل، کجا تشریف می‌برید؟»

دوئل از این‌که راننده اسمش را می‌دانست، شگفت‌زده شد و از او پرسید که قبلاً

1. Arthur Conan Doyle

2. Sherlock Holmes

همدیگر را دیده‌اند یا خیر. وقتی راننده گفت نه، دوپل مجاب شد که بپرسد او چگونه اسمش را می‌داند.

راننده پاسخ داد: «امروز صبح در روزنامه خبری از شما خواندم که تعطیلات را در مارسلس^۱ سپری می‌کنید. این ایستگاه تاکسی هم مختص مسافرانی است که از مارسلس بازمی‌گردند. رنگ پوست شما به من این را گفت که تعطیلات بوده‌اید. انگشت سبابه^۲ جوهری شما به من این را گفت که نویسنده هستید. لباستان هم کاملاً انگلیسی است، نه فرانسوی. با کنار هم قراردادن همه این اطلاعات، به این نتیجه رسیده‌ام که شما آقای آرتور کونان دوپل هستید. ضمن این‌که اسم شما روی ساکتان نوشته شده است.»

نکته آموزنده مکی

مردم زمانی که می‌فهمند چقدر برایشان ارزش قائلید، دیگر اهمیتی نمی‌دهند که چقدر در موردشان می‌دانید.

از روش فروش مکی استفاده کنید تا تکنیک فروشتان را جهش بدهید

همه در امر فروش نقش دارند، چرا؟ زیرا از زمانی که سرمان را از بالش برمی‌داریم تا زمانی که شب به خواب می‌رویم، به‌طور مداوم در حال رابطه برقرار کردن، مذاکره، ترغیب، تأثیرگذاری و ابراز ایده‌هایمان هستیم.

آیا می‌خواهید به فروشتان جهش بدهید؟ من از روش فروش مکی برای این منظور استفاده می‌کنم. از این روش می‌توان برای جهش دادن به هر موقعیت فروش استفاده کرد. طبق شواهد من، فروش حرفه‌ای پنج اصل اساسی دارد:

۱. جرقه بزن - به سمت تلاش حرکت کن.
۲. فرمول‌بندی کن - هنر برنامه‌ریزی داشته باش.
۳. جذب کن - مثل هدیه سیزل (هدیه‌ای خوشمزه که در روغن طبخ شده است و رستوران‌ها برای مشتریان سرو می‌کنند).

۴. پیگیر باش - برای کنترل کردن امور، نظم را پیشه کار کن.

۵. تمام کن - در را به روی به حداکثر رساندن فرصت‌ها باز کن.

بگذارید از مورد اول یعنی «جرقه‌زدن» شروع کنم. باید جرقه کار را بزیند. باید عاشق مبارزه باشید. باید بدانید که چگونه جرقه را بزیند و آن را روشن نگه دارید.

زمانی که عاشق کارتان باشید، هرگز مجبور نمی‌شوید که حتی یک روز دیگر در زندگی کار کنید. در واقع در زیرنویس یکی از کتاب‌هایم نوشته‌ام: «کاری انجام بده که دوست داری. عاشق کارت باش. بیش از آنچه وعده داده‌ای، مایه بگذار.» این جملات، روح و چکیده عقاید یک فروشنده است.

در زمان‌های مشقت‌بار، اگر زمین بخورید، تقصیری متوجه شما نیست؛ اما اگر بلند نشوید، انگشت اتهام به سمت شما نشانه می‌رود. برای رسیدن به اهداف، ابتدا باید باور داشته باشید. فقط یک محیط کاری پرانرژی و پویا، به شما ایده‌های فردا را می‌دهد.

خب، کار مدیر فروش چیست؟ این است که آتش ایجادشده را روشن نگه دارد.

هرقدر هم آتش اشتیاق شعله‌ورتر باشد، مادامی که برنامه‌ای نداشته باشید، به جایی نمی‌رسید. افراد برای شکست خوردن برنامه‌ریزی نمی‌کنند، بلکه شکست می‌خورند تا برنامه‌ریزی کنند. این مهم، ما را به اصل دوم از روش فروش مکی، یعنی «فرمول‌بندی» هدایت می‌کند. باید برنامه‌ای را فرمول‌بندی کنید.

در مرکز برنامه‌هایتان، این مهم را قرار دهید که چگونه می‌خواهید محصولاتان را ارائه دهید.

غول مایع ظرفشویی بازار، یعنی دان^۱، کالای فوق‌العاده‌ای معرفی کرد. حادثه مصیبت‌بار نشتی روغن در خلیج مکزیک^۲ را به یاد دارید؟ برای پاک کردن عرشه‌های روغنی، از محصولات دان استفاده شد و این محصول به‌طور شگفت‌انگیزی همه‌جا را

1. Dawn

۲. لکه نفتی خلیج مکزیک، بر اثر نشت نفت از یک چاه نفت دریایی در خلیج مکزیک به وجود آمده است. این نشت پس از انفجار سکوی نفتی دیپواتر هورایزون تحت مسئولیت شرکت نفت بریتانیا در تاریخ ۲۰ آوریل ۲۰۱۰ ایجاد شد. همچنین در اثر انفجار سکو، یازده نفر از کارگران این سکو مفقودالثر شده‌اند. پس از جستجوی سه روزه برای یافتن آن‌ها، پلیس ساحلی به دلیل احتمال بسیار پایین زنده‌ماندن آن‌ها، به عملیات جستجو پایان داد - م.

تمیز کرد. چه چیزی می‌تواند از این اتفاق متقاعدکننده‌تر باشد؟ فروشنده‌های کاردرستی که همواره به فکر اثبات خوب بودن محصولاتشان بودند. دان موفق شد تا فرصتی فراموش‌نشده‌ی را به چنگ آورد؟

آمار و ارقام باید در مرکز فرمول‌دهی به برنامه و شروع به دوش کشیدن بار بیزینس باشد. آیا بیست درصد اول مشتریان مهم خودتان را به یاد می‌آورید؟ بسیاری از فروشندگان با قانون ۸۰/۲۰ آشنا هستند، قانونی که می‌گوید هشتاد درصد از بیزینس شما مرهون بیست درصد از مشتریان شماست. این قانون به سرعت در حال حرکت به سمت ۹۰/۱۰ است. این قانون به ما ایده‌ی جالبی می‌دهد، مبنی بر این که چگونه زمانمان را اولویت‌بندی کنیم.

سومین مؤلفه‌ی اساسی روش فروش مکی، «جذب کردن» است. پیش‌تاز حوزه‌ی تبلیغات، دیوید آگیلوی^۱ می‌گوید: «هیچ‌کس هیچ‌گاه با سربردن حوصله‌ی مشتری، تاکنون به آن‌ها چیزی نفروخته است. تفاوت چندانی بین شومن و فروشنده نیست. در هر دوی این حرفه‌ها باید دوست‌داشتنی و خوشایند باشید و در عین حال خوب گوش کنید. در دنیای سرد و بی‌روح ما، این که بتوانیم با خلوص، صداقت و جذابیت رفتار کنیم، بسیار جذاب خواهد بود. من تاکنون خریداری ندیده‌ام که از شخصی خرید کند که از او خوشش نیاید.»

می‌خواهید مردم را به خود جذب کنید؟ با لبخند و گوش شنوا آغاز کنید. آخ ببخشید، یک چیز دیگر هم هست که باید به یاد داشته باشید، شاید هم خودتان می‌دانید: «دلنشین‌ترین صدا در زبان انگلیسی، صدای تکرارشدن اسم شما از زبان شخص دیگر است.»

همه‌ی این‌ها، ما را به سمت مؤلفه‌ی چهارم روش فروش مکی، یعنی «پیگیری کردن» سوق می‌دهد.

چرا پیگیری کردن این قدر مهم است؟ فروش آسان است، اما به شرطی که سخت کار کنید. باید به‌طور خستگی‌ناپذیر به جزئیات پردازید.

سه عنصر است که فروش‌های تکراری را فراتر از خدمات مشتری حرفه‌ای می‌برد. با

نداشتن برنامه‌ای برای خدمات مشتریان، بیزینس شما به زودی از بین خواهد رفت. در خدمات مشتریان، هیچ چیزی بیش‌تر از تعهد و اتمام سر وقت کار اهمیت ندارد. در فروش هم باید در عرصه تولید، فناوری اطلاعات، توزیع، سرمایه و دیگر بخش‌های مربوط، از قبل همه این تمرین‌ها را داشته باشید. حال نوبت پنجمین و آخرین مؤلفه روش فروش مکی، یعنی «تمام کردن کار» می‌رسد. تمامی این مرحله، حول بستن کار است. بستن کار، آخرین مرحله فرایند ماست. اگر ابتدا بر کل فرایند مذاکره مسلط نشوید، هرگز نمی‌توانید به‌طور مؤثری کار را ببندید. راهی پیدا کنید که در آن هر دو طرف به‌طور شرعی و قانونی برنده شوند. یک سوپر فروشنده، یا به خدماتی می‌اندیشد که برای حمایت از معامله مورد نیاز است یا رجوع بعدی مشتری راضی را مدنظر قرار می‌دهد.

نکته آموزنده مکی

فروش، زمانی آغاز می‌شود که مشتری بگوید بله.

فروش، بیزینس همه است

همه به نوعی در حوزه فروش فعالیت می‌کنند. به نظر من، عنوان شغلی اصلاً مهم نیست؛ همه باید به حوزه فروش فکر کنند. تنها راهی که هر شرکت می‌تواند به بیزینسش ادامه دهد، تمسک به فروش است.

اگر بیزینس مطرح نشود، هیچ کاری هم وجود نخواهد داشت. برای همین است که من تابلویی روی درِ اتاقم در شرکت نصب کرده‌ام که روی آن نوشته شده است: «اگر می‌دانی که کجا می‌توانیم بیزینس کنیم، چرا معطلی؟ بیا داخل.»

در شرکت ما چیزی که باید حتماً وجود داشته باشد، ذهنیت فروش است. از کارخانه گرفته تا پذیرش شرکت تا اتاق هیئت‌مدیره، فهم این که مشتری از شما چه می‌خواهد و یافتن راهی برای ارائه آن خواسته، باید محور هر حرفه‌ای قرار بگیرد. فرقی نمی‌کند شما در حال فروش کالا، خدمات یا اعتبار شرکتتان باشید، شما در حال فروش هستید.

چند وقت پیش دوستی دیدم که قبلاً در حوزه فروش فعالیت می‌کرد، اما به واحد

فناوری اطلاعات رفت تا به متخصصان ارتباط با مشکلات فنی مشتریان کمک کند. با این که به جای فروش به ارائه خدمات پرداخته بود، اما به اهمیت رویکرد شخصی سازی روابط با مشتری، اپراتورهای کامپیوتر، آدمن‌های شبکه یا مهندسان پی برد. او در متنی نوشت:

«زمانی که نوبت به شناخت و حل مشکلات فنی می‌رسد، این که بعد انسانی تکنولوژی را ببینید، بسیار حیاتی است. تنها وسیله ارتباطی من، یک تلفن است؛ اما زمانی که باید پشت تلفن برای طی شدن یک رویه فنی صبر کنیم، می‌توانیم با مشتری صمیمیت برقرار کنیم و تنش‌ها را کم کنیم یا این که فقط به شناختن آن‌ها اکتفا کنیم.

مسئله مهمی که باید در خصوص بهره‌برداری از این فرصت‌ها به خاطر داشته باشید، این است که این متخصصان با کسانی حرف می‌زنند که در نهایت خدمات شرکت را خریداری می‌کنند. اگر خدماتی که از پشت تلفن دریافت می‌کنند، ضعیف باشد یا این که تکنسین‌ها با آن‌ها رفتاری بد و زننده داشته باشند، بعدها این فروشندگان هستند که هنگام تمدید قرارداد، برای جذب دوباره آن مشتری باید ساعات دشواری را سپری کنند.»

حالا می‌فهمید که داشتن ذهنیت فروش، فارغ از این که سمت شما در شرکت چه باشد، می‌تواند اثر مهمی بر فروش داشته باشد.

از زمانی که صبح از خوب بیدار می‌شویم تا زمانی که شب به تخت‌خواب بازمی‌گردیم، در حال مذاکره، برقراری ارتباط، ترغیب و تأثیرگذاری هستیم. اگر محصول یا خدماتی نمی‌فروشیم، پس ایده‌هایمان را می‌فروشیم.

از زمانی که صبح از خوب بیدار می‌شویم تا زمانی که شب به تخت‌خواب بازمی‌گردیم، در حال مذاکره، برقراری ارتباط، ترغیب و تأثیرگذاری هستیم. اگر محصول یا خدماتی نمی‌فروشیم، پس ایده‌هایمان را می‌فروشیم.

- اگر می‌خواهید در بیزینس موفق شوید، این پنج سؤال را در ذهن داشته باشید:
۱. **چه کسی؟** مبادرت به شناخت مشتریان خود کنید. در ذهن خریدارانتان بروید و دریابید که واقعاً چه می‌خواهند. واقعاً به چه چیزی نیاز دارند؟ گاهی اوقات پاسخ به این دو سؤال یکی نیست، پس آماده باشید تا مشتریان را بسته به موقعیتشان به سمت بهترین راه‌حل راهنمایی کنید.
 ۲. **چه چیزی؟** یک خروجی مشخص برای کارتان در نظر بگیرید. قبل از این‌که با مشتری وارد مرادده شوید، مطمئن شوید که به چه چیزی می‌خواهید دست پیدا کنید. در برخی مواقع دنبال فروش فوری نیستید، اما اطلاعات بیش‌تری درباره‌ی خواسته‌های مشتری دارید. با برنامه‌ای مدون و مشخص و همچنین گزینه‌های پشتیبان قدم بردارید، در این صورت وقت خود و آن‌ها را هدر نمی‌دهید.
 ۳. **چرا؟** به مردم گوش کنید. فروش موفق بستگی به توانایی کلامی شما در برخورد با مشتریان ندارد، بلکه باید بتوانید خوب به نیازهایشان گوش کنید تا دریابید که محصول یا خدمات شما چگونه می‌تواند راهگشای آن‌ها باشد. سؤال پرسیدن خیلی مهم است... قبل از این‌که هرگونه راهکاری پیشنهاد دهید، به مشکلات مخاطبتان گوش کنید.
 ۴. **چه زمانی؟** سریع سر اصل مطالب بروید. به محض این‌که متوجه شدید مشتری چه می‌خواهد، برای برگزاری یک جلسه‌ی مشاوره در خصوص پیشنهادهایتان پافشاری کنید. یکی دو تا از مهم‌ترین نیازهای مشتریان را انتخاب کنید و به‌طور مختصر نشان دهید که چگونه می‌توانید در این خصوص مؤثر باشید. مشتریان بسته به برنامه‌ی زمانی خودشان خرید می‌کنند، نه برنامه‌ی زمانی شما. مرتب با آن‌ها ارتباط برقرار کنید (بدون هیچ مزاحمتی)، تا آن‌ها دریابند که در زمان مواجهه با مشکلات می‌توانند روی شما حساب کنند که به کمک آن‌ها می‌شتابید.
 ۵. **چگونه؟** مشکلات مشتریان را ساماندهی کنید. به مشکلات کوچک و بزرگ آن‌ها اشاره کنید و نشان دهید که چگونه می‌توانید به آن‌ها در این زمینه دست‌یاری بدهید. اگر هم نمی‌توانید کمکشان کنید، آن‌ها را به کسی ارجاع دهید که می‌تواند این کار را بکند. زمان‌هایی است که کالا یا خدمات شما گزینه‌ی مناسبی

برای مشتریان نیست و آن‌ها از زحمات شما در اولویت قرار دادن نیازهایشان قدردانی می‌کنند.

فراموش نکنید که نتایج کارتان را اندازه‌گیری کنید. حساب موفقیت و شکست‌هایتان را داشته باشد. علل موفقیت و شکست خود را به دقت بررسی کنید. بهترین روش‌هایی را که منتهی به موفقیت شدند، شناسایی کنید و در تمامی مراودات خود با مشتریان به کار ببندید. اگر عملکردتان را ارزیابی کنید، می‌توانید در مواقع دشوار همواره با انگیزه و بهره‌وری پیش بروید و زمانی هم که خوب پیش می‌روید، قوت قلب داشته باشید.

نکته آموزنده مکی

فروش اصلاً آپولو هواکردن نیست، بلکه علم انسان‌شناسی است.

۲۰. پیشرفت فردی

وقتی بزرگ شدی، دوست داری چه کسی باشی؟

چیزی که همواره نظر مرا جلب می‌کند، ماهی کپور ژاپنی یا همان کوی^۱ است. ظاهراً این ماهی پتانسیل رشد نامحدودی دارد. اگر کوی را در یک تنگ کوچک ماهی بگذارید، دو یا سه اینچ بیش‌تر رشد نمی‌کند. در یک آکواریوم یا یک برکه کوچک، به شش تا ده اینچ می‌رسد. در برکه‌های بزرگ‌تر هم تا اندازه یک فوت و نیم رشد می‌کند. اما اگر ماهی کوی را در دریاچه بزرگی قرار دهید، حتی تا سه فوت هم رشد می‌کند. اندازه این ماهی، به اندازه خانه آن است.

این موضوع درباره آدم‌ها هم صادق است. ما به اندازه دنیایمان رشد می‌کنیم؛ بی‌شک فیزیکی نه، اما روانی بله. شما هم می‌توانید از لحاظ ذهنی به وسعت بیکرانی برسید. نقل است که هر روز در حال یادگیری هستید. پایم را اندکی فراتر می‌گذارم و به شما می‌گویم که باید هر روز چیز جدیدی یاد بگیرید. بدترین و ضعیف‌ترین نوع یادگیری، منتظرماندن برای کسی است که بیاید و به شما آموزش بدهد. باید همواره در راستای یادگیری و پیشرفت تلاش کنید تا در جایگاهی بالاتر از کارفرما، همکاران، دوستان و خانواده بایستید. پتانسیلتان باید نامحدود باشد.

قسمت جالب این مهم، این‌که هیچ محدودیتی برای رشد و پیشرفتتان مفروض نیست. ذهنتان فضای بسیاری برای نگهداشتن اطلاعات دارد. به‌تازگی در جایی خوانده‌ام که در واقع از ده درصد توانایی مغزمان استفاده می‌کنیم. آیا راضی می‌شوید که از هر کدام از اعضای بدنتان فقط ده درصد کار بکشید؟

به گمان من، اغلب مردم عاشق راحت‌طلبی و به وضع موجود راضی هستند. وقتی مدت‌ها رویه ثابتی در یک‌جا جاری است، ادله کافی برای اشتباه‌بودن آن رویه به‌دست می‌آید. تغییر را صرف تغییر انجام ندهید، بلکه چیز جدیدی آغاز کنید؛ چون این‌بار نتایج می‌تواند بهتر باشد.

پیشرفت و ارتقای‌تان، به ناظران بستگی دارد؟ شاید اندکی به او وابسته باشد، اما مسئولیت‌پذیری واقعی متعلق به خود شماست. باید به ریاستان ثابت کنید که یارای مقابله با چالش‌های جدید را دارید و هر مشقتی را برای آماده‌شدن به جان می‌خرید. شما می‌خواهید که قبل از انجام کار بعدی، صلاحیت لازم را کسب کرده باشید، نه این‌که بعد از انجام آن ناامید و مأیوس شوید. می‌خواهید که در منظر همگان و بعد از ساعت‌ها تلاش، حیرت‌آور باشید. دوستان و همکارانتان فقط می‌توانند یک‌سری داستان را بارها و بارها بشنوند.

من یکی از بزرگ‌ترین طرفداران آموزش همیشگی هستم. قرار نیست که فقط یک‌بار به مدرسه و دانشگاه بروید، بلکه تمام طول عمرتان را در مدرسه و دانشگاه سپری می‌کنید. برای همین است که پس از اتمام تحصیل، می‌گویند که فارغ‌التحصیلی شما «آغاز» شده است؛ چون فارغ‌التحصیلی، نوعی آغاز است.

من یکی از بزرگ‌ترین طرفداران آموزش همیشگی هستم. قرار نیست که فقط یک‌بار به مدرسه و دانشگاه بروید، بلکه تمام طول عمرتان را در مدرسه و دانشگاه سپری می‌کنید.

فرصت رشد در تمامی زمینه‌های شغلی و تفریحی در همه‌جا وجود دارد. کلاس بروید. عضو کتابخانه شوید و از آن بهره ببرید. نواختن سازهای موسیقی را بیاموزید. زبان خارجه یاد بگیرید. به موزه هنر بروید. عضو تیم «تست مسترز» شوید. از مسیر جدیدی به سمت خانه رانندگی کنید. قسمت متفاوتی از روزنامه یا وبسایت همیشگی‌تان را بخوانید. برای کاری داوطلب شوید که هیچ‌کس دیگری نمی‌شود. سیب خود را به جای عمودی، به صورت افقی از وسط ببرید و سپس ستاره وسط آن را ببینید. خودتان را ارتقا و تغییر دهید و دگرگون کنید. یک میله آهنی حدود پنج دلار ارزش دارد؛ اما زمانی که از آن نعل اسب می‌سازند، قیمتش پنجاه دلار می‌شود. اگر از آن

سوزن بسازند هم قیمتش پانصد دلار می‌شود. حال اگر از آن میله آهنی، فدر ساعت سویسی بسازند، قیمتش به نیم میلیون دلار هم می‌رسد. شما با مواد خام اولیه یکسانی آغاز کردید، اما ارزش این ماده بسته به شکل و حالتش تغییر کرد. درباره مردم هم همین داستان صدق می‌کند.

یکی از دوستانم، زیگ زیگلار^۱، با این جمله، حضار را به چالش کشید: «تا جایی که می‌توانید پیشروی کنید، سپس می‌بینید که افق‌های دوردست تری را هم می‌بینید.» کریستوفر کلمبوس^۲ بدون آن که بداند، به نصیحتش گوش کرد. ما در عصر اطلاعات و فضا و هزاره جدید زندگی می‌کنیم. تکنولوژی با فشار دادن یک دکمه، به ما قابلیت دسترسی به واقعیات و داده‌ها را فراهم می‌کند. در هر زمانی از روز، فرصت یادگیری و ارتقا برای ما فراهم است. امروز بهترین زمان برای توسعه دادن ذهن است.

نکته آموزنده مکی

بزرگ‌ترین فضا در دنیا، فضای ارتقا و پیشرفت است.

هیچ‌گاه به تنهایی نرو

یکی از مدیران بیسبال، به تیمش که در هتل مستقر بودند، صبح روز بازی اعلام کرد که دو اتوبوس به سمت زمین بازی خواهد رفت. او گفت: «اتوبوس ساعت دو بعدازظهر برای کسانی خواهد بود که به تمرین بیشتر نیاز دارند و اتوبوس ساعت پنج عصر هم خالی حرکت خواهد کرد.»

ما همه برای پیشرفت باید بیشتر تمرین کنیم.

هر کسی مشعوف بازی خوب می‌شود؛ مثلاً پاس هیل مری^۳ در فوتبال، ضربه سه امتیازی در بسکتبال یا هتریک در هاکی. اما چیزی که باعث موفقیت می‌شود، بازی‌های

1. Zig Ziglar

2. Christopher Columbus

3. Hail Mary

عادی مثل ضربه‌ای عادی، مذاکره بر سر قرارداد کارگر جدید یا یافتن راهی برای بهبود تولیدات کارخانه است. این مدل پیشرفت، اصلاً مدل قابل توجهی نیست، اما برای هرکسی قابل حصول‌تر است.

پیشرفت مداوم، یکی از مفاهیم اصولی مدیریت تمام‌کیفی^۱ است (مابقی بر روند، اندازه‌گیری و تفویض اختیار به افراد متمرکزند).

کیفیت، یعنی فرهنگی در شرکت ایجاد کرد که دربرگیرندهٔ پیشرفت مداوم باشد؛ یعنی هدایت مؤثر و اثربخش سازمان.

هیچ جادویی در این زمینه مفروض نیست. پیشرفت در طول زمان حاصل می‌شود و هیچ فرمولی برای یک‌شبه پیشرفت کردن وجود ندارد. انسان مثل خمیر نیست که به هر شکلی که بخواهیم، او را دربیابوریم.

مارشال فیلد^۲، رئیس فروشگاه‌های مشهور شیکاگو^۳، دوازده اصل را به کارکنانش یادآوری کرد و از آن‌ها خواست تا برای داشتن موفقیت فردی و شغلی، همواره آن‌ها را به خاطر داشته باشند. حدس بزنید در لیست او چه موردی به چشم می‌خورد: «استعدادهایتان را ارتقا دهید.»

شاید بتوانید برای کسب آموزش بیشتر، به شکست خود متکی شوید. شاید هم به صورت فردی بهتر عمل کنید. مهم نیست چه روشی پیش می‌گیرید، مهم این است که از کمک کردن غافل نشوید. اگر رتبه و پیشرفتی که فکر می‌کنید شایستهٔ شماست، محقق نشود؛ هیچ لزومی ندارد که در محیط کار مؤثر واقع نشوید. در واقع موانع اینچنینی، فرصت مناسبی برای نشان دادن توانایی‌های شماست.

یک کارمند کهنه‌کار پس از سال‌ها خدمت، ملاقاتی با مدیرش برگزار کرد تا گزارش سالانه تنظیم کند. مدیر گفت: «من واقعاً قدردان زحمات بی‌دریغ تو هستم، اما متأسفانه نمی‌توانم ارتقای شغلی برایت در نظر بگیرم. الآن در وضعیتی قرار داری که صرفاً با افزایش حقوق تا بازنشستگی سر کنی.»

1. Total Quality Management

2. Marshall Field

3. Chicago department store

کارمند که حسابی له شده بود، خودش را جمع‌وجور کرد و تصمیم گرفت که تسلیم نشود و روی ایده‌هایی که در ذهن داشت، کار کند تا آن‌ها را به سرانجام برساند. مثلاً ایده‌ای در ذهن داشت که رویه سفارش‌گیری در شرکت را تسهیل ببخشد. ایده‌اش را به هیئت‌مدیره شرکت فروخت و هزینه‌های وحشتناکی از دوش آن‌ها برداشت.

تجربه باعث شد تا او به خوبی و منسجم از پس شرایط برآید، اما زمانی موقعیت عالی شد که به دعوت مدیر به اتاقش رفت. مدیر گفت: «یادت می‌آید گفتیم نمی‌توانم برایت افزایش حقوقی در نظر بگیریم؟ اشتباه می‌کردم.» سپس چکی به او داد که حاوی رقم قابل توجهی بود.

اگر کارمند صرفاً کاری نمی‌کرد و به غبطه اکتفا می‌کرد، هیچ‌کدام از این اتفاقات خوب پیش نمی‌آمد.

آبراهام لینکلن هم جزو افرادی بود که ابتدا در بلا تکلیفی غوطه‌ور شد، اما با تمسک به پیشرفت مداوم، خودش را بالا کشید. اولین شغلش چندان قابل توجه نبود، اما از زمان نوجوانی همواره به فکر پیشرفت و برنامه‌های فشرده مطالعاتی و ارتقا بود. همه ما از دستاورد رئیس‌جمهور لینکلن مطلع هستیم. شریک حقوقی‌اش، ویلیام هرندون^۱، بعدها گفت: «اشتیاق لینکلن، مثل موتوری بود که هیچ استراحتی برایش مفروض نبود.»

«جامعه آمریکایی کنترل کیفیت»^۲ کتابچه‌ای چاپ کرد تحت عنوان دیدار مجدد با خرگوش و لاک‌پشت: رهنمودی برای تجاری که در پی پیشرفت مداوم کیفیت هستند^۳. یکی از داستان‌های این کتابچه، درباره متخصص ژاپنی است که بر لزوم اتکا بر صبر و نظم تأکید می‌کند. او روند باکیفیت را به کشت بامبو تشبیه می‌کند. از زمانی که دانه بامبو کاشته می‌شود، کشاورز باید هر روز آن را آبیاری کند. او باید چهار سال این کار را بکند تا گیاه تازه سر از خاک بیرون بیاورد. اما به محض این‌که از خاک بیرون بیاید، شصت فوت در نود روز بالا خواهد رفت.

شرکت‌هایی که در کیفیت مثال‌زدنی هستند هم به نگاه بلندمدت متعهدند.

1. William Herndon

2. The American Society for Quality Control

3. *The Hare and the Tortoise Revisited: The Businessman's Guide to Continuous Quality Improvement*

نکته آموزنده مکی

خوب، بهتر و عالی؛ تا وقتی که خوب را بهتر و بهتر را عالی نکرده‌اید، از تلاش دست برندارید.

حافظه خود را تقویت کنید

یک روز صبح زنی از شوهرش پرسید: «می‌دانی امروز چه روزی است؟» مرد با آزرده‌گی گفت: «البته که می‌دانم امروز چه روزی است، اصلاً باورم نمی‌شود! فکر می‌کنی من روز به این مهمی را فراموش کرده باشم.» مرد این را گفت و برای پنهان کردن ترس و شرمساری‌اش، سریع به داخل خودرو شتافت. دوباره سالگرد ازدواجشان را فراموش کرده بود؟

عصر همان روز مرد با دسته گل و لباسی از بوتیک مورد علاقه همسرش، به خانه بازگشت. با خودش فکر کرد: «با این کار برنده شده‌ام.»

زن شگفت‌زده شد و فریاد زد: «وای خدای من، لباس و گل. چه سورپرایزی! اما لطفاً راستش را بگو، می‌دانی امروز چه روزی است؟»

مرد با اعتمادبه‌نفس گفت: «البته که می‌دانم.» زن گفت: «امروز روز درختکاری است.» آیا مرد دوباره روز درختکاری را فراموش خواهد کرد؟ احتمالاً نه. اما برای به خاطر سپردن سالگرد ازدواجش بی‌شک تلاشی جدی خواهد کرد.

بیش‌تر افرادی که می‌گویند حافظه ضعیفی دارند، در واقع حافظه خود را تقویت نکرده‌اند. بیست درصد افراد از طریق شنیدن مسائل را به یاد می‌آورند، پس مسائل را با صدای بلند بگویید. چهل درصد افراد با دیدن به یاد می‌آورند و چهل درصد الباقی هم با انجام دادن آن کار. پس برای این که ثابت کنید که بر مسائل اشراف دارید، حتماً آن‌ها را بنویسید.

اما این مسئله جدیدی نیست. کنفوسیوس ۲۵۰۰ سال پیش گفت: «چیزی که می‌شنوم، فراموش می‌کنم؛ چیزی که می‌بینم، به یاد می‌آورم؛ اما چیزی که انجام می‌دهم، یاد می‌گیرم.»

جوهر قلم از بهترین حافظه‌ها هم بهتر عمل می‌کند. به عبارتی دیگر، مشغله و وقفه‌های مکرر باعث می‌شود تا بهترین حافظه‌ها هم دچار اختلال شود.

جوهر قلم از بهترین حافظه‌ها هم بهتر عمل می‌کند. به عبارتی دیگر، مشغله و وقفه‌های مکرر باعث می‌شود تا بهترین حافظه‌ها هم دچار اختلال شود.

تاکنون حس کرده‌اید که همه‌چیز فوری از خاطرتان می‌رود؟ بیش‌تر ما این تجربه را داشته‌ایم. هر قدر سنمان بالاتر می‌رود، این اتفاق بیش‌تر می‌افتد. یک جمله است که می‌گوید: «نمی‌توانی به سگ پیر، روش‌های نوین را یاد دهی.»^۱ اما در نظر داشته باشید که یک فرد سالم می‌تواند حافظه‌اش را تقویت کند.

مثلاً اسکات هاگوود^۲ مثال خوبی از فردی است که تلاش کرد تا همان‌طور که ورزشکاران عضلاتشان را تقویت می‌کنند، او هم با دنبال کردن برنامه‌ی خاصی این کار را بکند. چون هاگوود سرطان تیروئید داشت، باید تحت درمان قرار می‌گرفت و یکی از عوارض جانبی پرتوهای درمانی، آسیب به حافظه‌ی او بود. هاگوود که آن‌زمان دانشجوی عادی محسوب می‌شد، وارد عرصه‌ی رقابت‌های المپیک «حافظه در آمریکا»^۳ شد. در این رقابت‌ها، شرکت‌کنندگان باید اشعار، یک‌دسته ورق، یک‌سری عدد، کلمه و... را حفظ می‌کردند. هاگوود، برنده‌ی این رقابت‌ها شد.

با دنبال کردن این نکات ساده، می‌توانید حافظه‌ی خود را در هر سنی که هستید، بهبود ببخشید:

- **خیلی استراحت کنید:** کم‌خوابی، توانایی مغز را برای حل مشکلات، تفکر خلاقانه و به‌خاطر آوردن تضعیف می‌کند. خواب خوب در شب، از واجبات است.
- **ورزش کنید:** ورزش منظم، به مغزتان اکسیژن کافی می‌رساند و باعث می‌شود تا سلامتی شما از طرق دیگری تأمین شود. با ورزش کردن، سطح هوشیاری و آسودگیتان بالا می‌رود و به این ترتیب، حافظه‌ی شما تقویت می‌شود. یادگیری تکنیک‌های آرام‌سازی، به بهبود حافظه‌ی شما کمک شایانی می‌کند.
- **با مردم نشست و برخاست کنید:** با دوستانتان در تماس باشید. برای داشتن

1. you can't teach an old dog new tricks.

2. Scott Hagwood

3. U.S.A. Memoriad

سلامت عاطفی و روانی، باید با اطرافیان روابط خوبی داشته باشید؛ چون آن‌ها موجبات انگیزش و خنده شما را فراهم می‌کنند. داوطلب شوید، عضو باشگاه شوید یا حیوان خانگی اختیار کنید.

- **استرس را کاهش دهید:** شما احتمالاً نتوانید تمام موقعیت‌ها و فعالیت‌های ناخوشایند را از زندگیتان حذف کنید، اما واکنشتان به آن‌ها را می‌توانید مدیریت کنید.
- **غذای خوب بخورید:** غذای سالم و مغذی، کمکتان می‌کند تا هم از لحاظ فیزیکی و هم روانی، در وضعیت مطلوبی قرار گیرید. طبق مطالعات، غذاهایی که اسیدهای چرب امگا۳ دارد، خطر ابتلا به آلزایمر را در فرد کاهش می‌دهد و میوه‌ها و سبزیجات هم آنتی‌اکسیدان‌هایی دارد که برای مغز مفید است.
- **افکارتان را منسجم کنید:** با دسته‌بندی اطلاعات و واقعیات، می‌توانید به راحتی آن‌ها را فرابگیرید و در نهایت بر آن‌ها مسلط شوید و سپس به یادگیری مفاهیم دیگر پردازید.
- **زمان بیش‌تری برای کارهای واقعاً دشوار بگذارید:** یادگیری اسم همکاران اصلاً کار دشواری نیست، اما به خاطر سپردن اسم همه افراد بخش جدید، ممکن است شما را قلقلک دهد.
- **ذهنتان را فعال نگه دارید:** به جای دیدن تلویزیون، وقت بیش‌تری صرف خواندن جدول، حل کردن یا بازی سودوکو بکنید. اگر ذهنتان را تمرین دهید، می‌تواند آمادگی بیش‌تری برای یادآوری اطلاعات مهم داشته باشد.
- **عواملی را که باعث حواس‌پرتی می‌شود، به حداقل برسانید:** خوب دقت کنید. حواس‌پرتی می‌تواند باعث شود که حتی ساده‌ترین مسائل را هم فراموش کنید. توانایی تمرکز کردن روی مسائل را اصلاً نمی‌توان پیش‌پافتاده قلمداد کرد. اگر به راحتی حواستان پرت می‌شود، جایی برگزینید که آرام است و چیزی حواستان را پرت نمی‌کند.

نکته آموزنده مکی

حافظه خود را طوری تمرین دهید که چربی دور شکمش انباشته نشود.

افراد از اشتباهاتشان به عنوان تجربه یاد می‌کنند

نامه‌ جالبی از یکی از رفقایم دریافت کردم، مبنی بر این‌که: می‌خواهم داستان مورد علاقه‌ام درباره‌ نوه‌ شش ساله‌ام متیو را با تو در میان بگذارم. وقتی که تازه رفته بود کلاس اول، ما داشتیم درمورد مشکلی که در مدرسه برایش پیش آمده بود، بحث و تبادل نظر می‌کردیم.

او گفت: «من به معلم بی‌احترامی کردم.»
از او پرسیدم: «به نظرت این کار اشتباه بود؟» در پاسخ گفت: «بله، نباید به او بی‌احترامی می‌کردم.»

به او گفتم: «همه خطا می‌کنند و هیچ ایرادی ندارد؛ اما باید از اشتباهاتمان درس بگیریم. افرادی که از اشتباهاتشان درس می‌گیرند، باهوش و برعکس، کسانی که از اشتباهاتشان درس نمی‌گیرند، احمق هستند.»

متیو اندکی فکر کرد و گفت: «پس من باید خیلی خطا کنم تا خیلی باهوش شوم.»
برای اول دبستانی، این واکنش خیلی هوشمندانه بود. او مشتاق است خیلی اشتباه کند تا از همه آن‌ها درس بیاموزد.

مهم‌تر این‌که یک اشتباه را نباید سه بار تکرار کنید... در غیر این صورت، بازنده بازی خواهید بود. مثل یوگی برا^۱ که پس از متحمل شدن یک دوره سخت گفت: «ما خیلی اشتباه کردیم.»

مدیران باید با کارکنانشان بدون پرده صحبت کنند و در صورتی که در کارشان عملکرد خوبی دارند، از آن‌ها تجلیل کنند. اما با اشتباهاتی که می‌کنند، چطور؟ کسی که خطایی می‌کند، تنها کسی نیست که از آن تجربه درس می‌گیرد.
در این‌جا نکاتی مطرح می‌کنیم که برای درس گرفتن از اشتباهات بسیار مفید است و هر کسی می‌تواند از آن‌ها درس بگیرد:

- پرسید که آیا کسی دیگر هم می‌تواند از اشتباه یک کارمند درس بگیرد:
اشتباهی که یکی مرتکب می‌شود، در صورت بازگوشدن، نمی‌تواند تجربه‌ای آموزنده

باشد. قبل از این که یک اشتباه به الگو تبدیل شود، در جستجوی علل آن باشید. دیل کارنجی^۱، از نویسندگان و سخنوران بنام آمریکا، به ارتکاب دو اشتباه در ده روش رهبرشدن اشاره می‌کند: «۱. قبل از این که طرف مقابل را به باد نقد بگیرید، اشتباهات خودتان را بازگو کنید و ۲. به‌طور غیرمستقیم به اشتباهات دیگران اشاره کنید.»

• **تهاجم خودتان را معطوف به مشکل کنید، نه فرد یا افرادی که درگیر آن**

هستند: با توسری زدن و شرم‌نده کردن یک کارمند، هیچ چیزی عایدتان نمی‌شود؛ باید ببینید چه چیزی در این بین اهمیت دارد و چگونه می‌توان از بروز یک اشتباه واحد جلوگیری کرد. همچنین می‌توان به بررسی تغییراتی پرداخت که آن اشتباه می‌تواند ایجاد کند. به علاوه این که اگر کارکنان از ترس از دست دادن موقعیت شغلیشان از اشتباه کردن واهمه داشته باشند، محیط کارتان کاملاً خصمانه و غیردوستانه خواهد بود.

• **به افرادتان بیاموزید که ریسک یعنی اشتباه کردن:** این اصل، تفکری بنیادی

برای شرکت‌های موفق محسوب می‌شود و به مدیران کمک می‌کند تا از اشتباهات افراد در جهت پیشرفت فرصت‌سازی کنند.

مجله ریدرز دایجست^۲ در یکی از شماره‌های خود، از توماس واتسون اس آر^۳، مؤسس و اولین رئیس شرکت آی‌بی‌ام^۴، به این صورت نقل قول کرد: «شکست‌هایت را دوبار کن... شکست خشن‌ترین و در عین حال بهترین معلم است... این همان چیزی است که در زمان‌هایی که ایده یا طرح‌های فروشم با شکست مواجه می‌شود، باید در نظر بگیرم. باید شکست را در جهت اهدافت رام کنی... دو راه داری: یا از شکست، شکست می‌خوری یا از آن درس می‌گیری. پس به راهت ادامه بده و اشتباه کن. هر کاری که از دست برمی‌آید، انجام بده؛ چون این‌جا، یعنی درست در بحبوحه

1. Dale Carnegie

2. Reader's Digest

3. Thomas Watson, Sr.

4. IBM

شکست، دقیقاً جایی است که قرار است موفق شوی.»

من همواره بر این عقیده استوار بوده‌ام که اگر می‌خواهی موفقیتت را سه برابر کنی، ابتدا باید شکستت را سه برابر کنی!

• **پس از شروع یک کار، خودتان را مثال بزنید:** در جلساتتان درباره اشتباهاتی صحبت کنید که در چند هفته پیش انجام داده‌اید و درس بزرگی برای شما داشته است. برخی اوقات من حتی پا را فراتر هم می‌گذارم و اشتباهات قبل‌تر را بازگو می‌کنم؛ پس کارکنانم قرار نیست که برای درس گرفتن به خودشان خیلی سختی بدهند و باید یاد بگیرند که از اشتباه کردن نهراسند؛ چون رئیسشان با این همه اشتباه، همچنان رئیس است. کارکنان از این اشتباهات درس می‌گیرند و با قدرت به راهشان ادامه می‌دهند.

• **در نهایت این‌که، به یاد داشته باشید که بسیاری از اکتشافات جذاب، با اشتباه رخ داده است:** کریستوفر کلومبوس با جهت‌یابی اشتباهش در دریا، دنیای جدیدی به روی بشر گشود. ماری کوری ایده‌ای در ذهن داشت که به کشف رادیوم تبدیل شد. لاستیک فشرده، اکتشاف اتفاقی در شرکت لاستیک‌سازی گودیر^۱ بود. پس صرفاً درس گرفتن از اشتباهات کافی نیست، بلکه باید از آن‌ها بهره‌برداری هم کرد.

نکته آموزنده مکی

هیچ اشتباهی در زندگی وجود ندارد... هرچه هست، درس گرفتن است.

۲۱. موفقیت

هفت اصل موفقیت

آن طور که می‌گویند، موفقیت یک سفر است، نه مقصد. ممکن است در خلال این سفر، مسیری را اشتباه بروید، با موانع جاده برخورد کنید یا حتی به مقصدی غیر از مکان برنامه‌ریزی شده بروید. من همچنان در مسیر سفرم هستم و نقشه راه خودم را به شما پیشنهاد می‌کنم تا سفری آرام را تجربه کنید. نقشه من این هفت اصل است:

۱. شفافیت

نود درصد موفقیت، از شفافیت در هویت، باورها و خواسته‌هایتان می‌آید. اما باید همواره به چیزی که می‌خواهید متعهد باشید و اطمینان حاصل کنید که اطرافیان شما خواسته‌های شما را فهمیده باشند.

ریاضیدان جوانی به‌عنوان کاپیتان زیردریایی منصوب شد. برای تحت تأثیر قراردادن کارکنان و سفارش بسیار بر ملاحظات ایمنی، همه را به جلسه‌ای فراخواند. فراخوان او به این شکل بود: «روش‌های ساده‌ای تنظیم کرده‌ام که همگی می‌توانید به خوبی فراگیرید. از امروز تعداد دفعاتی که با زیردریایی زیر آب می‌روید، بشمارید، عدد به‌دست‌آمده را با تعداد دفعاتی که زیردریایی روی آب آمده، جمع کنید، اگر نتیجه عدد زوج نشد، اصلاً دریچه زیردریایی را باز نکنید.»

۲. صلاحیت

مادامی که روی شرایط فعلی مسلط نشده‌اید، نمی‌توانید سراغ مرحله بعدی بروید. این که با تمرین و ممارست به بهترین تبدیل می‌شوید، جمله درستی نیست؛ شما با

تمرین و ممارستِ خوب، به بهترین تبدیل می‌شود.

۳. محدودیت‌ها

نود درصد موانع موفقیت، از درون خود شما می‌آید. محدودیت‌های خودتان و شرکت را شناسایی کنید و درصدد حل آن‌ها برآیید.

مؤسسهٔ گالوپ، مطالعاتی صورت داد تا دریابد که چرا به‌دست‌آوردن کیفیت دشوار است. بالاترین درصدها حاکی از محدودیت‌های مالی بود. زندگی و شغل ما از طریق دو عامل شکل می‌گیرد: ۱. اطرافیانی که برگزیده‌ایم و ۲. چالش‌هایی که خود ما برای خودمان می‌تراشیم.»

مثال همان کشاورز است که در نمایشگاه منطقه‌ای خود روبان آبی برنده شد. علت این تقدیر چه بود؟ یک ترب دقیقاً به اندازه و شکل بطری شیر پرورش داده بود. وقتی از او پرسیدند: «چگونه ترب را دقیقاً به اندازه و شکل بطری شیر درآورده‌ای؟» پاسخ داد: «خیلی آسان بود، ابتدا دانۀ ترب را رشد دادم و وقتی در حال رشد بود، آن را در بطری شیر گذاشتم. ترب جای دیگری نداشت برود.»

۴. تمرکز

یکی از اصول موفقیت، توانایی تمرکز کامل و مطلق بر یک چیز است. ورزشکاران بزرگ به دلیل تمرکزشان، شهرهٔ آفاق شده‌اند. بن هوگان^۱ از بزرگان گلف، در حال زدن یک ضربهٔ حساس بود. ناگهان قطاری از آن حوالی رد شد و با صدای بلند بوق زد. هوگان در همین حین، ضربهٔ خود را به درون سوراخ زد. از او پرسیدند که صدای بوق قطار را شنید یا نه؟ هوگان در پاسخ گفت: «کدام بوق؟» سخن یوگی برا^۲ را هیچ‌گاه فراموش نکنید: «شما نمی‌توانید در آن واحد هم فکر کنید و هم به توپ ضربه بزنید.»

1. Ben Hogan

2. Yogi Berra

۵. خلاقیت

ایده‌های مختلف از منابع گوناگون را بپذیرید. دورتان را پر از افراد خلاق کنید. خلاقیت هم باید مثل عضله تقویت شود و اگر از قوه خلاقیتتان استفاده نکنید، آن را از دست می‌دهید. طبق آمار، از پنج تا هفده سال، هم دختران و هم پسران به شدت مستعد خلاقیت هستند. در واقع هر قدر سن بالاتر می‌رود، خلاقیت هم به همان نسبت کاهش می‌یابد. خبر خوب این که این جهت، قابلیت برعکس شدن هم دارد، فقط باید خودتان را همواره به چالش بکشید. برای اثبات این حرف، می‌توانید از گرندها موزس^۱ بپرسید که تا هشتاد سالگی نقاشی نمی‌کرد، اما از آن سن به بعد، ۱۵۰۰ اثر هنری از خودش خلق کرد.

۶. جرئت

جرئت، تمایلی است به سوی انجام کارهایی که می‌دانید درست است؛ البته بیش‌تر در تقاضا و کم‌تر در عرضه.

گاهی اتفاق می‌افتد که مثل شخصیت شیر داستان «جادوگر از»^۲ جرئتمان رفته‌رفته کم شود. برخلاف باور عموم، جرئت به معنی نبود ترس نیست، بلکه داشتن شهامت انجام کار به جای ترس از آن است. حتی شیر بزدل داستان هم این شهامت را در اعماق وجود خود داشت. شما هم دارید، فقط می‌ترسید که از آن استفاده کنید.

۷. یادگیری مستمر

زمانی در طول روز، هفته و ماه را برای رشد و پیشرفتتان اختصاص دهید. مجلات حوزه تجارت یا کتاب‌های مرتبط را بخوانید و در راه رفت و برگشت به محل کار و خانه، به پادکست گوش کنید تا از دیگران فرسخ‌ها جلوتر باشید. ادامه تحصیل دهید، دوره‌های آموزشی بیش‌تری بگیرید یا عضو سازمان‌ها یا انجمن‌های مفید و آموزنده شوید... خلاصه هر کاری که از دستتان برای رشد و پیشرفت برمی‌آید، انجام دهید و ذره‌ای هم از یادگیری غافل نشوید.

1. Grandma Moses

2. The Wizard of Oz

نکته آموزنده مکی

اگر دنبال سفری آرام و بی خطر به سمت موفقیت هستید، این هفت اصل موفقیت را به کار بندید.

موفقیت همان تفاوت بین سختکوشی و تنبلی است

سالیان پیش، مردمانی تحت لوای تمدن بسیار موفق می‌زیستند که فکر می‌کردند تمامی راه‌های منتهی به موفقیت را می‌دانند. پادشاه آن زمان، باذکوت‌ترین مردم حوزه فرمانروایی خود را فراخواند و گفت: «از شما می‌خواهم که تمام دلایل موفقیت ما را بنویسید. دلایل را به رشته تحریر درآورید تا آیندگان بتوانند آن را بخوانند و موفقیت ما را دوچندان کنند.»

دو سال روی نوشتن دلایل موفقیت کار کردند و پاسخ را در نه جلد نوشتند. پادشاه به کتاب‌ها نگاهی انداخت و گفت: «بسیار جالب توجه است، اما حجمش خیلی زیاد است.» سپس از آن‌ها خواست تا یافته‌هایشان را ساده‌تر به رشته تحریر درآورند. آن‌ها یک سال دیگر هم کار کردند و حجمش را به یک جلد رساندند. پادشاه گفت: «خیلی خوب است، اما هنوز خیلی طولانی است.»

آن‌ها یک سال دیگر هم کار کردند و در نهایت نتایج را در یک صفحه به صورت خلاصه درآوردند. پادشاه گفت: «دست مرزاد! اما هنوز خیلی زیاد است. لطفاً فرمول موفقیت را در کم‌ترین جملات بگنجانید.»

شش ماه بعد، فرمول موفقیت را در قالب یک پاراگراف آوردند. پادشاه گفت: «پیشرفت بزرگی است، اما هنوز خیلی پیچیده است. آن قدر روی آن کار کنید تا همه بفهمند که چرا ما موفقیم.»

شش ماه بعد با فرمول موفقیت به بلندای یک جمله نزد پادشاه رفتند. پادشاه نگاهی به آن انداخت و گفت: «عالی است. اگر نسل‌های آینده این را بفهمند، قادر به شکست همه موانع خواهند بود.»

آن جمله این بود: «هیچ لقمه جویده‌شده‌ای برای شما وجود ندارد.»
هیچ کس نمی‌تواند وجود هر چیزی را مسلم فرض کند. باید آن قدر تلاش کنید تا

بهتر شوید، رشد کنید و مهارت‌ها و پتانسیلتان را به حداکثر برسانید. اصلاً رشد را با پیچیده کردن کار اشتباه نگیرید.

هیچ‌کس نمی‌تواند وجود هر چیزی را مسلم فرض کند. باید آن‌قدر تلاش کنید تا بهتر شوید، رشد کنید و مهارت‌ها و پتانسیلتان را به حداکثر برسانید.

استنلی مارکوس^۱ غول بازار بود و توانست فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیمن مارکوس^۲ را تأسیس کند. او همچنین دوست خوب، قابل احترام و ستایش من هم هست. به علاوه این‌که، همیشه قادر است کارکنانش را در جهت بهتر شدن تقویت کند. یکی از خاطرات مورد علاقه‌اش این است:

«یک‌بار لبه‌های یک ناو جنگی را دیدم که آلیاژ برنجی آن مثل طلا می‌درخشید. از کاپیتان پرسیدم: “چند وقت یک‌بار باید آلیاژها را دستمال بکشند؟” او پاسخ داد: “هر روز. به محض این‌که دستمال کشیدن را متوقف کنیم، شروع به کدر شدن می‌کند.”

مارکوس سپس در ادامه می‌افزاید: «این اتفاق دربارهٔ مردم هم صدق می‌کند. هیچ‌کس از طلا ساخته نشده است، همهٔ ما از آلیاژ برنج هستیم؛ اما اگر همان‌طور که کاپیتان آلیاژ کشتی را دستمال می‌کشد، ما هم با تلاش، خود را جلا دهیم، بی‌شک به زیبایی طلا به‌نظر خواهیم رسید. اگر تلاش کنیم، از الآن بهتر خواهیم شد.»

مارکوس در ادامه می‌گوید: «ممکن است قدیمی به‌نظر برسد، اما هر روز یکی از کارکنانم نزد من می‌آید و می‌گوید: “آلیاژ برنج خود را امروز جلا داده‌ام.”

باید اقرار کنم که هر پرسنلی که در جهت ارتقای مهارت‌هایش تلاش می‌کند، بسیار ارزنده است. اگر امروز بهترین کالاها را می‌توانید از فروشگاه نیمن مارکوس تهیه کنید، به این معنی است که افرادی در این مجموعه تلاش و افری کرده‌اند. تندترین کشتی نیروی دریایی، بدون پرسنلِ پرتلاش به گل می‌نشیند. قوی‌ترین کامپیوتر بدون برنامه‌ریزی انسانی، کاری نمی‌تواند بکند. این تلاش افراد است که شرکت را به سمت موفقیت سوق می‌دهد.

1. Stanley Marcus

2. Neiman-Marcus

شنیده‌ام که در هر سازمانی چهار استخوان اصلی وجود دارد:

۱. استخوان آرزو: به این امید و آرزو باشیم که کسی دیگر کاری خواهد کرد.
۲. استخوان آرواره: فقط حرف بزنیم و هیچ کاری نکنیم.
۳. استخوان سیکن: آن‌هایی که به همه مشت می‌زنند.
۴. استخوان کمر: کسانی که تمام مشقت کار با آن‌هاست و بیش‌تر وظایف را انجام می‌دهند.

به‌طور یقین، توماس ادیسون را باید در دسته «استخوان کمر» قرار داد. داستان از آن‌جا شروع می‌شود که شی این مخترع معروف، بعد از یک روز کاری طولانی به خانه برمی‌گردد و همسرش به او می‌گوید: «به اندازه کافی کار کرده‌ای. الآن وقت تفریح است.»

ادیسون گفت: «کجا می‌توانم بروم؟»

همسرش پاسخ داد: «فقط بین کجا را خیلی بیش‌تر از جاهای دیگر دوست داری.»

ادیسون جواب داد: «خیلی خب، فردا می‌روم آن‌جا.»

صبح فردا ادیسون به آزمایشگاهش رفت.

نکته آموزنده مکی

برای موفقیت، فرمول‌های بسیاری وجود دارد، اما مادامی که دست نجانبانید، هیچ‌کدام به کارتان نمی‌آید.

مانند یک مداد عمل کنید و سپس نوک داخل آن را برای نوشتن بتراشید

پسر بچه‌ای از مادرش پرسید: «برای این که در آینده موفق شوم، باید چه کار کنم؟» مادر اندکی فکر کرد و سپس از پسر خواست که مدادش را بیاورد. پسر در حالی که سردرگم شده بود، مدادی پیدا کرد و به مادرش داد.

مادرش گفت: «اگر می‌خواهی خوب پیش بروی، باید دقیقاً مثل این مداد باشی.»

پسر پرسید: «یعنی چی؟»

مادر گفت: «یعنی در ابتدا خیلی کارها را می‌توانی انجام بدهی، اما نه به تنهایی. باید یک

نفر تو را در دستانش هدایت کند. در وهله دوم باید پیوسته و با مشقت بسیار تراشیده شوی.

برای تبدیل شدن به مداد بهتر، باید حتماً تراشیده شوی. سوم این که، قادری تمام اشتباهات احتمالات را پاک کنی. چهارم، اصلاً مهم نیست از بیرون چه شکلی به نظر بیایی، مهم درون توست و پنجم این که، باید محکم روی کاغذ فشار بیاوری تا بنویسی.»

به نظر مادر، نصیحت خیلی خوبی به فرزندش کرده بود. او در نصیحتش به پنج عنوان مهم اشاره کرد: «کار تیمی، انتقادپذیری، اصلاح کردن اشتباهات، اعتماد به نفس و سختکوشی.» حال به تک تک این موارد می پردازیم:

۱. **کارها را به صورت گروهی انجام دهید:** بگذارید بگوییم که حتی بتمن هم را این را با خودش به همراه داشت. نمی توانید تمام راه را تنهایی سپری کنید. تعریف من از کار گروهی، مشارکت جمعی از افراد مستقل است که به یکدیگر احترام می گذارند و به موفقیت هم متعهد هستند. کار گروهی گاهی اوقات ایجاب می کند تا افراد نقش هایی برعهده بگیرند که دوست ندارند.

یکبار از رهبر سمفونی پرسیدم: «سخت ترین ابزار موسیقی چیست؟» بدون درنگ گفت: «نوازندگی دوم. ویالینیست های زیادی دیده ام، اما پیدا کردن کسی که بتواند با اشتیاق نوازنده دوم باشد، خیلی دشوار است. زمانی که نوازنده دوم نباشد، هارمونی هم نیست.» پس بدون هارمونی و کار تیمی نمی توانید موفق شوید.

۲. **از انتقاد نهراسید:** نقد کردن یا نقد شدن اصلاً کار آسانی نیست، اما برای پیشرفت لازم است. اگر مشکلی را نادیده بگیرید، به این امید که خودش محو شود، سخت در اشتباه هستید و پیشرفتی عایدتان نمی شود. من با هر شرکتی که همکاری کردم، پیشرفت کرد، چرا؟ چون انتقادها و پیشنهادهای افراد شاغل را مهم تلقی می کرد. هیچ کس با شکستن غرورش تاکنون خفه نشده است. به ناقص بودنتان اعتراف کنید. یادتان باشد که هدف نقد صادقانه، بهتر شدن شما نسبت به گذشته است.

۳. **از اشتباهات درس بگیرید:** هر کسی اشتباه می کند. چیزی که مهم است، درس گرفتن از آن هاست. رئیس جمهور رونالد ریگان می گوید: «وقتی اشتباهی رخ می دهد، کاری که می توانید بکنید، این است: خود را جمع و جور کنید، درس لازم را بیاموزید و سپس به راهتان ادامه دهید.»

بزرگ‌ترین اشتباهی که یک نفر می‌تواند مرتکب شود، این است که از اشتباه کردن بهراسد. در واقع، همواره باید شکست بخورید تا به موفقیت نزدیک‌تر شوید. اشتباهات منجر به شکست نمی‌شود. طوری که شما به اشتباهات واکنش نشان می‌دهید، نشان می‌دهد که چقدر باهوش هستید.

دوباره یادآوری می‌کنم: افرادی که اشتباه می‌کنند، تنها افرادی نیستند که از اشتباهاتشان درس می‌گیرند؛ درباره‌ی اشتباهات صحبت کنید تا دیگران آن‌ها را تکرار نکنند.

۴. اعتماد به نفس داشته باشید: هر وقت با کارجویان مصاحبه می‌کنم، اعتماد به نفس یکی از خصلت‌هایی است که در آن‌ها جستجو می‌کنم. برای بسیاری از افراد، داشتن اعتماد به نفس اصلاً راحت نیست. حتی موفق‌ترین افراد هم در محل کار با آن دست و پنجه نرم کرده‌اند. خبر خوب این است که اگر بخواهید، می‌توانید اعتماد به نفستان را مثل هر عضله یا خصلت دیگری ارتقا دهید. توصیه‌ی من این است که دنبال موفقیت بروید، تمرین کنید که خودتان را ابراز کنید، قبول کنید که شکست آخر دنیا نیست، از حاشیه‌ی امتنان بیرون بیایید، هدف‌گذاری کنید، مهارت‌هایتان را همواره ارتقا دهید و از همه مهم‌تر، هرگز خودتان را با دیگران مقایسه نکنید.

۵. سخت تلاش کنید: تنها جایی که موفقیت^۱ قبل از تلاش^۲ قرار گرفته، فرهنگ لغت (طبق الفبای انگلیسی) است. بسیاری از افراد به دنبال فرمولی جادویی برای تغییر اوضاع پیرامون هستند، اما واقعیت این است که فرمول جادویی وجود ندارد. البته استعداد خدادادی می‌تواند خیلی مؤثر واقع شود، اما نابه‌ای پیدا نمی‌کنید که بدون کار سخت منحصربه‌فرد شده باشد. از جراحان بپرسید که چند ساعت به مدت هشت تا ده سال خوابیده‌اند تا بتوانند پزشکی قبول شوند یا دوران انترن و رزیدنت را بگذرانند. اراده‌ی پولادین و تلاش فراوانی لازم است.

1. Success

2. work

نکته آموزنده مکی

اگر می خواهید بنویسید، باید مهارت هایتان را بتراشید (مربوط به مثال مداد).

قانون موفقیت سم والتون^۱

سم والتون، اسطوره و مؤسس المارت، ده قانون را برای داشتن بیزینس موفق برشمرد. این قوانین ساده و راحت است. این قوانین (با توضیحات من در جلوی آن) را در ادامه بخوانید و ببینید که چگونه می توانید آن‌ها را در بیزینس پلن (طرح کسب و کار) خود پیاده کنید. توجه داشته باشید که المارت حتی در سخت‌ترین شرایط اقتصادی هم خوب عمل کرده است.

۱. به بیزینستان متعهد باشید. بیش تر از هر کس دیگری به آن متعهد

باشید: در صدر مهارت‌هایی که باید فراگیرید، واژه‌ای وجود دارد به اسم اشتیاق. زمانی که شور و اشتیاق داشته باشید، با اعتقاد راسخ قلبی سخن می‌گویید، مانند قدرتمندان عمل می‌کنید و با شوق و ذوق حضور پیدا می‌کنید. اگر برای کاری که انجام می‌دهید، ذوق و شوق نداشته باشید، برای دستیابی به موفقیت هیچ‌گاه تاب تحمل مشقت‌های راه را نخواهید داشت.

۲. سود شرکت را با کارکنانتان سهیم شوید. اگر به‌عنوان شریک کاری به

آن‌ها نگاه کنید، آن‌ها هم مانند شریک به شما نگاه می‌کنند و بدین ترتیب شما ورای قوی‌ترین رؤیایا پرواز خواهید کرد: کارکنان برای شرکت، حکم خون را دارند. به‌نظر می‌رسد که بسیاری از شرکت‌ها برای کارکنانشان برنامه‌های ویژه‌ای دارند، اما شرکت‌های هوشمند برای کارکنانشان پاداش و مزایا و تقسیم سود در نظر می‌گیرند.

۳. مشوق شرکایتان باشید. صرف پول و مالکیت شرکت کافی نیست. اهداف

عالی تعیین کنید، افراد را به رقابت کردن تشویق کنید و سپس به ارزیابی مستمر بپردازید: رقابت از شما فرد بهتر و قوی‌تری می‌سازد. شما نه تنها باید از رقابت تنگاتنگ استقبال کنید، بلکه باید در جستجوی آن هم باشید. مادامی که به چالش

1. Sam Walton

کشیده نشده‌اید، نمی‌توانید به همه توانایی‌های بالقوه خود پی ببرید. به علاوه این که اگر برای مسیرتان هدف‌گذاری نکنید، هیچ‌وقت نمی‌فهمید کی به مقصد رسیده‌اید. باید در وهله اول روی اهدافتان متمرکز شوید. افرادی که خودشان را واقعاً وقف کار می‌کنند، هیچ‌گاه اجازه نمی‌دهند که چیزی سد راه رسیدن به اهدافشان قرار بگیرد.

۴. تا جایی که می‌توانید، همه چیز را با کارکنانتان در میان بگذارید. هر قدر پیش‌تر بدانند، بیش‌تر فوت و فن کار را خواهند فهمید: اطلاعات چیزی جز قدرت نیست، اما باید برای تقویت کردن کارکنانتان استفاده شود. باور کنید که اندکی اطلاعات می‌تواند بیزینستان را به یک نیروگاه تبدیل کند.

۵. از زحمات همکارانتان قدردانی کنید: علاوه بر نکته دوم، به همکارانتان به هر نحوی نشان دهید که قدرتان را می‌دانید. مشتریانانتان را ترغیب کنید تا تجاربتان را از خدماتی که دریافت کرده‌اند، با شما در میان بگذارند و سپس آن را برای همه بفرستید تا ببینند. وقتی افراد عملکرد خوبی از خود نشان می‌دهند، به آن‌ها توجه کنید و بگذارید ببینند که حواستان به آن‌ها هست. در این صورت، همه انگیزه کافی برای ادامه خواهند داشت و ثبات کار به‌طور معجزه‌آسایی بهبود پیدا می‌کند. به یاد داشته باشید که موفقیت‌های شما مدیون کار گروهی است.

۶. موفقیت‌هایتان را جشن بگیرید. حتی در شکست‌ها هم دنبال نکته خنده‌داری باشید. خیلی خودتان را جدی نگیرید: حتی در مواقعی که کارها طبق برنامه پیش نمی‌رود، رویه مثبتی در پیش بگیرید. اگرچه شکست احتمالاً خوشایند نیست، اما درس‌هایی برای یادگرفتن دارد. درسی که از شکست می‌توان گرفت، در اغلب مواقع خضوع و فروتنی است.

۷. در شرکت به همه گوش کنید و تدابیری بیندیشید تا همه نظرشان را بیان کنند: بسیاری از افراد فکر می‌کنند که ارتباط با افراد یعنی این که آن‌ها را مجاب کنید که به حرفتان گوش کنند. از نظر این افراد، به خوبی گوش کردن یعنی: «من حرف می‌زنم، تو گوش کن.» این افراد یک واقعیت بنیادی درباره شنونده خوب بودن را فراموش کرده‌اند و آن این است: «گوش کردن، رویه‌ای دوطرفه است» بله، شما باید شنیده شوید، اما ایده، سؤالات و شکایات دیگران را هم باید بشنوید. اگر به جای

همکاری و همیاری، به زیردستانتان دستور دهید، آن‌ها نه تنها به هیچ عنوان به آن گوش نخواهند کرد، بلکه مانع هم خواهند شد.

۸. از انتظارات مشتریانان فراتر بروید: تنها چیزی که همه شرکت‌ها همیشه کم دارند، مشتری است. مراقب مشتریانان باشید و خواهید دید آن‌ها هم با وفاداری و حتی معرفی شما به دوستانشان، مراقب شما خواهند بود. روی دیگر سکه این‌که مشتریانان را ناامید کنید تا آن‌ها هم شما را ناامید کنند و در نهایت ناپدید شوند.

۹. هزینه‌هایتان را تحت کنترل در آورید و صرفاً رقابت را تعیین‌کننده آن قرار ندهید: والمارت سعی بر این دارد که مشتریانش را به این قانون واقف کند. اگر ذره‌ذره هزینه‌هایتان تحت نظارت و کنترل شما نبوده است، از همین حالا اقدام کنید. ۱۰. به سمت بالای رودخانه شنا کنید: اگر همه مردم کاری را به یک شکل انجام می‌دهند، فرصت خوبی برای شماست که برعکس جریان آب شنا کنید. اگر دنباله‌روی جمعیت باشید، فرصت اندکی برای مانور خواهید یافت.

نکته آموزنده مکی

اگر بیزینسی در مواقع دشوار، گلیم خود را از آب بیرون بکشد و موفق شود، بی شک طبق قوانین هوشمندانه‌ای عمل می‌کند.

به محتمل‌ترین فرد برای موفقیت تبدیل شوید

زمانی که دبیرستانی بودید، به شما رأی «محتمل‌ترین فرد برای موفقیت» داده‌اند؟ این عبارت، کاربردهای ضمنی مختلفی دارد. مطالعه‌ای به‌تازگی در مجله‌ی وال استریت نشان داد که تقریباً یک‌سوم شرکت‌کنندگان، تقدیر را معادل «باری» توصیف کرده‌اند که همواره روی دوش افراد فشار ایجاد می‌کند؛ چون باید به انتظارات پاسخ دهند. فکر می‌کنم چندباری توانستم این فشار را در دبیرستان روی دوشم حس کنم. فقط چهل درصد از افراد شرکت‌کننده خود را دارای انگیزه لازم برای اجابت انتظارات تلقی کردند. این‌ها احتمالاً همان افرادی هستند که شما آن‌ها را به‌عنوان «رئیس» می‌شناسید. بقیه افراد هم که خود ماییم. ما لزوماً عقل، پول، استعداد یا فرصت‌های بیش‌تری نسبت به بقیه داشته‌ایم. اما

می‌دانستیم در طلب چه هستیم و انگیزه لازم برای رسیدن به آن را هم داشتیم. موفقیت برای افراد مختلف، به شکل و صور گوناگونی اتفاق می‌افتد. در دنیای بیزینسی امروز، موفقیت معمولاً خود را به شکل پیدا کردن شغل تمام‌عیار، داشتن درآمد مکفی، مدیریت بخشی از شرکت یا مالکیت کل شرکت نشان می‌دهد.

هر زمانی که موفقیت را برانداز کنید، هرچند دلچسب است و یک‌شبه هم اتفاق نمی‌افتد؛ اما دست‌اندازه‌های مسیر اگر خیلی زیاد باشد، ممکن است شما را به بیرون راه منحرف کند و در نتیجه نسبت به همه چیز نگاهی منفی داشته باشید. یادتان باشد که بی‌انگیزی، ناامیدی و شکست‌های گاه و بیگاه، انتهای راه نیست. افکارتان را دوباره جهت دهید. توجه‌تان را معطوف به دستاوردهای خود کنید. روی این دسته‌بندی‌ها متمرکز شوید:

۱. **آموزش:** لیستی از دوره‌های آموزشی، مدارکی که تاکنون کسب کرده‌اید، گواهینامه‌های پایان دوره حرفه‌ای و دوره‌های تخصصی‌ای که گذرانده‌اید، تهیه کنید.

۲. **موقعیت‌های حرفه‌ای:** شامل هر موقعیت شغلی، مسئولیت‌ها و اختیاراتی می‌شود که تاکنون داشته‌اید. هیچ‌گاه موقعیت‌های شغلی نخست خود را از یاد نبرید که درس‌های ماندگاری به شما آموخته است.

۳. **پروژه‌ها:** با پروژه‌های آغاز کنید که به زعم تلاش‌هایتان موفق شده است. سپس به کارهای داوطلبانه‌ای بپردازید که به نوعی در آن سهمیم بوده‌اید. همچنین باید کارهای عام‌المنفعه، فعالیت‌های خیرخواهانه و سرگرمی‌هایی را بنویسید که به آن‌ها مفتخر هستید.

۴. **دستاوردها:** شامل دستاوردهای شغلی می‌شود که دربرگیرنده تقدیر، ارتقا، لوح تقدیر از بالادستان، نامه‌های تقدیر و تشکر یا هر چیزی که از اهمیت شما برای سازمان، مجموعه، خانواده یا خودتان پرده‌برداری می‌کند.

۵. **پتانسیل:** می‌خواهید با این همه تجربه از موفقیت چه کار کنید؟ آیا تسلیم شدن، گزینه شمایست؟

حال نوبت بهره‌برداری از لیست می‌رسد. قبلاً این کار را کرده‌اید و بی‌شک الآن هم می‌توانید آن را انجام دهید. به جای این‌که در شکست غوطه‌ور شوید، از موفقیت انگیزه بگیرید.

در صورت لزوم، راهبردتان را بازبینی کنید. دورتان را از افرادی پر کنید که مشوق شما در یافتنِ شدنی‌ها هستند.

اهدافتان را دوباره ارزیابی کنید. این که آیا واقع‌گرایانه، مشخص و قابل اندازه‌گیری است؟ همهٔ این اجزا برای اندازه‌گیری موفقیت لازم است. دیگر چگونه می‌خواهید بفهمید که موفق شده‌اید؟

بر پیشرفت و بهبود متمرکز باشید، نه کمال. شما همیشه و در تمام مواقع، ظرفیت به‌تر بودن و به بهترها دست پیدا کردن را دارید. به رویهٔ خودتان ادامه دهید تا ببینید که چقدر به اهداف و موفقیت‌نهایی نائل شده‌اید.

پوشگر باشید. فرصت‌هایتان را با تمرکز روی کارهایی بسازید که می‌توانید کنترل کنید، نه کارهایی که فراتر از توانایی شماست. قبل از این که به این موضوع واقف شوید، توانایی شما بیش‌تر می‌شود.

پوشگر باشید. فرصت‌هایتان را با تمرکز روی کارهایی بسازید که می‌توانید کنترل کنید، نه کارهایی که فراتر از توانایی شماست. قبل از این که به این موضوع واقف شوید، توانایی شما بیش‌تر می‌شود.

از شکست واهمه نداشته باشید. ایده‌هایتان را عملی کنید و بگذارید تا شانس موفقیتشان امتحان شود. از اشتباهاتتان درس بگیرید. بایگانی شرکت‌ها سرشار از داستان‌هایی در خصوص شکست‌های کمرشکنی است که به موفقیت منتهی شده است. اجازه بدهید تاریخ خودش را تکرار کند!

مردی در حال قدم‌زدن در جاده‌ای باریک و پیچ در پیچ بود که یک معلم عرفانی را در علفزارها در حال مراقبه دید. به او نزدیک شد و گفت: «بخشید استاد، راه موفقیت همین است؟»

پیرمرد بدون این که چیزی بگوید، سرش را به نشانهٔ تأیید تکان داد و با انگشت به ادامهٔ مسیر مرد اشاره کرد. مرد مسافر از معلم عرفانی تشکر کرد و به مسیرش ادامه داد.

یک ساعت بعد مرد مسافر، زخمی و خسته و خشمگین بازگشت. از

معلم عرفانی پرسید: «چرا گفתי راه موفقیت آن مسیر است؟ من به آن مسیر ادامه دادم و ناگهان در درون خندقی افتادم و تقریباً یک ساعت طول کشید تا بتوانم از آن بیرون بیایم. چرا به من گفתי مسیر موفقیت آن جاده است؟ با من شوخی‌ات گرفته بود؟»

معلم عرفانی به مرد خیره شد و بعد از مکثی طولانی، لب به سخن گشود: «مسیر موفقیت همین است، ولی موفقیت بعد از گذر از خندق، سراغ تو می‌آید.»

نکته آموزنده مکی

هیچ وقت برای «به محتمل‌ترین فرد برای موفقیت» تبدیل شدن دیر نیست.

برای دستیابی به موفقیت ماندگار، از این خصایص مضر دوری کنید

موفقیت همیشه تسلط بر افق و چشم‌انداز تعیین شده نیست. گاهی اوقات برای موفق شدن باید رفتارهای بازدارنده و مضر را ترک کنید، طوری که حتی متوجه نشوید که تقصیر شماست. عادت‌های قدیمی را نمی‌توان به راحتی ترک کرد. اگر به این امر واقف نشوید که در حال انجام این رفتارهای مضر هستید، نمی‌توانید مشکل را بیابید. اما اگر دیگران شما را همکاری ناسازگار تلقی کنند، وقت آن است که نگاه دیگری به کارتان بیندازید. به شدت با خودتان صادق باشید یا از یک فرد مورد اطمینان بپرسید که هر کدام از این خصایص زیر را در شما می‌بینند یا نه. اگر پاسخ بله است، باید تغییر نگرش را در دستور کارتان قرار دهید.

- **محقق بودن:** بر نتیجه گرفتن متمرکز باشد، نه این که بخواهید هوش و دقت خود را اثبات کنید. درباره اشتباهاتتان روراست باشید. اصلاً باکی نداشته باشید که پیروز میدان کیست یا به اسم و کام چه کسی تمام می‌شود. به دیگران کمک کنید تا موفق شوند؛ در این صورت، شکوه و عظمت را با دیگران سهیم می‌شوید.
- **اول صحبت کردن:** لزومی ندارد در هر جلسه و مکالمه، به همه کس و همه چیز تسلط داشته باشید. نظر و ایده دیگران را بپرسید. به آن‌ها فرصتی بدهید تا

ایده‌هایشان را به اشتراک بگذارند؛ در این صورت آن‌ها هم از هم‌صحبتی با شما احساس راحتی بیش‌تری می‌کنند.

- **اتخاذ تمامی تصمیمات:** از دیگران درباره کارهایی بپرسید که انجام خواهند داد و مطمئن باشید که برای انجام‌دادن یک کار، بیش‌تر از یک راه وجود دارد. انتظار نداشته باشید که همه کارها را به روش شما انجام دهند.

- **کنترل:** شما نمی‌توانید روی همه کارها و تصمیمات تسلط داشته باشید. کارهایی را شناسایی کنید که در دستور کار است و آن‌ها را به کسانی تفویض کنید که می‌توانند آن را به خوبی شما انجام دهند. بپذیرید که برخی چیزها فرای توانایی ماست، پس روی کاری متمرکز شوید که می‌توانید انجام دهید.

- **عدم انعطاف‌پذیری:** اگر از آن دسته آدم‌هایی هستید که با ایده‌های جدید مخالفت می‌کنید و با گفتن: «اما ما همیشه طبق همین منوال پیش رفته‌ایم»، نسبت به تغییر مقاوم هستید، زمان آن رسیده است که نگرستان را دوباره بررسی کنید. شرایط مختلف به راه‌حل‌های مختلفی نیاز دارد. همچنین بهتر است بخشی از راه‌حل باشیم تا بخشی از مشکل.

- **عدم وفاداری:** با بدگویی درباره شرکت، همکاران، محصولات یا خدمات، هیچ چیزی بهتر نمی‌شود. مخالفت، دلیل عدم وفاداری نمی‌شود. اختلاف‌نظرها کاملاً طبیعی است؛ اما اصلاً حرفه‌ای نیست که بخواهیم برای بالا بردن خودمان، دیگران را خراب کنیم. نقد باید سازنده باشد، نه مخرب.

- **عدم صداقت:** فقط حقیقت را بگویید. مکالمات محرمانه را ارج نهمید. اگر نمی‌خواهید به سؤالی پاسخ دهید، حتماً بگویید که نمی‌خواهید پاسخ دهید؛ اما دروغ نگویید یا از سؤال فرار نکنید. به نظر من، اعتماد، مهم‌ترین واژه در بیزینس است.

- **کوتاه‌بینی:** پروژه‌هایی را که کار گروهی می‌طلبند، رقابتی نکنید؛ فقط به صورت گروهی انجام دهید. در نظر داشته باشید که اگر قسمت خاصی از شرکت به جای توجه به کلیت کار، روی نقش خودش معطوف باشد، این‌جاست که کلیت کار از آن‌ها به کلی سلب می‌شود.

- **نداشتن شوخ‌طبعی:** خیلی مهم است که کارتان را جدی بگیرید، اما این امر به این

- معنا نیست که اصلاً در محیط کار تفنن نداشته باشید. من در واقع یکی از بزرگ‌ترین طرفداران لذت‌بردن از کار و لذت‌بخش کردن آن برای اطرافیان هستم. شوخ‌طبعی مادامی که به ابتذال و توهین و وقاحت کشیده نشود، می‌تواند مفید و مؤثر باشد.
- **ضعف در گوش کردن:** تفاوت بزرگی بین گوش کردن و شنیدن است. به حرف دیگران خوب گوش کنید و اگر مطلبی مفهوم نیست، حتماً آن را بپرسید. از پرسیدن وسط حرف، تماس چشمی برقرار نکردن، هُل کردن گوینده و عدم توجه به فرد مقابل، به‌طور جدی پرهیز کنید. با گوش‌هایتان می‌توانید دوستان بیش‌تری جذب کنید تا با دهانتان.
 - **شلم شوربا:** با به‌هم‌ریختگی و شلختگی و شلم شوربا در محیط کار، نشان نمی‌دهید که خیلی سرتان شلوغ است. به‌هم‌ریختگی مانعی در برابر فکر باز تلقی می‌شود. اگر در مواقع ضروری ندانید به چه چیزی نیاز دارید، باید منظم‌تر شوید.
 - **عدم مسئولیت‌پذیری:** شامل مواردی از جمله انداختن تقصیر و نتایج ضعیف گردن دیگران، طفره‌رفتن از پذیرفتن مسئولیت اشتباهات فاحش و بهانه‌تراشی به جای پیدا کردن راه‌حل می‌شود. یادتان باشد که همیشه تقصیر گردن دیگران نیست.
 - **ضعف در مدیریت زمان:** اول از همه به مهم‌ترین موارد لیست بپردازید. برای موفقیت یک سازمان، چیزی که ضروری است همان اولویت‌بندی و تعیین زمان برای کارهاست. اگر یکی از بازیگران اصلی پروژه، زمانبندی متفاوتی داشته باشد، کل کار آسیب می‌بیند. هدر دادن وقت، همان هدر دادن پول است.
 - **فی‌البداهه کار کردن:** قبل از حرف زدن یا عمل کردن، فکر کنید. انسان عاقل، حرفی نمی‌زند که به خاطرش عذرخواهی کند. تا ده یا صد یا هر عددی که جواب می‌دهد بشمارید، اما تصمیم‌آنی و منتهی به پشیمانی نگیرید.
 - **وقاحت:** مراقب حرف‌زدنتان باشید. حتی اگر هر روز اطرافتان فحش‌های جنسی بدهند، به هیچ عنوان نباید از این الفاظ در بی‌زینس محترمی استفاده کنید.

نکته آموزنده مکی

یا خودتان را جمع‌وجور کنید یا منتظر بمانید کارتان جمع‌وجور شود.

۲۲. کار گروهی

دنبال این خصایص در افرادی باشید که در کار تیمی موفقند

زمستان سردی بود. جوجه تیغی‌ها که می‌دانستند شرایط خیلی دشوار است، تصمیم گرفتند کنار هم بخوابند تا گرمشان شود؛ اما تیغ‌های بدنشان به تن دیگری می‌رفت. پس تصمیم گرفتند از هم فاصله بگیرند؛ اما با فاصله گرفتن هم همگی می‌مردند. بنابراین تصمیم بر آن شد که با فاصله اندکی از هم بخوابند، طوری که تیغشان به بدن همدیگر نرود و فقط گرما را به هم منتقل کنند. همین کار باعث شد تا از سرما جان سالم به‌در ببرند.

دوست من، بهترین مثال از کار گروهی، همین است.

هیچ‌گاه تمام اعضای یک تیم تمام‌عیار نمی‌شوند. فرقی نمی‌کند که سوپرستار یا روی نیمکت ذخیره‌ها باشید، شما عضو مهمی از تیم هستید. این تک‌تک افراد هستند که با کار گروهی، موجبات موفقیت تیم را مهیا می‌کنند. پس موفقیت هر تیمی فارغ از این‌که در حوزه بیزینس باشد یا ورزش، منوط به تلاش تک‌تک افراد در جهت یک هدف مشترک است. نقش تک‌تک اعضای گروه، حتی اگر در ظاهر بی‌اهمیت باشد، برای موفقیت تیم حیاتی است. موفقیت از انجام گاه و بیگاه کارها حاصل نمی‌شود، بلکه از تداوم و استمرار در کار حاصل می‌شود.

اندرو کارنجی، یکی از بزرگان عرصه بیزینس و فعال جنبش حقوق بشری که صنعت فولاد آمریکا را در قرن نوزدهم هدایت می‌کرد و همواره جزو پولدارترین افراد تلقی می‌شود، می‌گوید: «کار گروهی یعنی توانایی حرکت به سمت یک نگرش مشترک و هدایت دستاوردهای افراد در جهت اهداف سازمانی. این کار گروهی است که این قدرت را به افراد عادی می‌دهد تا در عین متوسط‌بودن، نتایج بی‌نظیری خلق کنند.»

فکر می‌کنید اندرو کارنجی، داستان جوجه تیغی‌ها را می‌دانست؟

هلن کلر^۱ می‌گوید: «به تنهایی اندکی، اما با هم خیلی می‌توانیم پیش برویم.» این هم صحه‌ای بر داستان جوجه‌تیغی‌هاست. من آن قدر لذت می‌برم وقتی می‌بینم یکی به من به‌عنوان آدمی خودساخته برای مشورت رجوع می‌کند. بگذارید خیالتان را راحت کنم، هیچ‌کس بدون کمک دیگران به اهدافش نمی‌رسد. همان‌طور که استیو جابز، مؤسس شرکت اپل گفت: «کارهای بزرگ در بی‌زینس را یک فرد انجام نمی‌دهد، بلکه گروهی از افراد انجام می‌دهند.» مایکل جردن هم می‌گوید: «در تیم منم‌نم وجود ندارد، اما در پیروزشدن وجود دارد.»

چه در حال ایجاد یک تیم و چه در حین هدایت آن تیم، اگر به فکر بهبود همکاری باشید، باید حتماً افراد درست را به کار بگیرید. دنبال این توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی در افراد باشید:

- **تمایل به مفید واقع شدن:** آیا فرد آمادگی دارد که اهداف تیم را در اولویت قرار دهد؟ این گفته به معنی بی‌اعتنایی به اهداف فردی نیست، بلکه به این معنی است که افراد باید تمام تلاش و انرژی‌شان را معطوف به پیشبرد اهداف تیم کنند تا در موفقیت آن همگی سهیم شوند.
- **پذیرش نقش‌هایی که به آن‌ها واگذار می‌شود:** اعضای تیم، وظایف و نقش‌های مشخصی دارند. اگرچه افراد باید تمام تلاششان را بکنند، اما مادامی که فراتر از انتظارات تیم عمل نکنند، نمی‌توانند آن‌طور که باید مؤثر و مفید واقع شوند.
- **تمایل به همکاری داشتن:** هیچ‌کس در تیم حق ندارد پا پس بکشد و بگوید: «در حوزه وظایف من نیست.» دنبال افرادی باشید که روحیه همکاری دارند و هرگاه به آن‌ها نیاز دارید، مفید و مؤثر واقع می‌شوند.
- **حس همزادپنداری با گروه:** اعضای مؤثر تیم به حضور و همکاری در تیم مفتخر هستند. ببینید عضوی که می‌خواهید به تیم ملحق کنید، روی چه وظایف، کارها و پروژه‌هایی کار کرده است و چگونه تجربه خود را توصیف می‌کند.

• **نگاه مسئولیت‌پذیری:** هرکسی دوست دارد در افتخارات یک موفقیت سهیم شود. اما آیا اعضای تیم شما حاضرند مسئولیت شکست پروژه را بپذیرند؟ دنبال افرادی باشید که درباره اشتباهاتشان صادق هستند و راغبند از آن‌ها درس بگیرند.

شاید بهترین مثال از کار تیمی که تاکنون دیده‌ام، چیزی باشد که در تمام سخنرانی‌هایم برای مخاطبان تعریف می‌کنم. این داستان درباره قاطر است، نه جوجه تیغی؛ اما درسی که می‌دهد، بسیار مؤثر است.

روزی یک فروشنده در جاده بین شهری، گرفتار طوفان می‌شود و ماشینش در گودال آب گیر می‌کند. از کشاورزی کمک می‌طلبد. کشاورز هم المو، قاطر کورس را می‌آورد تا ماشین فروشنده را بیرون بکشد. سپس فریاد می‌زند: «سام بکشش، بکشش!» هیچ اتفاقی نمی‌افتد. فریاد می‌زند: «بکشش بسی، بکشش.» دوباره هیچ چیزی عوض نمی‌شود. سپس می‌گوید: «بکشش جیسون، بکشش.» هنوز هیچ چیزی رخ نداده است. تا این‌که در نهایت فریاد می‌زند: «بکشش المو، بکشش.» سپس قاطر بلافاصله ماشین فروشنده را از گودال آب بیرون می‌کشد.

راننده با سردرگمی می‌پرسد: «نمی‌فهمم! چرا این همه اسم را صدا زدی؟» کشاورز می‌گوید: «بین عزیزم، اگر قاطرم می‌دانست که هیچ کمک‌کاری ندارد، محال بود تلاش کند!»

نکته آموزنده مکی

اگر می‌خواهید تیمتان برنده باشد، افرادی مثل جوجه تیغی را برگزینید، نه کسانی که دنبال جلب توجه هستند.

معجزه زمانی اتفاق می‌افتد که همدیگر را پیدا کنیم

وقتی دو کوهنورد، بلندترین قله جهان یعنی اورست را فتح کردند، دنیا غرق شگفتی آن‌ها شد. سال ۱۹۵۳ بود و این دو کوهنورد شجاع، ادموند هیلاری (زنبوردار نیوزیلندی) و تنزینگ نورگای (راهنمای منطقه هیمالیا از نپال) نام داشتند. آن‌ها با هم

به ارتفاع ۲۹۰۰۰ فوتی اورست رسیدند و دیری نگذشت که نامشان جهانی شد. هنگام پایین آمدن، هیلاری سُر خورد و افتاد، اما نورگای سریع تبرش را به یخ کوبید و طناب نگهدارنده هر دو را محکم کرد. اگر واکنش فوری نورگای نبود، هیلاری مرده بود.

پایین کوه، رسانه‌های خبری در انتظار آن‌ها بودند و دیری نگذشت که از حادثه مرگبار هیلاری و رشادت نجات‌دهنده نورگای باخبر شدند.

خبرنگاران در حالی که روی راهنمای متواضع هیمالیا یعنی نورگای متمرکز بودند، با صدای رسا پرسیدند: «همه چیز را بگو.» نورگای با طمأنینه به آن‌ها نگاهی کرد و به آرامی و سادگی گفت: «کوهنوردان همیشه به هم کمک می‌کنند.»

بهترین و کامل‌ترین توصیف از کار تیمی و رفتار حرفه‌ای، همین چیزی بود که نورگای نشان داد؛ طوری که بعد از آن، یک مورد آسیب یا فوتی هم از ماجراجویی‌های بلندترین قله جهان گزارش نشد.

برای همین، تیم فوتبالی که پر از ستاره است، معمولاً قهرمان نمی‌شود. تیم باستون سلتیکس^۱ در حالی سیزده بار قهرمان ان‌بی‌ای شد که هیچ‌گاه در لیگ رتبه درخوری نداشت. آن‌ها این موفقیت را مرهون کار تیمی فوق‌العاده خود هستند.

تیم شیکاگو بولز با حضور مایکل جردن نتوانست یک تیم را هم ببرد، در حالی که مایکل جردن برای خودش یک‌تنه غولی بود. تا این‌که یک روز فکربکری به سرش زد... بله، راهبرد و شیوه مربیگری تغییر کرد؛ چون مایکل بر آن شد تا اندکی بیش‌تر بی‌خیال توپ شود و تصمیم گرفت تا هم‌تیمی‌هایش را بیش‌تر سهیم کند. خب بقیه داستان را هم که می‌دانید... شش عنوان قهرمانی ان‌بی‌ای.

به یاد دارید لی یاکوکا بر مسند ریاست شرکت کرایسلر نشست؟ او می‌گفت: «مهندسان و تولیدکنندگان باید کنار هم بخوابند، در حالی که حتی برای همدیگر تره هم خرد نمی‌کنند.» پس از تولید چندین هزار مینی ون، کرایسلر روی مفهوم کار تیمی اشراف پیدا کرده بود.

1. The Boston Celtics

هر وقت عضوی فکر کرد که محور تیم است، از او بخواهید که انگشتش را در کاسهٔ آب فرو ببرد و سپس در بیاورد. در ادامه از او بخواهید که ببیند سوراخی در آب ایجاد شده است یا نه.

هیچ چیزی مهم‌تر از تیم نیست. راه چاره هم حول چگونه ساختن تیم و موفق تر کردن آن می‌چرخد.

هیچ چیزی مهم‌تر از تیم نیست. راه چاره هم حول چگونه ساختن تیم و موفق تر کردن آن می‌چرخد.

فرصت بی‌نظیری به من دست داد تا دور دنیا سفر کنم و به صورت هفتگی با هزار شرکت یا انجمن‌های بزرگ دنیا مراوداتی داشته باشم. در این مسیر و در مواجهه با مخاطبان و ارباب رجوعان، معمولاً تعداد انگشت‌شماری از طرفندها را به کار می‌بستم.

بیل هول^۱ از شرکت‌های بسیار موفق کاغذ در ممفیس^۲، دربارهٔ توسعهٔ کار گروهی، بهترین مثال را برای من زد:

قبل از شروع تمامی جلسات اصلی تیم، اعضا باید به نوبت چیزی دربارهٔ خوشان بگویند؛ مثلاً یکی دربارهٔ نوهٔ دختر تازه به دنیا آمده‌اش صحبت می‌کند یا این که به تازگی در دوی ماراتون شرکت کرده است.

بیل می‌دانست که به منظور توسعهٔ کار تیمی، باید همدیگر را بهتر بشناسند. این ماجرا مرا یاد تاکتیکی از کار تیمی می‌اندازد که بیش‌تر از چهل سال در شرکت پاکت‌نامهٔ مکی میشل به کار بستم. قبل از هر جلسهٔ کاری در خصوص فروش، همهٔ اعضا باید جوک یا داستانی تعریف می‌کردند.

ریک پیتینو^۳ در پر فروش‌ترین کتابش به نام موفقیت یک انتخاب است^۴، داستان شگفت‌انگیزی از زمانی تعریف می‌کند که مربیگری تیم بُغزدهٔ بسکتبال دانشگاه کنتاکی

1. Bill Hoel

2. Memphis

3. Rick Pitino

4. *Success Is a Choice*

را پذیرفت. تیم کنتاکی در بسکتبال، اسلوب پرمغزی داشت و در آن زمان اصلاً به شکست عادت نداشت.

در اولین روز تمرین، پیتینو از همه بازیکنان خواست تا روی زمین بنشینند و بگویند که چقدر به هم تیمی هایش نزدیک هستند. همه با هم گفتند: «ما واقعاً به هم نزدیکیم مربی.» سپس پیتینو از هر بازیکن درباره هم تیمی هایش پرسید؛ سؤالاتی از قبیل: می دانی پدر و مادر او چه کاره اند؟ برادر و خواهرش چطور؟ هیچ کس هیچ اطلاعی در این زمینه ها نداشت!

نکته آموزنده مکی

کف زدن فقط با دو دست امکان پذیر است.

وقتی «برو، تیم برو» تبدیل می شود به «بایست، تیم بایست»

تاکنون چندبار در کنفرانس یا سمیناری شرکت کرده اید که حتی یک جلسه هم به تشکیل تیم اختصاص نیافته بود؟ آیا آن کنفرانس یا سمینار، حول کلیشه «خود را به بغل دستی ات معرفی کن و برای نجات شرکت فرضی خود برنامه ای طرح کن» می چرخید؟ یا این که به طور استادانه برنامه های منظم و هماهنگ روی صحنه داشتند؟ این ها برنامه هایی است که بیش تر شرکت ها برای تأکید بر اهمیت کار تیمی در ساختار شرکت، روی آن متمرکز می شوند.

اگرچه برخی از فعالیت هایی که برای تشویق به کار گروهی تهیه شده است، خیلی مصنوعی است، اما این که کارکنان بتوانند با یکدیگر کار کنند، برای تمام بیزینس ها حیاتی است.

چیزی که حتی از درجه اهمیت بیش تری برخوردار است، توانایی شما در تعامل با افرادی از گروه ها و تیم های مختلف و متمرکز بر پروژه های گوناگون است.

هیچ چیزی مانند نگرش منفی نمی تواند منجر به نابودی کار تیمی شود. در این جا معمول ترین فاتلان کار تیمی را بیان می کنم. به نظر می رسد که نوع بیزینس در این خصوص مهم نباشد، این موارد همگی در سطح بین المللی صدق می کند.

هیچ چیزی مانند نگرش منفی نمی تواند منجر به نابودی کار تیمی شود.

- **من با نمی توانم کار کنم:** در این جا باید مسائل و مشکلات شخصی را کنار بگذارید و حرفه ای عمل کنید. درست است، همیشه آدم هایی هستند که بود و نبودشان برای شما پیشیزی اهمیت ندارد، اما نگذارید روی شما به بدترین شکل اثر کنند.
- **یا حرف من یا هیچ:** یک نفر مسئول باید در هر پروژه ای باشد، اما یادتان باشد که رهبری با ادعای عالم کل بودن فرق دارد. اگر که تفکر شما «یا حرف من یا هیچ» است، بدانید که خیلی زودتر از آنچه فکر می کنید، به هیچ خواهید رسید.
- **چرا من همیشه باید آدم های کم تجربه و تازه وارد را بزرگ کنم؟** من این جمله را نوعی تمجید قلمداد می کنم! چون بالادستیتان روی شما به عنوان راهبر خوب حساب کرده است که استعداد خوبی در پرورش دادن افراد تازه استخدام شده دارید. یادتان باشید که بالادستی هایتان هیچ گاه اجازه نمی دهند که افراد ناتوان وظیفه پرورش نیروهای باارزش آن ها را برعهده بگیرند.
- **سرم به شدت شلوغ است:** مثال قدیمی «افراد شلوغ همیشه کارها را گردن دیگران می اندازند» حقیقت دارد. اگر واقعاً سرتان شلوغ است و نمی توانید روی پروژه آن طور که باید زمان بگذارید، با ناظران درباره اولویت های خود صحبت کنید. شما را احتمالاً به دلیل صلاحیتی که دارید، برای پروژه خاصی انتخاب کرده اند، نه این که بخواهند تنبیه تان کنند (اگر دومی درباره شما صادق است، تکانی به رزومه خود بدهید، پروفایل لینکدین خود را به روز کنید و بدون ائتلاف وقت، دنبال تیم جدیدی باشید).
- **این پروژه احمقانه ای است:** آیا از تمام جزئیات این پروژه اطلاع دارید و می دانید که چگونه در کل مفید واقع خواهید شد؟ وضع یک هدف مشخص باید نقطه شروع هر پروژه ای باشد. اگر این گونه نباشد، فاقد اطلاعات لازم برای انجام مأموریت خود هستید. اگر هم که اطلاعات لازم را دارید، اما

نمی‌دانید که کجای پروژه می‌توانید مؤثر واقع شوید، همان نکته‌ای را که در بالا گفتیم، در نظر بگیرید؛ یعنی دستی به رزومه خود بکشید و پروفایل لینکدین خود را به‌روز کنید.

• **ما فقط داریم روی این پروژه کار می‌کنیم تا به اسم رئیس تمام شود:** شاید شما در حال انجام این کار باشید، اما در نظر داشته باشید که رئیس شما هم احتمالاً ارتقای شغلی یا افزایش حقوقتان را در دستور کار قرار داده است. همین مورد می‌تواند تا حدی برای شما مشوق باشد! به علاوه این که بالادستی رئیس شما می‌داند که او همه این کارها را به تنهایی انجام نداده است، پس شانس شکوفاشدن را از خود نگیرید.

• **این ایده عالی، مال چه کسی بود؟** واقعاً اهمیت دارد ایده مال چه کسی است؟ اگر این ایده خوب است، قدردان فرصت نقش‌آفرینی در آن باشید. اگر هم ایده بدی باشد، دیر یا زود همه متوجه خواهند شد. هیچ‌گاه فرصت نقش‌آفرینی در ایده‌ای را به خاطر خالق آن از دست ندهید. من به یقین معتقدم که همه در ذهنشان ایده‌های خوبی دارند.

• **کسی دیگر نمی‌تواند این کار را انجام دهد؟** البته که می‌توانند، چه بسا بهتر از شما. آیا آن قدر مشتاق هستید که به آن‌ها هم فرصت دهید؟ پس فرصت استفاده از افراد دیگر را هم از دست ندهید و بدانید شما فردی هستید که خود را وقف کارش می‌کند.

• **من انجامش می‌دهم / تو انجامش بده:** هر دوی این عبارات، مفهوم کار تیمی را به چالش می‌کشد. برخی پروژه‌ها با تلاش یک نفر هم می‌تواند به موفقیت برسد، اما توجه کنید که دو فکر بهتر از یک فکر است. برای نشان دادن سهولت کار، هیچ‌گاه از کمک‌طلبیدن اجتناب نکنید؛ آسیب‌های این کار را در آینده خواهید دید.

• **اگر شکست بخوریم، چه؟** چه کسی گفته قرار است شکست بخورید؟ اولین و بزرگ‌ترین اشتباهتان این است که کار را با نفوس بد شروع کنید. طبق تجربه، بسیاری از افراد برای شکست خوردن برنامه‌ریزی نمی‌کنند، بلکه

شکست می‌خورند که برنامه‌ریزی کنند. باید برای موفقیت برنامه‌ریزی کنید و اهدافتان را به شکلی واضح و شفاف، در مرکز برنامه‌هایتان قرار دهید. اصطلاحی در زبان ژاپنی وجود دارد که می‌گوید: «خوردن از یک دیگ»^۱ فارغ از این که بیزینس شما چه باشد، همه افراد شرکت از جمله مدیرعامل، کارگران کارخانه، اپراتور تلفن، مشاور حقوقی، مسئول پرداخت و... از یک دیگ می‌خورند. اگر دیگ ناپدید شود، همه گرسنه می‌شوند؛ اما اگر دیگ پر باشد، همه از مزایای آن بهره می‌برند.

نکته آموزنده مکی

اگر می‌خواهید از دیگ مشترک غذا بخورید، پس به آن خورشت اضافه کنید (در راستای پیشرفت با بقیه سهم باشید).

هیچ یک از ما مثل همه ما نمی‌تواند خوب باشد

کار تیمی فرایندی پیچیده است، اما برای برخی از موجودات آن قدر ساده است که با آن جان سالم به در می‌برند و حداقل انرژی را صرف می‌کنند. طبق یکی از برنامه‌های «داستانی آنلاین شبکه بی‌بی‌سی»^۲، به تن پلیکان‌های بزرگ، دستگاه مانیتور قلب را با نوار چسب چسباندند. این پلیکان‌ها آموزش دیده بودند که پشت هر هواپیما یا قایق روشنی پرواز کنند و یک تیم هم آن‌ها را در حین پرواز نظارت می‌کرد. پلیکان‌ها که به صورت دسته‌ای و به شکل هفت پرواز می‌کنند، قادرند که همزمان با سردسته خود بال بزنند. دانشمندان با این آزمایش از طریق دستگاه مانیتور قلب فهمیدند زمانی که پرنده‌ها در جمع پرواز می‌کنند، ضربان قلب پایین‌تری دارند نسبت به زمانی که تنها پرواز می‌کنند؛ چون می‌توانند از سهولتی بهره‌مند شوند که مابقی اعضای تیم در جریان هوا ایجاد می‌کنند. پرندگان توانستند با کار گروهی، صرف انرژی کم‌تر و پرواز بیش‌تر، نسبت به

1. to eat from the same pot.

2. BBC News Online story

زمانی که تنها پرواز می‌کنند، اهداف مهاجرتی خود را محقق کنند. به نظر می‌رسد این داستان برای ما درس‌هایی دارد که صرفاً مختص پرندگان نیست. همه گونه‌های حیوانات برای مهاجرت کردن، غذا خوردن یا به زندگی ادامه دادن، نوع خاصی از رفتار را در خودشان پرورش می‌دهند. تمام تیم هم مستفیض می‌شوند؛ چون برای انجام کارهای محوله، انرژی کم‌تری می‌گذارند.

درخصوص انسان‌ها هم می‌بینیم که حتی باتجربه‌ترین خلبان‌ها هم به برج مراقبت و پرسنل کارآموده نیاز دارند.

لستر سی تورو^۱، اقتصاددان و رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه اسلون^۲ می‌گوید: «درباره کار تیمی، هیچ مسئله ضد و نقیضی در تاریخ، فرهنگ یا سنن آمریکا وجود ندارد. تیم‌ها همواره در تاریخ آمریکا مهم تلقی می‌شدند؛ مثلاً قطارهای واگن‌دار بر غرب مسلط شد و مردانی که دوشادوش در خطوط مونتاژ در صنعت آمریکا سخت تلاش می‌کردند، بر دنیا غلبه کردند؛ همین راهبرد موفق ملی و کار تیمی بسیار، باعث شد تا آمریکا اولین کشوری باشد که پا روی کره ماه می‌گذارد.

اما اسطوره‌شناسی آمریکا فقط یک نفر را ستایش می‌کند و آن هم لون رنجر^۳ یا همان رامبو^۴ است. در آمریکا، «هال آو فیم» میزبان هر عمل قابل ستایشی است، اما هیچ جایی در آمریکا نمی‌توانید پیدا کنید که برای ستایش از کار تیمی، یادبودی برپا کرده باشد.»

چرا باید این‌طور باشد؟ هیچ شاهکاری به ذهنم نمی‌رسد که بدون حتی کوچک‌ترین کمک از جانب دیگران خلق شده باشد. از نابغه‌ترین افراد تا موفق‌ترین پروژه‌ها، هیچ‌کدام نمی‌توانند صادقانه ادعا کنند که همه کارها را به تنهایی انجام داده‌اند. همیشه می‌گویند: «برای بزرگ کردن یک بچه، یک روستا باید مشارکت کنند.» به نظرم برای پرورش افراد در بزرگسالی و در هر مرحله از موفقیت هم یک

1. Lester C. Thurow

2. Sloan

3. the Lone Ranger

4. Rambo

روستا آدم لازم است. این جهان آن قدر بزرگ است که نتوان به تنهایی پیش رفت. در مجلهٔ هاروارد بیزینس، داستانی آمده است که بر اهمیت کار تیمی در هر مرحله‌ای صحنه می‌گذارد. در حالی که بسیاری از غربی‌ها فکر می‌کنند که توافق کردن جزو فرهنگ ژاپن است - چیزی که می‌توان جزو جدایی‌ناپذیر فرهنگ ژاپن تلقی کرد - چیزی نیست جز مخالفت اصولی:

«در شرکت هوندا تمام پرسنل زیردستی می‌توانند درخواست جلسهٔ «وایاگایا»^۱ بدهند. قانون این جلسه به این صورت است که افراد کارت‌هایشان را روی میز می‌گذارند و به‌طور مستقیم دربارهٔ مشکلات حرف می‌زنند. این مشکل می‌تواند هر چیزی از ضعف نظارت گرفته تا ضعف پشتیبانی یک تیم طراحی باشد. وایاگایا، اجازهٔ به‌وجود آمدن مخالفت و تنش را می‌دهد تا افراد چیزی یاد بگیرند.»

این مثال بر اهمیت نقش تک‌تک اعضا و چگونگی نقش‌آفرینی یک تیم واقعی، تأکید می‌کند. هر عضو باید نقش مفیدی در ایده‌پردازی و ایجاد نقاط مثبت داشته باشد. در غیر این صورت، مفهوم تیم و کار تیمی بی‌معنی است.

روزی روزگاری تاجر صاحب بیزینسی وجود داشت که ایده‌هایش فوق‌العاده بود. ایدهٔ نابی به سرش زده بود تا اتومبیل تمام‌عیاری تولید کند. پس تیمی از مهندسان جوان را استخدام کرد و از آن‌ها خواست که تمام مدل‌های موجود اتومبیل در جهان را بخرند و اجزایش را از هم جدا کنند. به آن‌ها گفت که بهترین قسمت هر اتومبیل را جدا کنند و در اتاق خاصی بگذارند. طولی نکشید که اتاق پر از قطعاتی شد که به تشخیص بهترین مهندسان جهان انتخاب شده بود؛ از جمله بهترین کاربراتور، بهترین سیستم‌های ترمز، بهترین سیستم فرمان، بهترین سیستم انتقال و... این مجموعهٔ بی‌نظیر شامل بیش از پنج هزار قطعه بود. او سپس همهٔ قسمت‌ها را در یک اتومبیل پیاده کرد؛ اتومبیلی که گلچین جهانی بود. فقط یک مشکل وجود داشت؛ اتومبیل کار نمی‌کرد. اصلاً علامتی از خود نشان نمی‌داد. قسمت‌های گلچین‌شده با هم کار نمی‌کردند.

این داستان دربارهٔ آدم‌ها هم صادق است. تیمی که شامل افرادی با هدف و

1. waigaya

۲۷۴ هنوز به اوج نرسیدی

هارمونی مشترک است، اولویت بالاتری نسبت به تیمی دارد که همه اعضای آن گلچین و ستاره هستند.

نکته آموزنده مکی

مفهوم تیم: همه با هم برای تحقق اهداف بیش تر.

۲۳. مدیریت زمان

چگونه زمان را رام کنیم

پروژه‌ای دستم بود که روزها در تلاش برای نوشتنش بودم، اما هزار مانع بر سر راهم قرار گرفت، یکی پس از دیگری، همه مهم و بااهمیت، لازم و ضروری. اما تعداد کمی از آن‌ها فوری بود. اما هیچ‌کس مرا تنها نمی‌گذارد تا به کارهایم برسم!

درسی را به یاد بیاورید که پدر و مادرها و معلمانمان به ما آموختند: «نپر وسط حرف و کار این و اون، زشته!» این توصیه در محیط کار به نوعی تغییر می‌کند. اما باید پایبند به این توصیه باشیم یا نه؟ بار آخری را به یاد بیاورید که یک پروژه را از اول تا آخر انجام دادید، بدون این که مجبور شدید تغییر مسیر بدهید.

یکی از دوستانم، الن فریتاس^۱، استاد مدیریت اولویت در بوستون می‌گوید: «وقفه، بزرگ‌ترین دشمن بهره‌وری است.» او توصیه‌هایی برای مقابله با وقفه در کار دارد. من هم توصیه‌های خودم را به آن اضافه می‌کنم. امیدوارم بتوانید بدون وقفه به این توصیه‌ها عمل کنید:

- **تابلوی «لطفاً مزاحم نشوید» را روی درِ اتاقتان نصب و بر لزوم رعایت آن پافشاری کنید:** زمانی را (حتی ده دقیقه) برای پرداختن به کارهای دیگر اختصاص دهید؛ از جمله دیدار با ملاقات‌کنندگان، تماس‌های تلفنی، پرداختن به ایمیل و نامه‌های ارسالی. باور کنید که افراد فکر می‌کنند این تبلوی شما شامل آن‌ها نمی‌شود. اگر این تدابیر کار نکرد، یا زودتر به محل کار بروید یا بیش‌تر بمانید.

1. Alan Freitas

- **فقط بگویید نه:** این دیگر با شماست که تصمیم بگیرید کارتان واجب تر است یا وقفه‌ای که پیش آمده. پس می‌توانید زمان مشخصی در همان روز یا هفته، برای کسی بگذارید که قصد داشت در کارتان وقفه ایجاد کند و سپس تمام و کمال به مسئله او بپردازید.
- **مدیریت زمان به این معنی نیست که چند توپ را همزمان می‌توانید روی هوا نگه دارید:** افراد بسیار قوی، مبارزاتشان را یکی یکی و کار را تمام و کمال انجام می‌دهند. چندکار را همزمان انجام دادن، فقط زمانی جواب می‌دهد که یک کار کامل شود. بی‌شک همه ما بیش‌تر از یک کار روی میز محل کار داریم، اما سؤال اصلی این‌جاست که چند تا از آن‌ها را می‌توان واقعاً و به‌طور رضایت‌بخش انجام داد؟
- **زمانی برای جلسات مدون مشخص کنید تا در خلال آن، افراد کلیدی بتوانند تمام وقفه‌هایشان را در قالب یک جلسه بیان کنند:** این کار به افراد این امکان را می‌دهد تا از قبل برنامه‌ریزی و بسیاری از جزئیات آزردهنده را پیش‌بینی کنند. به‌طور معمول، برخی مسائل باید دوباره مطرح شوند، اما زمانی که فرض بر این است که آماده سر جلسه حاضر شوید، هر کاری می‌توانید بکنید تا گیج به‌نظر نرسید.
- **شنونده خوبی باشید:** به هیچ عنوان وسط حرف کسی دیگر نپرید. برای فهم مسائل جاری باید ارتباط خوبی با دیگران برقرار کنید. این کار در ادامه از وقوع وقفه‌های غیرضروری جلوگیری می‌کند؛ مثلاً: خب، آن چیزی که یک‌بار گفتید، چه بود؟...
- **حواس پرتی‌های اطراف را محدود کنید، به خصوص مواقعی که دایره توجه شما محدود است:** اتاقتان را با وسایلی تزیین نکنید که با نگاه به آن، حواستان منحرف شود.
- **وقتی متمرکز نیستید، کمی استراحت کنید:** قدمی به دور و اطراف بزنید. یک لیوان آب بنوشید. چند دقیقه‌ای فکرتان را آزاد کنید. زمان مشخصی به استراحت اختصاص دهید. در غیر این صورت، خودتان بزرگ‌ترین وقفه کار خود خواهید بود.

• **آیا می‌توان برای ادامه صبر کرد؟** همکاران را تشویق کنید فقط در صورتی که فوریت کار را تضمین می‌کنند، به شما در همان لحظه مراجعه کنند. جالب این‌که بسیاری از کارهایی که آن‌ها با شما دارند، از طریق ایمیل و پیام صوتی می‌توان انجام داد یا اصلاً کارهای فوری نیست و می‌توان آن‌ها را برای بعد برنامه‌ریزی کرد.

• **به وقت همکارانتان احترام بگذارید:** اگر از همکارانتان انتظار دارید که «مزاحم کار شما نشوند»، پس شما هم باید برای وقت و کارهای آن‌ها احترام قائل شوید.

موجب کردن کارکنان به رعایت موارد بالا، ممکن است نیازمند زمان و یادآوری‌های محترمانه از جانب شما باشد، اما یادتان باشد که نتایج کار ارزش آن را دارد. حتی اگر همه هم به حرفتان گوش نکنند، باز هم تعداد حواس‌پرت‌کنندگان بسیار کم‌تر خواهد شد.

حال وقت آن است که وقفه‌های موجه را از نظر خودم به شما بگویم، یعنی مشتری‌ها. من در یاری‌رساندن به مشتریان هیچ‌گاه شلوغ و غرق کار نیستم. اگر بیزینستان حول محور مشتریان می‌چرخد، به هیچ عنوان نباید خیلی سرتان شلوغ باشد. در غیر این صورت، دیگر هیچ‌وقت سرتان شلوغ نخواهد بود.

ال ال بین^۱ و مک دونالد^۲، دو سوپرستار معروف، قوانینی در حوزه مشتری‌مداری با ما به اشتراک می‌گذارند که راهنمای بسیاری از بیزینس‌های موفق است. یکی از قوانین اصلی به این ترتیب است: «مشتری وقفه کار ما نیست، بلکه هدف کار ماست.» این قانون در شرکت پاکت‌نامه^۳ مکی میشل هم جاری است؛ چون ما بیش از چهل سال پیش شروع به جذب مشتری کردیم. درواقع من تابلویی در محل کارم نصب کرده‌ام که روی آن نوشته شده است: «به هیچ عنوان در جلسات ما وقفه رخ نمی‌دهد، مگر این‌که مشتری تماس بگیرد.»

1. L.L. Bean

2. Mc Donald

نکته آموزنده مکی

برای این که دیگران قدر وقتتان را بدانند، ابتدا باید خودتان قدر وقت خودتان را بدانید.

برای مدیریت زمانتان وقت بگذارید

تاکنون فکر کرده‌اید که تمام زمان شما صرف چه چیزی می‌شود؟ شما به هیچ عنوان تنها نیستید. قرن‌هاست که مردم دربارهٔ زمان صحبت می‌کنند. به این قسمت برگزیده از کتاب کتاب سرنوشت^۱ نوشته والتر^۲ در قرن هفدهم دقت کنید:

«در بین تمام چیزهای عالم، چه چیزی است که هم بلندترین و هم کوتاه‌ترین، هم سریع‌ترین و هم کندترین، هم تقسیم‌پذیرترین و هم گسترده‌ترین، هم مغفول‌ترین و هم پشیمان‌بارترین چیزی است که بدون آن هیچ چیزی اتفاق نمی‌افتد؟ تمام چیزهای کوچک را قورت می‌دهد و به هر آنچه بزرگ است، زندگی می‌بخشد؟ پاسخ، چیزی نیست جز زمان. هیچ چیزی از زمان بلندتر نیست؛ چون زمان اندازهٔ ابدیت است. هیچ چیزی کوتاه‌تر از زمان نیست؛ چون این زمان است که در تمام برنامه‌های ما کم می‌آید. برای کسی که منتظر است، هیچ چیزی کندتر از زمان نمی‌گذرد. برای کسی که لذت می‌برد، هیچ چیزی به اندازهٔ زمان تند نمی‌گذرد و می‌تواند تا جای ممکن کوچک شود. همهٔ انسان‌ها از آن غافلند و برای ازدست‌دادن آن احساس پشیمانی می‌کنند. بدون آن، هیچ چیزی اتفاق نمی‌افتد. هر چیز بی‌ارزش را به فراموشی می‌سپارد و چیزهای بزرگ را شکست‌ناپذیر می‌کند.»

من همیشه به همه می‌گویم: «کشتن زمان قتل نیست، بلکه خودکشی است.» ما همه زندگی را در این دنیا با یک چیز مشترک آغاز

1. *The Book of Fate*

2. Voltaire

می‌کنیم و آن، همان زمانی است که در طول روز، هفته، ماه و سال، به یک میزان از آن برخورداریم. حال فقط یک چیز مهم است و آن هم استفاده‌ای است که از این زمان می‌کنیم.

من همیشه به همه می‌گویم: «کشتن زمان قتل نیست، بلکه خودکشی است.» ما همه زندگی را در این دنیا با یک چیز مشترک آغاز می‌کنیم و آن، همان زمانی است که در طول روز، هفته، ماه و سال، به یک میزان از آن برخورداریم. حال فقط یک چیز مهم است و آن هم استفاده‌ای است که از این زمان می‌کنیم.

در جایی خوانده‌ام که انسان‌ها در طول زندگی به‌طور متوسط هفت سال در دستشویی و حمام، شش سال به خوردن، چهار سال به تمیزکردن خانه، پنج سال در صف، دو سال پشت خط تلفن، سه سال به آشپزی، یک سال برای گشتن دنبال وسایل گمشده و شش ماه را پشت چراغ‌قرمز سپری می‌کنند. جمع همه این‌ها سی سال می‌شود، سی سالی که صرف چیزی می‌شود که به آن نیازی ندارید یا نمی‌خواهید که انجامش بدهید. زمان، چیزی است که باید در صدر اولویت‌هایتان قرار بگیرد.

به اتمام‌رساندن بیش‌تر لزوماً منوط به تعداد کارها نیست، برخی اوقات باید کار کم‌تری انجام بدهید. سعی نکنید که برای دقیقه دقیقه هر روزتان برنامه‌ریزی کنید. بعد از اولویت‌بندی و تدوین لیست برنامه‌هایتان، اندکی انعطاف را در برنامه خود برای سروسامان دادن وقفه‌ها و کارهای نامترقبه‌ای در نظر بگیرید که بی‌شک پیش‌روی شما قرار خواهد گرفت. برخی از قسمت‌های روزمره را به کارهای مهم اختصاص دهید و زمان کافی برای آن‌ها در نظر بگیرید، طوری که دیگر نیازی به عجله کردن در طول روز نباشد. برنامه‌ریزی و زمان‌بندی می‌تواند بهترین استفاده از زمان باشد.

باید زمانتان را در محیط کار، بهتر مدیریت کنید؟ چه کسی این کار را نمی‌کند؟ یکی از مواردی که حتماً باید کنترل کنید، زمان است. زمانی که سخت کار می‌کنید، همیشه این‌طور به نظر می‌رسد که زمان کافی برای انجام کارها وجود ندارد؛ اما باب نلسون در کتاب *۱۰۰۱ راه برای تصمیم‌گیری در کار*^۱ می‌نویسد: «برای نجات‌دادن زمان، راه‌هایی وجود دارد

- که می‌توانید به کار بگیریید.» در این جا به قسمت‌هایی از توصیه‌های او می‌پردازیم:
- زمانی که روز به پایان می‌رسد، لیستی از کارهای فردا تهیه کنید که در صدر آن مهم‌ترین مورد قرار دارد. در این صورت، به محض شروع کار، می‌دانید چه کاری را کجا انجام دهید.
 - به خودتان قول دهید که هر روز نیم ساعت زودتر به محل کار برسید. سپس می‌توانید به مهم‌ترین موارد لیست خود بپردازید و در طول زمان مشخص‌شده، بدون هیچ وقفه‌ای کار کنید.
 - به هیچ عنوان مادامی که اولویت اول لیست خود را انجام نداده‌اید، سراغ اولویت‌های بعدی نروید.
 - از طریق تقویم، برنامه‌ریزی کنید. این حالت، شما را ساختارمند می‌کند؛ به طوری که دیگر لازم نیست از خودتان بپرسید چه کاری باید انجام می‌دادید. در واقع به کاری که باید انجام دهید، واقف و آگاهید.
 - حداقل یک‌بار در روز به صندوق پیام‌های دریافتی خود سر بزنید و به آن اولویت دهید.
 - با جلسات غیر ضروری خداحافظی کنید. اگر به حضورتان در جلسه نیازی نیست، خب نروید. با این کار هم زمانتان را هدر می‌دهید و هم موارد لیست شما ناتمام می‌ماند.
 - چند ساعتی به صورت هفتگی به تفکر دربارهٔ اهداف کلی و اصلی خود اختصاص دهید. ببینید که اصلاً پیشرفتی کرده‌اید. اهداف را به‌طور مناسب تعیین کنید و مورد بازبینی قرار دهید.
- بنجامین فرانکلین سخن معروفی دارد: «اگر از دقایق خود مواظبت کنیم، سال‌های پیش‌رو هم از خود مراقبت خواهد کرد.» یک دقیقه اصلاً زیاد نیست، اما جمع همین دقایق، کیفیت عمرتان را نشان می‌دهد. پس حتی یک ثانیه را هم هدر ندهید!

نکته آموزنده مکی

اگر می‌خواهید از زندگی لذت ببرید، از دقایق خود به نحو احسن بهره ببرید.

برای ارتقای مهارت ارتباطی، تماس تلفنی برقرار کنید

جهان روزبه‌روز در حال کوچک‌تر شدن است. با توجه به پیشرفت تکنولوژی، می‌توان در کسری از ثانیه از طریق کامپیوتر، تلفن یا وسایل ارتباطی دیگر، از اخبار و مطالب آگاه شد. بیزینسی که تا همین چند سال پیش غیر قابل دسترس بود، راحت در دسترس افراد قرار می‌گیرد. برای همین، همواره می‌گویم که تلفن شگفت‌انگیزترین وسیله در دسترس است. همه ما سال‌ها تجربه استفاده از تلفن را داریم، اما چرا بسیاری از ما نمی‌توانیم از آن به خوبی استفاده کنیم؟

در این جا به تکنیک‌هایی می‌پردازم که خودم همیشه به کار می‌بندم:

- اول این که، زمانی که به تماس شما پاسخ داده می‌شود، همیشه بپرسید که مزاحم هستید یا نه. همین تکنیک کوچک، سال‌ها به زندگی و شغلتان اضافه می‌کند.
- بعد از این که مخاطبتان به تماس پاسخ داد، اسمش را بپرسید. من با صرف استفاده از اسم افراد، می‌توانم کارهای بسیاری از طریق آن‌ها انجام بدهم. استفاده از اسم افراد، می‌تواند تا حد بسیاری پیام شما را به آن‌ها بفهماند.
- شاید شما بخواهید که تلفنتان را بعد از تماس دوم یا سوم پاسخ دهید. به آرامی حرف بزنید و طوری نشان دهید که طرف مقابل بفهمد. وقتی تلفنم را روی پیامگیر می‌گذارم، همچنان می‌خواهم مطمئن شوم که تماس دریافتی قابل دریافت است یا خیر.
- وسط کار و حرف دیگران نپريد. وقتی پای تلفن هستید، نگذارید حواستان پرت شود و فقط روی مخاطب متمرکز شوید. ببینید که مخاطبتان روی خط چه می‌گوید.
- وقتی با تلفن شرکت، تماس مهمی برقرار کرده‌اید، تلفن‌همراهتان را بی‌صدا کنید. حتماً روی تن صدایتان حساس باشید. هرگز حین صحبت کردن با تلفن، با صدای بلند آدامس نجوید یا چیزی روی کیبورد تایپ نکنید.
- وقتی کسی با شما تماس می‌گیرد، باید به گرمی با او سلام و احوالپرسی کنید و به او بگویید که چقدر از تماسش خوشحال و خرسند هستید. این حس باید در

صدایتان کاملاً گویا باشد. همیشه در شرکت خودمان، یعنی مکی میشل، از همه می‌خواهم که با لبخند به تلفن پاسخ بدهند؛ چون لبخند هم از صدای آن‌ها پشت خط مشخص می‌شود. باید این حس را به مشتریانتان بدهید که مهم‌ترین و تقریباً تنها مشتری شماست.

- همیشه سعی کنید که تماس‌های تلفنی را با یک خبر خوب شروع کنید، حتی در مواقعی که باید خبر بدی به مخاطب انتقال دهید. همچنین خداحافظی خوبی داشته باشید.

- برای کاری که می‌خواهید انجام بدهید، طرح و برنامه داشته باشید. هر تماس تلفنی حساس باید شفافیت در تمرکز و هدف داشته باشد. قبل از برقراری هر تماسی، بدانید که قرار است درباره‌ی چه چیزی بحث و گفتگو کنید. می‌توانید با بهره‌گیری از این روش، شبکه‌ای از روابط ایجاد کنید.

- کارتان را زود آغاز کنید تا به یکصد تا سیصد نفر افراد بسیار مهم شبکه‌ی ارتباطی خود رسیدگی کنید. تاریخ تولد آن‌ها را به‌دست بیاورید و هر سال در مناسبت‌های مهم زندگیشان با آن‌ها تماس بگیرید. اگر در حوزه‌ی فروش فعالیت می‌کنید، حتماً در روز تولد مشتری‌هایتان با آن‌ها تماس بگیرید. باورتان نمی‌شود با این کارها چقدر به بیزینستان کمک می‌کنید.

- من جزو اولین افرادی بودم که تلفن خودرو خریدم که امروز به شکل هندزفری است. رانندگی بدون تماس تلفنی برای هر فروشنده‌ای، ائتلاف وقت بزرگی است. برای بهره‌ورکردن زمان، از انجام هیچ کاری دریغ نمی‌کنم؛ پس حتی از برقراری تماس‌های بی‌روح و سرد هم خودداری می‌کنم. زودتر از موعد تماس می‌گیرم تا مطمئن شوم که خریدار در دسترس است.

- اگر تماسم روی پیغامگیر برود، هیچ‌گاه زمانی را برای تماس برگشتی مخاطب انتخاب نمی‌کنم که در دسترس نباشم. به‌طور مکرر برای همدیگر تماس از دست‌رفته نیندازید. مادامی که مخاطبم وقت می‌گذارد، من هم وقت می‌گذارم و برایم مهم نیست.

- دانستن این نکته هم خیلی ضروری است که وقتی منشی شما به تلفن پاسخ

می‌دهد، باید حتماً بگویید که مثلاً: «آقای مکی منتظر تماس شما بود.» این کار باعث می‌شود تا تماس‌گیرنده احساس خاص بودن کند.

- موفق به دریافت تماس نمی‌شوید؟ پیامگیرتان را فعال کنید. در این صورت حتماً تماس برقرار خواهد شد. این نکته را از نماینده فلوریدای شرکت یاد گرفتیم. پیام صوتی‌اش را با ذکر نام، روز، تاریخ، ساعت و یک ضمانت آغاز کنید؛ به این صورت: «نام و شماره تماس‌تان را بگذارید، تضمین می‌کنم که تا ۲۴ ساعت آینده با شما تماس خواهیم گرفت. اگر نتوانم به این وعده عمل کنم، به خیریه مورد علاقه شما یکصد دلار کمک می‌کنم، البته تا جایی که خود شما به این مبلغ نیازی نداشته باشید.»

- هر وقت امکان دارد، طبق برنامه زمانی پیش بروید. تماس‌های ازدست‌رفته را در زمان مشخصی از روز بگیرید تا وقفه‌ها را به حداقل برسانید. من معمولاً این کار را در دقایق پایانی روز انجام می‌دهم. البته ناگفته نماند که شما حتماً باید به تماس‌های ضروری پاسخ دهید، اما آن دسته از تماس‌های غیرضروری را می‌توان به ساعات دیگری منتقل کرد تا به بهترین نحو به مسئله مربوطه بپردازید. من به شما اجازه برقراری تماس تلفنی را می‌دهم، اما مهارت‌های تماس تلفنی در شغل‌تان از چه درجه اهمیتی برخوردار است؟

نکته آموزنده مکی

هیچ‌گاه تلفن را روی مهارت‌های تماس تلفنی قطع نکنید.

۲۴. اعتماد

چه کسی امروز چتر تو را بسته‌بندی کرد؟

چارلز پلام^۱ در جنگ ویتنام، خلبان جنگنده بود. قبل از این که جت او از طریق یک سامانه زمین به هوا ساقط شود، ۷۵ مأموریت جنگی را با جت خود رفته بود. بعد از این که جت او ساقط شد، خودش را از کابین بیرون انداخت و با چتر نجات موفق شد پشت خط دشمن فرود بیاید. سپس اسیر جنگی شد و شش سال را در زندان‌های ویتنام گذراند. زمانی که بعد از اسارت به خانه برگشت، مهم‌ترین درس زندگی‌اش را آموخت. روزی در رستورانی نشسته بود که مردی از میز کناری به او نزدیک شد و گفت: «ا... تو که پلامی، همانی که در ویتنام و در جنگنده جت کیتی‌هاک^۲ ساقط شدی!»

پلام در حالی که از این گفته شگفت‌زده شده بود، از او پرسید: «چطور ممکن است این‌ها را بدانی؟»

مرد در جواب گفت: «من همان کسی هستم که چتر نجات تو را بسته‌بندی کرده بود. فکر می‌کنم به خوبی کار کرد!»

پلام در جواب گفت: «بی‌شک همین‌طور است. اگر کار نمی‌کرد که الان این‌جا نبودم.»

پلام کل آن شب را به مردی فکر می‌کرد که در رستوران دیده بود و اصلاً نتوانست بخوابد. به این فکر می‌کرد که آن مرد در لباس نظامی چگونه به نظر می‌رسید. به این فکر می‌کرد که چقدر احتمالاً این سرباز دریانورد را نادیده گرفته است؛ فقط به این

1. Charles Plumb

2. Kitty Hawk

دلیل که او صرفاً یک سرباز دریانورد بود، اما خودش، پلام، خلبان جنگنده نظامی بود. او به تمام لحظاتی فکر می‌کرد که سرباز دریانورد در داخل کشتی با دستان خود به تا کردن چتر برای خلبان‌هایی می‌پرداخت که اصلاً آن‌ها را نمی‌شناخت.

از آن زمان به بعد، هر موقع پلام سخنرانی دارد، از حضار می‌پرسد: «چه کسی چتر شما را بسته‌بندی می‌کند؟»

هر کسی افرادی دارد که اداره کردن امور روزانه او را برعهده دارند، حال خواه این فرد به زحمات آن‌ها واقف باشد یا خیر.

پلام همچنین اشاره کرد که در روزی که جتش ساقط شد، نیاز به انواع مختلف چتر داشت؛ از جمله چتر جسمی، روانی، عاطفی و روحی. او برای برآمدن از پس این مخمصه باید مجهز به تمام این چترها می‌بود.

این بسته‌بندی‌کنندگان چتر هستند که ما را از سقوط آزاد در شکست‌های زندگی نجات می‌دهند. حال سؤالی از شما دارم: «چه کسی چتر شما را بسته‌بندی می‌کند؟»

احتمالاً می‌خواهید چند سؤال دیگر را هم در نظر بگیرید: «چه کسی این چتر را تولید کرده است؟ آیا جنس چتر مقاوم و قسمت‌های آن محکم به هم دوخته شده است؟ چه کسی استفاده از آن چتر را به شما آموخت؟ آیا آن فرد، مربی آبدیده‌ای بود که بدانند بار اول شما نباید بار آخر شما باشد؟» چتربازان، فرصت‌های دوم زیادی ندارند.

ارتش، مثال خوبی از همکاری و همیاری است. با تمرین جسمی و روانی، می‌توان اطمینان حاصل کرد که تمام افراد یک یگان نقششان را می‌دانند و می‌توانند در مواقع دشوار به خوبی عمل کنند. در شرایط مرگ و زندگی، انتخاب ما محدود است.

در بی‌زینس هم اگرچه فشار کار نسبت به ارتش کم‌تر است، اما موقعیت کاری اهمیت دارد. پس این که چه کسی برای شما موفقیت به ارمغان می‌آورد نیز به میزان خود موفقیت اهمیت دارد.

در زمان بچگی، تحصیل یا در بزرگراه حین رانندگی، یادتان می‌آید چه کسی مراقبتان بوده است؟ مهم‌تر این که تاکنون به این مهم فکر کرده‌اید چه کسانی از خود مایه می‌گذارند تا به موفقیت دست یابید؟ چه شما اسم این افراد را بدانید و چه ندانید، توجه مملو از وجدان آن‌ها در کار، هر کسی را می‌تواند تحت تأثیر قرار دهد.

نکته آموزنده مکی

فارغ از این که رتبه یا درجه شما در شغلتان چه باشد، بسته بندی چتر را بیاموزید.

به چه کسی اعتماد می کنید؟

طبق نتایج مطالعه‌ای که به تازگی در آمریکا صورت گرفته است، آمریکایی‌ها نسبت به دو دهه قبل، به افراد کم‌تری اعتماد می‌کنند. طبق این مطالعه که در دانشگاه دوک و آریزونا^۱ صورت گرفته است، دریافتند تعداد افرادی که می‌گویند هیچ‌کسی برای صحبت کردن درباره مسائل مهم ندارند، بیش‌تر از دوبرابر شده است.

لین اسمیت لاین^۲، استاد جامعه‌شناسی دانشگاه دوک می‌گوید: «آمریکایی‌ها نسبت به قبل، همدم اسرار کم‌تری دارند و همان افراد محدود هم بیش‌تر اعضای خانواده‌شان هستند. این تغییر، پیام‌آور وضعیت جالبی برای جامعه نیست. ارتباط با شبکه نزدیکی از افراد، باعث ایجاد بستر امنی می‌شود. این بستر ارتباطی، منجر به مشارکت‌های مدنی و کنش‌های سیاسی محلی می‌شود.»

این مطالعه در مجله جامعه‌شناسی آمریکا^۳ چاپ شد و طبق یافته‌های آن:

- متوسط تعداد افرادی که مردم می‌توانند با آن‌ها مسائل مهم را در میان بگذارند، از ۲/۹۴ فرد در سال ۱۹۸۵، به ۲/۰۸ در سال ۲۰۰۴ کاهش یافته است.
- درصد افرادی که برای صحبت در خصوص مسائل مهم، صرفاً به خانواده تکیه می‌کنند، از ۵۷ درصد به هشتاد درصد افزایش یافته است.

افرادی از جمله دیل کارنجی، توماس ادیسون و هنری فورد که در حین بزرگ‌شدن درباره‌شان خیلی می‌خواندم و آن‌ها را ستایش می‌کردم هم یک گروه پنج یا شش نفره داشتند که برای حل مشکلات، همکاری و همفکری و انگیزه‌دهی با آن‌ها، جلسات مدون ترتیب می‌دادند. برای همین، سال‌ها پیش، بلافاصله بعد از تأسیس شرکت پکت‌نامه

1. Duke University and the University of Arizona

2. Lynn Smith-Lovin

3. American Sociological Review

مکی، اتحادیه‌ای متشکل از پنج تولیدکنندهٔ پاکت‌نامه از سرتاسر کشور ایجاد کردم. اگرچه همهٔ ما در یک بیزینس فعالیت می‌کنیم، اما هیچ رقابتی با هم نداریم؛ چون در مکان‌های مختلفی مستقر هستیم. همهٔ ما در اندازه، تعداد کارکنان و تلفیق فروش در شرایطی یکسان قرار داشتیم. بنابراین حرف هم را می‌فهمیدیم و اطلاعاتمان برای یکدیگر معنادار بود. تنها چیزی که می‌خواستیم، یادگیری از یکدیگر بود. به مدت ده سال حداقل سالی یک جلسه تنظیم می‌کردیم و در آن جلسه به مسائلی همچون داده‌های مالی، ایده‌های بازاریابی، نمونه‌های فروش خلاق، ایجاد سیستم‌های هزینه، برنامه‌های پاداش کارکنان و حقوق آن‌ها می‌پرداختیم. در این راستا، کلی ایده‌های بی‌نظیر را دریافت و اجرا کردم.

من همواره تأکید بسیاری به داشتن گروهی از مشاوران، به‌خصوص در حوزه‌هایی که خودم فعال بوده‌ام، از جمله معاملات تجاری، امور بانکی، سخنرانی‌های عمومی، نگارش کتاب، حوزهٔ بهداشت و غیره دارم. باید اطرافتان را از افرادی پر کنید که می‌توانید به آن‌ها اعتماد کنید و مسائلتان را با آن‌ها در میان بگذارید. البته ناگفته نماند که این حالت باید دوطرفه باشد؛ شما هم باید دست یاری به سمت آن‌ها دراز کنید.

من همواره تأکید بسیاری به داشتن گروهی از مشاوران، به‌خصوص در حوزه‌هایی که خودم فعال بوده‌ام، از جمله معاملات تجاری، امور بانکی، سخنرانی‌های عمومی، نگارش کتاب، حوزهٔ بهداشت و غیره دارم. باید اطرافتان را از افرادی پر کنید که می‌توانید به آن‌ها اعتماد کنید و مسائلتان را با آن‌ها در میان بگذارید. البته ناگفته نماند که این حالت باید دوطرفه باشد؛ شما هم باید دست یاری به سمت آن‌ها دراز کنید.

همان‌طور که سال‌ها می‌گذرد و پروژه‌ها تغییر می‌کند، مشاوران مورد اعتماد من هم به نسبت تغییر می‌کنند. ایده و بینش‌های نوآورانه همیشه استقبال می‌شود، اما افراد تأثیرگذار در موفقیت شخص خودم را هیچ‌گاه فراموش نمی‌کنم. در این رویکرد، هیچ فرقی نمی‌کند که چند شرکت زیر نظر یک هیئت‌مدیره هدایت می‌شود. شرکت‌های بزرگ و کوچک برای کمک به کارکنانشان (از مدیرعامل گرفته تا مابقی کارکنان) در امر تصمیم‌گیری‌های اساسی، از بهترین و بااستعدادترین ذهن‌ها استقبال می‌کنند. یک هیئت‌مدیرهٔ خوب، لزوماً از کارکنان یک شرکت تشکیل نمی‌شود؛ بلکه از افرادی با

مهارت‌ها، تجارب و علایق متفاوت برای خلق بینش و دیدگاه‌های جدید در خصوص مسائل جاری تشکیل می‌شود.

این مدل برای صاحبان بیزینس‌های کوچک قابل حصول به نظر نمی‌رسد، اما باید در نظر داشت که برای موفقیت، به پیچیده‌بودن نیازی نیست. اگر نمی‌دانید از کجا باید شروع کنید، نگاهی بیندازید به سازوکار نظام تجاری، اتاق بازرگانی^۱، سازمان یکپارچه‌سازی تجاری^۲ یا وزارت بازرگانی^۳. رهبران و مدیران این مجموعه‌ها را پیدا و سپس به صرف ناهار دعوتشان کنید تا بتوانید از ایده‌ها و نظراتشان بهره‌مند شوید؛ مثلاً این که به توصیه‌ها و ایده‌های چه کسی تکیه می‌کنند؟ ممکن است در بیزینس واحدی نباشید، اما همگی در عرصه بیزینس فعالیت کنید. شما احتمالاً بیش‌تر از آنچه فکر می‌کنید، مشترکات دارید. معمولاً راه‌حل‌های یک بیزینس، در بیزینس‌های دیگر هم جواب می‌دهد. بقیه کار، دیگر هنر شماسست؛ یعنی این شما باید دریابید که یک توصیه مشخص، برای بیزینس شما راهگشا خواهد بود یا باید سراغ راه‌حل‌های دیگر بروید. مالکوم فوربس می‌گوید: «گوش کردن به توصیه، بسیار بیش‌تر از رعایت آن جواب می‌دهد.» فرقی نمی‌کند کدام یک از دو حالت رخ دهد، در هر صورت این رویه، بازی برد - برد است. شما محرم اسراری دارید که رقیب مستقیمی برای بیزینس شما محسوب نمی‌شود، ضمن این که موفق به گسترده کردن شبکه ارتباطی خود هم شده‌اید.

یادتان باشد زمانی که از دیگران استمداد می‌طلبید، حتماً کمک آن‌ها را جبران کنید. اگر هم افراد معتمد شما به حرفتان گوش نکردند، اصلاً ناراحت نشوید؛ صلاح مملکت خویش خسروان دانند. اما نکته اساسی که بعد از ایجاد روابط باید به آن پایبند باشید، این است: «قبل از این که تشنه شوید، برای خود چاه آب بکنید.»

نکته آموزنده مکی

مادامی که از موفق شدن نمی‌هراسید، از کمک خواستن هم نهراسید.

1. Chamber of Commerce

2. Rotary

3. trade organization

۲۵. تجسم و خلق آن

تجسم رؤیایها به شما کمک می‌کند تا آنها را تحقق بخشید
مغز ما از دو نیمکرهٔ راست (برای یادگیری اطلاعات پایه، از جمله اعداد و حقایق) و
نیمکرهٔ چپ (مسئول خلاقیت) تشکیل شده است.

یکی از بهترین راه‌های استفاده از قوهٔ تصور، این است که به خیال‌پردازی و تجسم
رؤیایهاتان بپردازید. سال‌ها پیش به این نتیجه رسیدم که قوی‌ترین ابزار برای دستیابی
به اهداف شخصی، چیزی نیست جز تصور کردن خودم در موقعیت‌های موفقیت‌آمیز. این
حالت دقیقاً مانند حالتی است که یک ضربه‌زننده در بازی فوتبال، قصد زدن یک ضربهٔ
تعیین‌کننده را دارد. سه ثانیه از زمان بازی باقی مانده است... جیغ هشتاد هزار هوادار...
سی میلیون بینندهٔ تلویزیونی و بازی‌ای که سرنوشتی نامشخص دارد. ضربه‌زننده
همزمان با جای‌گیری، حالت خود را بارها و بارها طوری تنظیم می‌کند که با تجسم
ذهنی‌اش متناسب شود، یعنی تجسمی از خودش در حال زدن گل پیروزی. توانایی
مجسم کردن، ویژگی مشترکی میان تمام ورزشکاران نام‌آور است. آن‌ها تصویری از آینده
را مجسم می‌کنند و اتفاقات را در صدم ثانیه‌ای قبل از رخ‌دادنشان می‌بینند.

جک نیکلاس^۱، کسی که از نظر بسیاری و همچنین «کمپ پی‌جی‌ای هال آو فیمر»^۲
به‌عنوان گلف‌باز قهار شناخته شده است، به سؤالی در خصوص موفقیت چشمگیرش،
به‌خصوص دربارهٔ ضربات سرنوشت‌سازش در رقابت‌ها، پاسخ داد. اندکی دربارهٔ سؤال فکر
کرد و گفت: «من هیچ‌گاه ضربه‌ای را از دست‌رفته تجسم نکردم.» نیکلاس هیچ‌گاه

1. Jack Nicklaus

2. PGA Tour Hall-of-Famer

به‌عنوان ضربه‌زننده قهاری شناخته نشده است، اما همه متفق هستند که او بهترین متفکر گلف است. هیچ معادلی برای بخش ذهنی بازی وجود ندارد؛ چون پنجاه درصد گلف را تصور ذهنی تشکیل می‌دهد.

توماس واتسون اس‌آر^۱ در چهل سالگی، مدیریت شرکت کوچکی را برعهده گرفت که حول تولید دستگاه اسلایس گوشت، ساعت و دستگاه تحریر فعالیت می‌کرد. او سال‌ها قبل از اختراع کامپیوتر، همواره به فکر تولید ماشینی بود که اطلاعات را پردازش و ذخیره کند. برای انطباق با این هدف والا، اسم شرکتش را به شرکت دستگاه‌های تجاری^۲ تغییر داد. در اواخر عمر واتسون، از او درباره این مسئله پرسیدند: «دقیقاً چه زمانی موفقیت شگرف آبی‌ام^۳ را تجسم کرد؟» او خیلی ساده پاسخ داد: «از همان اول کار.»

ایده یک‌شبه و جهانی فرد اسمیث^۴ درخصوص خدمات هوایی تحویل بار برای اولین‌بار در دهه ۱۹۷۰ و طی درس مقاله‌نویسی درس اقتصاد ترم جاری دانشگاه ییل اتفاق افتاد؛ اما متأسفانه استادش از ایده او استقبال نکرد و به کارش درجه کیفی «بد» داد. اما اسمیث ایده خود را عملی کرد و شرکت استثنایی فدرال اکسپرس^۵ را راه‌اندازی کرد. موفقیت برای افراد رؤیاپرداز، اصلاً سورپرایز نیست. آن‌ها می‌دانند چه می‌خواهند، عزمشان را برای دستیابی به اهداف برنامه جزم می‌کنند و انتظار حصول نتایج سازنده را دارند.

موفقیت برای افراد رؤیاپرداز، اصلاً سورپرایز نیست. آن‌ها می‌دانند چه می‌خواهند، عزمشان را برای دستیابی به اهداف برنامه جزم می‌کنند و انتظار حصول نتایج سازنده را دارند.

بیلی گراهام^۶ در مناجاتش می‌گوید: «خدایا، بگذار برایت کاری انجام دهم، هر کاری

-
1. Thomas Watson Sr.
 2. International Business Machines Corporation
 3. IBM
 4. Fred Smith
 5. Federal Express
 6. Billy Graham

باشد مشکلی نیست.» هنری رویس^۱ نمی‌توانست به هیچ چیزی جز به کمال‌رساندن اتومبیل فکر کند. «اورویل و ویلبر رایت»^۲ در تولد بچه‌ها مشغول عروسکی شدند که با کش روی هوا معلق بود. ماری کوری با وجود تقلای شبهه‌اندازان، به کارش متعهد بود و تا پایان عمرش تلاش کرد. موهانداس کی گاندی و مارتین لوتر کینگ جی‌آر در رؤیایی برای تحقق زندگی بهتر برای مردم بودند. لی یاکوکا توصیه‌ای دارد مبنی بر این‌که: «من فقط و فقط یک آرزو برای کرایسلر دارم و آن هم این‌که بهترین باشد. با وجود این، دیگر چه چیزی می‌توان مفروض کرد؟»

همه افراد بالا توانستند تا فرای اکثریت مردم، وضعیتی تجسم کنند که کاملاً درست بود. آن‌ها به ما آموختند که تجسم با تصویری آغاز می‌شود که با رؤیای تحقق‌پذیر درآمیخته است.

مردی به نام ویکتور فرانکل، کل زندگی‌اش را مدیون تجسم خود در موقعیت‌های موفقیت‌آمیز است. او در ۹۲ سالگی درگذشت. او که اهل ویتنام بود، قبل از این‌که به کمپ کاری اجباری نازی‌ها فرستاده شود، به شغل روان‌درمانی مشغول بود. چند سال پیش در حالی او را مشغول سخنرانی دیدم که همه حضار، مشغول اعجاز شگفت او شده بودند. می‌گفت: «من فقط به یک دلیل امروز این‌جا هستم. در شرایطی که همه امیدشان را از دست داده بودند و سرانجام مردند، فقط یک چیز مرا زنده نگه داشت و باعث شد تا از اردوگاه کار اجباری جان سالم به‌در ببرم و آن یک چیز هم همین رؤیای امروز بود که مقابل شما بایستم و بگویم که نجات پیدا کردم. من تاکنون این‌جا نبوده‌ام. من تاکنون هیچ‌کدام از شما را ندیده‌ام. تاکنون چنین سخنرانی‌ای نداشته‌ام. اما در رؤیاهایم دیده‌ام که شما مقابل من در همین اتاق نشسته‌اید و این جملات را هزاران بار گفته بودم.»

نکته آموزنده مکی

افراد دقیقاً زمانی موفق می‌شوند که تصمیم به موفق شدن می‌گیرند.

1. Henry Royce

2. Orville and Wilbur Wright

قدرت تجسم شما، واقعیت را شکل می‌دهد

روزی تعمیرکارانی در حال تعمیر ریل قطار بودند که قطاری در ریل موازی به آن‌ها رسید. چند فرد کت شلواری از قطار پیاده و مشغول بازرسی کارشان شدند. فردی با کت شلوار آبی، با نگاهی از بالا به پایین، سرش را به نشانه تأیید تکان داد. سپس لبخندی زد و به سمت یکی از کارگران رفت.

مرد قدبلند از سرپرست کارگران پرسید: «تد تویی؟»

سرپرست هم در حالی که دستش را به نشانه احوالپرسی به سمت گروه تکان می‌داد، در پاسخ گفت: «بله خودمم، خیلی خوشحالم می‌بینمت دیل!»
هر دو به گرمی و مختصر با هم حرف زدند و احوالپرسی کردند. قبل از این‌که خداحافظی کنند هم با هم دست دادند و قول دادند که در تماس خواهند ماند. وقتی مرد کت شلواری دور شد، یکی از خدمه از سرپرست پرسید: «آن مرد دیل ویلیس، مدیر خط راه‌آهن بود؟»

سرپرست در جواب گفت: «بله خودش بود.»

مرد گفت: «به نظر خیلی سال است که باهم دوست هستید.»

سرپرست در پاسخ گفت: «بله، معلوم است، ما بیست سال پیش دقیقاً در یک روز این کار را شروع کردیم.»

یکی دیگر از کارگران پرسید: «خب چرا شما هنوز این‌جا با ما دارید ریل قطار نصب می‌کنید؟»

سرپرست جواب داد: «خب، تجسم من از آینده، سرپرست خط ریل بود، در حالی که تجسم دیل از آینده، مدیریت آن بود.»

حال اگر تد، سرپرست خوشحالی در خط راه‌آهن است، به این معنی است که تجسم او از آینده به واقعیت پیوسته است. تجسم دیل از سوئی دیگر، او را در مسیری قرار داد که قدم به قدم برنامه را پیش ببرد. این داستان که برگرفته از اثر *دره‌ها و تکه‌ها*^۱ است، به خوبی اهمیت تجسم آینده را روشن می‌کند.

مجله فورچن طی سه سال درخصوص ۱۲۰ کارآفرین مطالعه کرد. سؤالی که از آن‌ها پرسیده شد، این بود: «برای دستیابی به موفقیت، به چه چیزی بیش از هر چیز دیگر نیاز دارید؟» رابرت بام^۱، استادیار کارآفرینی «دانشکده بیزینس دانشگاه رابرت اچ اسمیث مریلند»^۲، سرپرستی این مطالعه را برعهده داشت که طی آن، بر همین مجسم کردن آینده برای حصول اهداف تأکید کرد. طبق گفته او، از میان افرادی که با آن‌ها مصاحبه کرده بود، شصت درصد همواره خواستار راهاندازی بیزینس خودشان بودند، اما چیزی که همیشه از آن‌ها شنیده می‌شد، جز عبارت «می‌خواهم، می‌خواهم» نبود. افرادی موفق شدند که هدفشان را مجسم کردند و کاملاً می‌دانستند به کدام سو باید بروند.

انجمن بازاریابی آمریکا، سال‌ها پیش، مطالعه‌ای روی پانصد مدیرعامل انجام داد و سؤال پژوهش آن این بود: «برای نجات پیدا کردن در پنج سال آتی چه کار باید بکنند؟» ۸۱ درصد مدیران در پاسخ گفتند: «باید قدرت تجسم و خلاقیت داشته باشند.» اما از میان پانصد مدیرعامل، ۸۱ درصد گفتند که شرکت آن‌ها در این زمینه خوب عمل نمی‌کند.

من فکر می‌کنم که بخشی از مشکل به این مسئله برمی‌گردد که بسیاری از شرکت‌ها نمی‌دانند چگونه یک تصویر واقع‌گرایانه را ترسیم کنند. آن‌ها این تصویر را با اهداف شرکت اشتباه می‌گیرند، غافل از این که اهداف شرکت، ماحصل تجسم و ترسیم آینده شرکت است. این تجسم آینده نیست که برنامه‌ریزی انجام می‌دهد و موانع را پیش‌بینی می‌کند، اما تجسم آینده است که ایده‌ای واقع‌گرایانه از شدنی‌ها به‌دست می‌دهد؛ البته به شرطی که افراد واقعیت را با همه تلخی‌هایش بپذیرند.

تجسمتان را بر مبنای یک‌سری اصول بنا نهد. تجسم مؤثر از آینده، ربطی به روند و محصول کار ندارد، بلکه سراسر حول اصول یا همان اسوه‌ای برای عمل و رفتار می‌چرخد. بر اصولی متمرکز شوید که محدود به زمان و حصول آن‌ها دشوار نباشد، حتی اگر در مواقعی پایبندی به آن‌ها دشوار باشد.

تصویری که افراد را مجاب به عمل می‌کند، چیزی نیست که بتوان طی یک جلسه خلجان فکری به‌دست آورد. همه افراد تیم، محق داشتن زمان برای پرسش درباره

1. Robert Baum

2. the University of Maryland's Robert H. Smith School of Business

سازمان، صنعت، مشتریان، رقبا، روش‌های به‌روز و غیره (روی‌هم‌رفته هر آنچه موفقیت این تجسم را تحت تأثیر قرار می‌دهد) هستند. قبل از این‌که در این مسیر قدمی بردارید، باید جهت یادگیری خود را شکل دهید.

تجسمتان از آینده را بر مبنای موقعیت فعلیتان قرار ندهید، بلکه براساس موقعیت پنج، ده یا ۲۵ سال آینده تعیین کنید. به جهت مسیر و موانعی فکر کنید که باید برای موفقیت پشت‌سر بگذارید.

تجسمتان از آینده را بر مبنای موقعیت فعلیتان قرار ندهید، بلکه براساس موقعیت پنج، ده یا ۲۵ سال آینده تعیین کنید. به جهت مسیر و موانعی فکر کنید که باید برای موفقیت پشت‌سر بگذارید.

در مواقعی که برای شرکت‌های موفق آمریکا سخنرانی می‌کنم، همیشه داستان هلن کلر را تعریف می‌کنم. او در نه ماهگی به دلیل بیماری، ناشنوا و نابینا شد. به‌عنوان دانش‌آموخته نمونه از کالج رادکلیف فارغ‌التحصیل و به نویسنده و سخنران فوق‌العاده‌ای تبدیل شد. روزی بعد از سخنرانی در پردیس یک کالج و در زمان پرسش و پاسخ، یک سؤال‌کننده بدجنس از او پرسید: «راستش را بگویید خانم کلر، کوری شما بدترین چیزی است که ممکن است برای هر کسی رخ دهد، درست است؟»

او در جواب گفت: «نه، بدترین چیزی که برای هر کسی ممکن است رخ دهد، از دست دادن قدرت تجسم است.» همان‌طور که می‌دانید بینایی، قدرت دیدن مقابل است، اما تجسم، ترسیم فرسخ‌ها جلوتر است.

نکته آموزنده مکی

تجسم آینده اگر بدون عمل باشد، چیزی جز خیال‌پردازی نیست. عمل بدون ترسیم آینده هم خود کابوس است.

۲۶. مواظب حرف زدنتان باشید

با گوش کردن یاد می‌گیریم، نه حرف زدن

۴۵ درصد زمانی که بیداریم، به گوش کردن می‌گذرانیم؛ اما پنجاه درصد چیزهایی که می‌شنویم، فراموش می‌کنیم.

گوش کردن، مهارت بسیار مهمی در زندگی همه است. بازی قدیمی «تلفن» را به یاد دارید؟ وقتی یک پیامی بین چند نفر در گوشی دهان به دهان می‌چرخید. در انتها هم با پیامی کاملاً متفاوت مواجه می‌شدیم. خیلی از ما این بازی را به‌عنوان سرگرمی خنده‌دار با دوستانمان انجام می‌دادیم و در آخر هم کلی با هم می‌خندیدیم. در دنیای واقعی اگر شنونده خوب و بادقتی نیستید، با نتایجی مواجه می‌شوید که اصلاً سرگرم‌کننده نیست و حتی می‌تواند آسیب‌زننده باشد یا زندگیتان را تغییر دهد.

شنیدن، یکی از حواس پنجگانه است، اما گوش دادن نوعی هنر است. خود گوش دادن باعث می‌شود که در کارتان موفق شوید و عکس آن هم شکست شغلی را برایتان به همراه دارد. در واقع موفقیتتان منوط به توانایی شما در خوب گوش کردن است.

خواه باورتان بشود یا نه، سائیتی وجود دارد تحت عنوان انجمن بین‌المللی گوش‌دادن^۱ که در آن حقایق جالبی ذکر شده است:

- ۸۵ درصد یادگیری از طریق گوش‌دادن صورت می‌گیرد.
- در ۷۵ درصد مواقع، شنونده‌ها حواس‌پرت، فراموشکار و مشغول کار دیگری هستند.
- بیش‌تر مردم فقط بیست درصد چیزی را که می‌شنوند، بعد از مدتی به یاد

می‌آورند. اما توصیه من این است که با یادداشت‌برداری نکات مهم، به نوعی متعهد به ثبت آن‌ها در حافظه خود شوید.

- افراد در هر دقیقه به ۱۲۵ تا ۲۵۰ کلمه گوش می‌کنند؛ در حالی که در دقیقه به یکصد تا سه هزار کلمه فکر می‌کنند.
- حداقل پنج مطالعه در حوزه بیزینس اثبات کرده‌اند که گوش کردن، مهارت شماره یک برای موفقیت است. بخواهم صادقانه‌تر بگویم، به نظرم متخصصان می‌توانند روی این نقطه به توافق برسند که مطالعات دیگر هم به همین نتایج منتهی می‌شود. حال زمان آن است که مهارت‌های مؤثر گوش دادن را به کسانی آموزش بدهیم که آن را بلد نیستند.

تلویزیون و رادیو بر اهمیت گوش دادن افزوده است؛ به این معنی که به جای این‌که اطلاعات چاپی روبرویتان باشد، باید قادر باشید که شنیده‌ها را پردازش کنید. اگر یادگیری شما به جای صرف خواندن، از طریق اینترنت و به صورت دیداری و شنیداری باشد هم همین حالت حاکم است. در دنیایی که پر از بیزینس‌های مختلف است، رسانه‌های چاپی جای خود را به گزارش و یادداشت داده است و پیام‌های گفتاری در جلسات این‌گونه ایجاب می‌کند که افراد مهارت گوش‌دادنشان را تقویت کنند. پس اصلاً جای تعجب ندارد که جلسات کاری برای افرادی که مهارت گوش‌دادن ضعیفی دارند، به جای فرصتی برای تبادل اطلاعات، به تهدید و تنبیه تبدیل می‌شود.

بیل ماریوت^۱، مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره بزرگ‌ترین هتل‌های زنجیره‌ای بین‌المللی جهان، یعنی ماریوت، بزرگ‌ترین درسی را تشریح می‌کند که در طول سال‌ها آموخته است: «بزرگ‌ترین درس، گوش‌دادن به کارکنانتان است. به عقیده این‌جانب اگر مدیران ارشدی دارید که کارکنانشان را دور خود جمع می‌کنند، ایده‌های آن‌ها را دریافت می‌کنند و به یافته‌هایشان گوش می‌کنند، این شماست که به‌عنوان مدیرعامل می‌توانید تصمیمات به مراتب بهتری اتخاذ کنید.»

ماریوت گفت که این درس‌ها را زمانی آموخت که به‌تازگی در خدمت نیروی دریایی

1. Bill Marriott

آمده بود و دیداری با رئیس‌جمهور وقت یعنی دوایت آیزنهاور^۱ داشت. قبل از این دیدار، شش ماهی بود که در نیویورک زندگی می‌کرد و آقای رئیس‌جمهور به مناسبت تعطیلات کریسمس به دیدن او رفت. بیرون خیلی سرد بود، اما پدرش بیرون از خانه هدف‌های تیراندازی کار گذاشته بود و از آقای رئیس‌جمهور هم پرسید که دوست دارد داخل کنار شومینه باشد یا این‌که بیرون تیراندازی کند؟

آقای رئیس‌جمهور رو به ماریوت کرد و پرسید: «خب ماریوت، به نظرت چه کار کنم، بروم بیرون؟»

ماریوت هم به آقای رئیس‌جمهور گفت که بیرون خیلی سرد است و بهتر است داخل خانه کنار شومینه باشد و در نهایت هم آقای رئیس‌جمهور همین کار را کرد. از آن زمان تا امروز، ماریوت همواره یادآوری می‌کند که این درسی که آموخت (نظر دیگران را پرسیدن)، همیشه همدم و همراه او بوده است و سرمایه‌عظیمی در بیزینسش محسوب می‌شود.

به خاطر داشته باشید که بیش‌تر مردم مادامی که به حرف آن‌ها گوش نکنید، به حرفتان گوش نمی‌کنند. اگر می‌خواهید به حرفتان گوش کنند، باید این احساس را به آن‌ها بدهید که نظرشان مورد قبول و محترم است و به هیچ‌عنوان نادیده گرفته نمی‌شود. وقتی حس کنیم که به حرفمان گوش می‌کنند، این حس به ما دست می‌دهد که برای ما ارزش و قرب قائل شده‌اند و گفته‌ما واقعاً ارزش دارد.

به خاطر داشته باشید که بیش‌تر مردم مادامی که به حرف آن‌ها گوش نکنید، به حرفتان گوش نمی‌کنند. اگر می‌خواهید به حرفتان گوش کنند، باید این احساس را به آن‌ها بدهید که نظرشان مورد قبول و محترم است و به هیچ‌عنوان نادیده گرفته نمی‌شود.

اگر دوست دارید به حرفتان گوش کنند، از ارتکاب به اشتباهات زیر خودداری کنید:

- وسط حرف کسی پریدن
- تماس چشمی برقرار نکردن

- هُل کردن گوینده
- عدم متمرکز بودن روی حرف مخاطب
- از قبل هُل کردن مخاطب و تفتیش اطلاعاتی او
- عدم پاسخگویی در زمان مناسب
- استفاده از عباراتی با بار منفی، مثل: «بله، اما...»
- توی ذوق گوینده زدن، به خصوص وقتی که در حال صحبت است.
- فراموش کردن حرف مخاطب

نکته آموزنده مکی

با گوش‌تان، دوستان بیش تری می‌توانید جذب کنید تا با دهانتان.

سعی کنید عباراتی به زبان نیاورید که مخرب حرفه شماست

وقتی در بچگی حرف بدی می‌زدید یا دروغ می‌گفتید، پدر و مادر چند نفر از شما دهانتان را با آب و صابون می‌شستند؟ نمی‌دانم هنوز این رسم جریان دارد یا نه، اما بچه‌های آن زمان خوب به یاد دارند که طعم تلخ صابون چنان طعم بدی در دهان آن‌ها باقی می‌گذاشت که برای انتقال آن درس به بچه‌هایشان احساس وظیفه می‌کردند.

پدرم همیشه به من می‌گفت: «قبل از این که حرف بزنی، خوب فکر کن.» مسلماً گفتن این حرف، از انجامش راحت‌تر است؛ هرچند پس از سال‌ها یاد می‌گیرید که از یک‌سری کلمات که می‌دانید واکنش منفی یا بد به همراه دارد، خودداری کنید.

حرف، بسیار اهمیت دارد. حرف، می‌تواند در آن واحد شما را بالا ببرد یا به زمین بکوبد. می‌تواند متحد کند یا از هم بپاشد. می‌تواند منتهی به ایده‌ای فوق‌العاده شود یا محکم‌ترین توافق را فسخ کند. قبل از ادای کلمات، خوب فکر کنید.

این احتمال وجود دارد که در درون بسیار حساب‌شده و خوشحال باشید، اما حرفی که به زبان می‌آورید یا رفتاری که از شما سر می‌زند، تمام زحماتتان را به باد دهد. لیستی از عباراتی فراهم کرده‌ام که باید از محیط کار دور نگه داشته شود:

- **محال است:** هر گونه مشتقاتی از «نمی‌توانم آن را انجام دهم»، شما را فردی

نشان می‌دهد که نمی‌خواهد مایه بگذارد یا تمایلی به چالش جدیدی ندارد. همواره برای انجام کاری که از شما خواسته شده است، صادقانه تلاش کنید؛ مگر این‌که بخواهند قانون فیزیک (یا موقعیت خود) را نقض کنید.

- **در حوزه وظایف من نیست:** موفقیت هر شرکت منوط به کار تیمی است. برای فرار از مسئولیت، هیچ‌وقت حوزه وظایف را بهانه نکنید. خیلی از افراد آن‌قدر حوزه وظایفشان را جدی می‌گیرند که «وظایف حساس دیگر را نمی‌بینند». اگر خیلی سرتان شلوغ است یا کاری از تخصصتان خارج است، خب بگویید. اگر هم این‌طور نیست، فارغ از این‌که این کار به‌طور رسمی در حوزه وظایف شماست یا خیر، با تمام توان آن را انجام دهید.

- **تلاش خودم را می‌کنم:** در بسیاری از مواقع، این عبارت نوعی بهانه‌تراشی برای از زیر کار دررفتن است. شما تا حدی کارهایی می‌کنید، اما واقعاً متعهد به انجام آن نیستید. برای گرفتن انگیزه، به جای «تلاش خودم را می‌کنم»، بگویید «آن را انجام خواهم داد». با این کار می‌توانید اعتماد دیگران را هم به خود جلب کنید. از ذکاوت یودا، شخصیت استار وارز جدی^۱، یاد بگیرید که گفت: «چه انجام بدهی، چه انجام ندهی، هیچ تلاشی مفروض نیست» و کسی از تلاشتان تمجید نمی‌کند؛ چون همگان به نتیجه کار بها می‌دهند.

- **اصلاً منصفانه نیست:** نمی‌خواهید که شما را به‌عنوان غرغرو بشناسند؟ این‌که مدام از همه چیز شکایت کنید و بگویید که منصفانه نیست، باعث می‌شود تا افراد دیگر نتوانند با شما کنار بیایند؛ در حالی که مشارکت آن‌ها حیاتی است. با تمام تلاش روی وظیفه محوله تمرکز کنید، مهم نیست چه چیزی اتفاق می‌افتد.

- **کی همچین حرفی زده؟** بله، همه ما این حرف را زده‌ایم و مواقعی هم سؤال ما کاملاً به حق بوده است. اما من تضمین می‌کنم به محض این‌که این حرف را بلند بزنید، ریاستان تمام فکر و ذکرش را معطوف به کسانی می‌کند که از زیر بار مسئولیت آن دستور شانه خالی می‌کنند.

- **خیلی عجیب و غریب / احمقانه / غیرمنطقی است:** به هیچ عنوان به همکاریان توهین و بی‌احترامی نکنید. این نشان می‌دهد که کار تیمی بلد نیستید. برای اطمینان حاصل کردن از پیشنهاد مطرح‌شده، جزئیاتش را جویا شوید. اگر هم ایده را دوست نداشتید، کاملاً محترمانه دلیلش را بازگو کنید. این کار کمک‌تان می‌کند تا همیشه راه‌حل‌های مؤثری در چنته داشته باشید.
- **باید این کار را می‌کردی:** به جای تلاش برای یافتن راه‌حل، دنبال مقصر نباشید که همهٔ تقصیر را روی سر او بریزید. به جای پیدا کردن مقصر، می‌توانید با دیگران متحد و همفکر شوید. از چیزی که اتفاق افتاده است، پرس‌وجو کنید تا بتوانید حرکت بعدی را برنامه‌ریزی کنید. یادتان باشد که بسیاری از ایده‌های ناب، درست بعد از بروز مشکل به اذهان‌خطور می‌کند (از نظر ما، اسم این پدیده «تحقیق» است).
- **ما همیشه همین روبه را پیش می‌رویم:** اگر کاری را مدت‌هاست که با رویهٔ خاصی انجام می‌دهید، پس احتمالاً تاکنون آن را اشتباه انجام داده‌اید. حرف من این است: «بزرگ، جسورانه، خلاقانه، بسیط و کلی فکر کنید. همواره طوری فکر کنید که تفکرتان متمایز و آمیخته با تجسم، سرعت، انعطاف و تمرکز باشد. ریسک‌نکردن در پاره‌ای از مواقع، خود ریسک بزرگی است.»
- **این درخواست احمقانه‌ای است، اما...:** قبل از اقدام برای انجام کاری، نظرتان را دربارهٔ آن مطرح نکنید. چیزی که احمقانه است، درواقع زود نظر دادن دربارهٔ کاری است که هنوز درست متوجه نشده‌اید یا نمی‌دانید به کجا ختم می‌شود. به نظر، بهترین ابزار ارتباطی، همان چیزی است که شخصیت بانی کوچولو در فیلم بامبی^۱، ساختهٔ شرکت دیزنی گفت: «اگر نمی‌توانی چیزهای خوبی بگویی، لاقلاً چیزی نگو.» خاموش بودن خیلی راحت‌تر از بی‌هوده‌سخن گفتن است. همان‌طور که رئیس‌جمهور کالوین کولیدج^۲ گفت: «هیچ‌گاه از بابت چیزی که نگفتم، آسیبی به من نرسید.»

1. Bambi

2. Calvin Coolidge

نکته آموزنده مکی

سنگ و چوب می تواند استخوانتان را بشکند، اما حرفی که می زنید، می تواند تا آخر عمر گریبانگیر شما شود.

حرف پخش کردن: پشت دیگران حرف نزنید

روزی روزگاری در یونان باستان، یکی از آشنایان سقراط به دیدنش رفت و گفت: «سقراط، می دانی درباره دوستت چه شنیده‌ام؟»

سقراط پاسخ داد: «یک لحظه صبر کن ببینم. قبل از این که چیزی به من بگویی، می خواهم امتحانت کنم. اسم این امتحان، تست فیلتر سه گانه^۱ است.»
مرد گفت: «تست فیلتر سه گانه؟»

سقراط پاسخ داد: «بله، قبل از این که با من درباره دوستم صحبت کنی، بهتر است اندکی درنگ کنی و چیزی را که می خواهی بگویی، از فیلتری بگذرانی. اولین فیلتر «حقیقت» است. آیا از حقیقت این موضوع کاملاً مطمئن هستی؟»

مرد در پاسخ گفت: «نه، راستش درموردش شنیدم و...»
سقراط در پاسخ گفت: «بسیار عالی، نمی دانی که حقیقت دارد یا نه. حال سراغ فیلتر دوم برویم، یعنی فیلتر «خوب بودن». آیا چیزی که می خواهی درباره دوست من بگویی، خوب است؟»

مرد در پاسخ گفت: «نه، برعکس.»
سقراط ادامه داد: «پس می خواهی چیز بدی درباره او بگویی، در حالی که از صحت آن مطمئن نیستی؟ این تست هنوز تمام نشده و باید فیلتر آخر را هم بگذرانی و آن فیلتر، چیزی نیست جز «فایده». آیا چیزی که درباره دوستم می خواهی بگویی، برای من فایده‌ای دارد؟»

مرد پاسخ داد: «راستش نه.»
سقراط نتیجه گرفت: «خب، چرا می خواهی چیزی را به من بگویی که نه واقعیت دارد، نه خوب است و نه مفید؟»

اگر همه طبق تست فیلتر سه‌گانه عمل کنند، هیچ غیبتی در دنیا وجود نخواهد داشت. غیبت، زود شایع می‌شود.

پس جای تعجب نیست که طنزپرداز آمریکایی، ارما بامبک^۱ گفت: «برخی می‌گویند تفریح ملی ما بیسبال است. حداقل درباره‌ی من که درست نیست. این شایعه است.» طبق محاسبات، اگر شایعه‌ای هنگام ظهر اتفاق بیفتد و در طول دو ثانیه هر کسی که آن را می‌شنود، به دو نفر دیگر بگوید و آن‌ها هم همین چرخه را ادامه بدهند، تا قبل از ۶:۳۰ بعدازظهر همان روز، همه این شایعه را شنیده‌اند.

به‌طور قطع با ظهور اینترنت، سرعت پخش شدن شایعه به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. شایعه‌ای که در اینترنت پُست می‌شود، در کسری از ثانیه در سراسر جهان پخش می‌شود. اگرچه این پُست می‌تواند برای ناشر آن ناشناس و در نتیجه امن باشد، اما آسیب حاصل از آن، می‌تواند به‌طور بالقوه جبران‌ناپذیر باشد. سایت مرجع اسطوره‌های شهری، یعنی اسنوپس^۲، قادر نیست که حرف‌های غلط را از درست تمییز دهد.

خاله‌زنک‌بازی در محیط کار به جهت پاره‌ای از دلایل، تبدیل به نگرانی جدی شده است. تست فیلتر سه‌گانه می‌تواند از بروز بسیاری از کج‌فهمی‌ها و احساسات بد در محیط کار پیشگیری کند؛ چون محیط کار جایی است که بهره‌وری در آن منوط به کار تیمی و مشارکت است. چگونه می‌توان با کسی کار کرد که فکر و ذکرش پخش کردن اطلاعاتی است که معلوم نیست حقیقت، خوب یا مفید است؟

شایعه‌پراکنی درباره‌ی همکاران، منجر به ایجاد محیط کاری خصمانه‌ای می‌شود که نظر منفی مشتریان نسبت به آن را در پی خواهد داشت؛ همین امر، دلیل خوبی برای اجتناب از خاله‌زنک‌بازی است. به علاوه این که تا امروز شاهد خیلی از معاملات بوده‌ام که به علت همین غیبت و خاله‌زنک‌بازی فسخ شده است.

یکی از مقاله‌نویسان مطبوعات، یعنی دیر ابی می‌گوید: «محال است که بتوانید بدون این که خودتان اندکی کثیف نشوید، روی کسی کثافت بریزید.»

1. Erma Bombeck

2. Snopes

پس رفتار‌تان را اصلاح کنید! تست فیلتر سه‌گانه را خیلی راحت می‌توان به‌کار بست. برای غیبت پشت دیگران، صرف حقیقت‌داشتن کفایت نمی‌کند. هیچ‌کس دوست ندارد که حقیقتی شرم‌آور درباره‌ی خودش را به کسی بگوید. حتی اگر خبر خنثی هم باشد، مگر مربوط به شماس‌ت که آن را پخش می‌کنید؟ اما شاید متقاعدکننده‌ترین دلیل برای اجتناب از غیبت‌کردن، تست «فایده» باشد. این اطلاعات چه فایده‌ای دارد؟ شرط می‌بندم که دلیل مثبتی پشت این قضیه نیست.

احتمالاً داستان سه کشیش را شنیده‌اید که به ماهیگیری می‌روند. آن‌ها دوستان خوبی بودند که به‌عنوان پدر روحانی در یک شهر، اما در سه کلیسای مجزا خدمت می‌کردند. همین که در حال ماهیگیری بودند، به گناهانشان اقرار کردند.

پدر روحانی اول گفت: «می‌دانی چه گناه کبیره‌ای مرتکب شده‌ام؟ شرب خمر. می‌دانم که اشتباه می‌کنم، اما هر جمعه‌شب با ماشین به شهری می‌روم که کسی مرا نمی‌شناسد و سپس به سالن مشروب‌فروشی می‌روم و مست می‌کنم. می‌دانم که اشتباه می‌کنم، اما کاری از دستم برنمی‌آید. این گناه کبیره من است.»

پدر روحانی دوم گفت: «خب راستش را بخواهید، من هم گناه کبیره دارم. من قمار می‌کنم. یادتان می‌آید برای مأموریت به هند پول جمع کردم؟ آن پول را به لاس وگاس بردم و همه‌اش را باختم. خیلی شرمسارم. گناه کبیره من قمار است.»

در نهایت، وقتی نوبت به پدر روحانی سوم رسید، گفت: «بچه‌ها، من احتمالاً باید زودتر از همه شروع می‌کردم؛ چون گناه کبیره من غیبت است.»

نکته آموزنده مکی

کلمات می‌تواند از شمشیر برنده‌تر باشد.

۲۷. ایده‌های پایانی

هفت عجایب دیگر جهان

از گروهی از دانش‌آموزان خواستند تا «عجایب هفتگانه جهان» را بنویسند. با وجود اختلافات، اکثرشان به موارد زیر رأی دادند:

۱. اهرام بزرگ مصر^۱
۲. تاج محل^۲
۳. دره عظیم^۳
۴. کانال پاناما^۴
۵. ساختمان حکومتی امپراتور^۵
۶. کلیسای سنت پیتر^۶
۷. دیوار بزرگ چین^۷

معلم در حالی که نظرات را جمع‌آوری می‌کرد، متوجه شد که یکی از دانش‌آموزان هنوز تکلیفش را تمام نکرده است. از او پرسید: «مشکلی پیش آمده؟» دختر جواب داد: «بله، کمی... من نمی‌توانم در این خصوص مصرانه تصمیم بگیرم؛ چون تعداد شگفتی‌ها خیلی زیاد است.»

-
1. Egypt's Great Pyramids
 2. Taj Mahal
 3. Grand Canyon
 4. Panama Canal
 5. Empire State Building
 6. St. Peter's Basilica
 7. China's Great Wall

معلم گفت: «خب لیستت را به ما بگو، شاید بتوانیم کمکت کنیم.»
دختر با اندکی تأمل گفت: «به نظر من، عجایب هفتگانه جهان عبارت است از:

۱. دیدن
۲. شنیدن
۳. لمس کردن
۴. چشیدن
۵. احساس کردن
۶. خندیدن
۷. دوست داشتن»

کلاس آن قدر ساکت بود که می‌شد صدای افتادن یک سوزن را هم شنید. باورتان می‌شود چیزهایی که ما عادی و پیش‌پاافتاده قلمداد می‌کنیم، شگفتی است؟ نکته ظریف ماجرا این جاست که باارزش‌ترین چیزهایی که در دنیا وجود دارد، ساخته دست بشر نیست.

یکی از خواننده‌ها، داستان بالا را برای من فرستاد و گفت: «اوه، واقعاً باید روی این فکر کرد.»

ما گاهی اوقات آن قدر درگیر کل تصویر می‌شویم که از تصاویر کوچک تشکیل‌دهنده آن غافل می‌شویم. این قضیه درباره تمام جوانب زندگی صادق است، از مسائل شخصی گرفته تا کاری. بخش مسائل شخصی قابل حصول است، اما نظر بیش‌تر کنکاش در شگفتی‌ها مربوط به حوزه کار است.

اگر به ماهیت مسائل مهم شرکت خود توجه کنید، به محور اصلی موفقیت پی می‌برید؛ اما سؤال این جاست که چگونه آن را محقق کنیم؟ آیا بدون کارکنان راضی می‌توان موفق بود؟ این‌ها همه عناصر ساده هر شرکت یا فرد موفق است.

به بیانی دیگر، از مسیرتان به سمت موفقیت اطلاع دارید؟ می‌توانید آن را حس کنید؟ می‌توانید آن را استشمام کنید؟ آیا شما را فرامی‌خواند؟ آیا با حصول آن، به شما خوش خواهد گذشت؟ و آیا به کارتان علاقه خواهید داشت؟

به بیانی دیگر، از مسیرتان به سمت موفقیت اطلاع دارید؟ می‌توانید آن را حس کنید؟ می‌توانید آن را استشمام کنید؟ آیا شما را فرامی‌خواند؟ آیا با حصول آن، به شما خوش خواهد گذشت؟ و آیا به کارتان علاقه خواهید داشت؟

رئیس‌جمهور وودرو ویلسون^۱ این نکته را این‌گونه در قالب کلمات و به‌طور سلیس بیان می‌کند: «شما صرفاً برای پول درآوردن این‌جا نیستید. شما این‌جا می‌آیید تا اسبابی فراهم کنید که جهان با وفور بیش‌تر، تجسم قوی‌تر و امید و دستاوردی باکیفیت‌تر زندگی کند. شما این‌جا می‌آیید تا دنیا را غنی کنید و اگر این وظایف را فراموش کنید، در واقع خودتان را بی‌خاصیت جلوه داده‌اید.»

توماس واتسون جی آر^۲، رئیس سابق آی‌بی‌ام، همیشه خاطراتی درباره پدرش، توماس واتسون اس آر، مؤسس شرکت، تعریف می‌کرد؛ یکی از این داستان‌ها این بود: «پدرم همیشه راغب بود که بگوید هر کسی گهگاهی باید از بالا به کارش نگاه کند و ببیند که خودش چگونه پیش می‌رود.»

من شما را به ایجاد عزم راسخ برای انجام آن دعوت می‌کنم. سپس از خودتان سؤالاتی بپرسید، از قبیل: «آیا چیزهایی را بیش‌تر از حد نیاز پیچیده کرده‌ام؟ آیا به وقایع پیرامون به خوبی نگاه کرده‌ام؟ آیا از اطلاعات حاصل از آن، برای بهبودبخشیدن به عملکردم استفاده کرده‌ام؟ آیا زمانی که تغییرات کوچک خیلی کارساز است، دنبال تغییرات بزرگ هستم؟ آیا قدرتان روزهایی که حکم نعمات ساده را دارد، هستم؟»

حتماً نباید پاسخ را محدود به تسهیل امور کرد. در عوض، این سؤالات باید کمکتان کند تا به‌طور مداوم ببینید که یک راه‌حل مختصر می‌تواند بیش‌تر مشکلات را حل و فصل کند. همواره می‌گویید که پیچیده‌کردن مسائل ساده را همه بلدند، اما ساده‌کردن مسائل پیچیده، نیازمند خلاقیت است. دقیقاً مثل مجسمه‌سازی که تکه‌سنگ بزرگی می‌تراشد تا به زیبایی ساده‌ای دست یابد و آن‌قدر تلاش می‌کند تا به مرکز مسئله مدنظر برسد. در این خصوص، هیچ فرقی نمی‌کند که حوزه شما فروش، تولید، بازاریابی،

1. Woodrow Wilson

2. Thomas Watson, Jr

مدیریت یا هر چیز دیگری باشد، با تسهیل امور می‌توانید در ادامه مسیر، از بسیاری از پیچیدگی‌ها خودداری کنید.

نکته آموزنده مکی

سادگی، شگفتی هشتم جهان است.

احکام دهگانه ثانویه

همه تا این‌جا نسبت به احکام دهگانه واقف هستیم، اما تاکنون درباره احکام دهگانه ثانویه شنیده‌اید؟ این مرواریدهای عقلانی ارزشمند را که به الودی آرمسترانگ^۱ نسبت داده شده است، یکی از دوستانم برایم فرستاد. من هم فرصت را غنیمت شمردم و آن‌ها را به نام خودم نوشتم:

۱. **نباید نگران باشید؛ چون نگرانی عقیم‌ترین فعالیت بشر است:** نمی‌توانید آره را آره کنید. یک روز نگرانی، بسیار طاقت‌فرساتر از یک روز کارکردن است. مردم معمولاً آن‌قدر زمانشان را به نگرانی درباره دیروز و فردا می‌گذرانند که امروز را فراموش می‌کنند. امروز همان روزی است که باید با آن دست و پنجه نرم کنید.

۲. **نباید بترسید؛ چون خیلی از چیزهایی که از آن‌ها می‌ترسیم، هرگز اتفاق نمی‌افتد:** در مواجهه با هر بحرانی اگر بترسید، درجه سختی آن چند برابر می‌شود. ترس هیجانی است که خود را تغذیه می‌کند؛ یعنی زمانی که از چیزی می‌ترسید، در واقع ترس از آن را تقویت می‌کنید. اگر بر ترس غلبه کنیم، آن وقت چیزی برای ترسیدن وجود ندارد.

۳. **چو فردا رسد، فکر فردا کنیم؛ چون هیچ‌کس قبل از رسیدن موعد مقرر، نتوانسته است کاری به سرانجام برساند:** روی مشکلات فعلی خود معطوف شوید. مشکلاتی که امروز از فردا متصور می‌شوید، ممکن است فردا اصلاً مشکل تلقی نشود.

۴. زمانی به حل مشکل بپردازید که با آن مواجه می‌شوید. مشکلات را یکی یکی حل و فصل کنید: در یکی از کمیک‌های مورد علاقه‌ام یعنی «بادام زمینی‌ها»، لینوس به چارلی برون می‌گوید: «مشکلات آن قدر بزرگ نیست که نتوان از شرشان خلاص شد.» هر وقت یاد این صحنه می‌افتم، خنده‌ام می‌گیرد؛ چون برای مشکلات، ساده‌ترین راه حل را داشت. حل مشکلات اصلاً دشوار نیست؛ پس از این دشوارترش نکنید.

۵. اصلاً هنگام خواب به مشکلات فکر نکنید؛ چون خواب شما را به هم می‌ریزد: به یاد داشته باشید که مشکلات در نیمه‌شب بسیار بدتر نمود می‌کند. اگر فکر کردن درباره مشکلات را به صبح موکول کنید، می‌بینید که به مراتب سبک‌تر جلوه می‌کند.

۶. به مشکلات دیگران کاری نداشته باشید؛ آن‌ها خودشان بهتر از شما می‌دانند که چگونه مشکلاتشان را حل کنند: باید اقرار کنم که این حکم را نقض کرده‌ام. یک بار می‌خواستم بدون این که از من خواسته شود، به یکی کمک کنم؛ چون فکر می‌کردم بهتر از آن شخص از پس مشکل برمی‌آیم. هرچند لزومی هم نداشت که با پیامدهای آن مشکل روبرو شوم.

۷. اصلاً نباید به فکر مرهم گذاشتن بر زخم دیروز باشید. دیروز، چه خوب و چه بد، برای همیشه تمام شده است. بر چیزی متمرکز شوید که اکنون در جریان است و با آن خوشحال باشید: ما همواره خودمان را قانع می‌کنیم که بعد از پیدا کردن شغل بهتر، در آوردن پول بیش‌تر، ازدواج کردن، بچه‌دار شدن، خریدن خانه بزرگ‌تر و غیره، زندگی‌مان هم بهتر می‌شود. اما دستیابی به همه این موارد، تغییر چندانی در زندگی‌تان ایجاد نمی‌کند. در بیانیه استقلال^۱ آمده است: «به ما حقوق لاینفکی اعطا شده که در آن حق زندگی، آزادی و خوشحال بودن نهادینه شده است.» شما مسئول خوشحالی خودتان هستید.

۸. باید شنونده خوبی باشید؛ چون فقط زمانی که به دیگران گوش می‌کنید، می‌توانید ایده‌هایی در تضاد با ایده‌های خودتان بشنوید: آن قدری که با

گوشتان می‌توانید دوست پیدا کنید، با دهانتان نمی‌توانید. شنیدن، یکی از حواس پنجگانه بدن است، اما گوش دادن هنر است. پس موفقیت شما می‌تواند منوط به تسلط بر مهارت گوش دادن شما باشد. بسیاری از افراد مادامی که احساس نکنند به آن‌ها گوش می‌کنید، به حرفتان گوش نمی‌کنند. زمانی که می‌بینیم به حرف ما گوش می‌کنند، این حس به ما دست می‌دهد که مهم تلقی شده‌ایم و حرف‌های ما واقعاً ارزش دارد.

۹. هرگز نباید اسیر درماندگی شوید؛ چون نود درصد حس درماندگی ما حاصل ترحم‌جویی ماست که مغل‌کنش‌های کارساز ما خواهد شد: آیا واقعاً احساس درماندگی تاکنون منجر به بهبود شرایط شده است؟ در این حالت بهتر است اندکی استراحت کنید، افکارتان را جمع‌بندی کنید و توجه خود را معطوف به اولین اقدام سازنده کنید. سپس از همان‌جا ادامه دهید.

۱۰. باید شکرگزار نعمات خود باشید و نباید حتی کوچک‌ترینشان را هم نادیده بگیرید؛ چون بسیاری از نعمات کوچک، به یک نعمت بزرگ منتهی می‌شود: همه ما حتی در بدترین شرایط هم چیزی داریم که باید شکرگزار آن باشیم. آهای! هنوز دورت پر از نعمت است، این‌طور نیست؟

نکته آموزنده مکی

این موارد را شاید نتوان با مته در سنگ فرو کرد، اما تو آن‌ها را امتحان کن تا زندگی‌ات مانند سنگ سخت نباشد.

چیزهایی که در زندگی آموخته‌ام

سه قانون ساده در زندگی وجود دارد:

۱. اگر دنبال خواسته‌هایت نروی، هیچ‌گاه به آن‌ها دست پیدا نمی‌کنی.
۲. اگر درخواستی نکنی، پاسخ همواره نه است.
۳. اگر قدمی برداری، همواره درجا می‌زنی.

می‌توانم با قاطعیت بگویم که منبع این قوانین ناشناس است، اما مرا به فکر کردن

درباره زندگی و آموخته‌هایم در طول دهه‌ها فعالیت در بیزینس واداشت. درس‌هایی را که آموخته‌ام، می‌توان در یک دایره‌المعارف جمع‌آوری کرد. هر کسی که به دنیای اطرافش توجه کرده باشد هم همین چیزها را می‌بیند. اما یک‌سری اصول راهگشا وجود دارد که در امر تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی راهبردی و خواب راحت در شب به من کمک شایانی کرده است. مثلاً می‌دانم قبل از آن که تشنه شوی، باید چاه آب خود را کنده باشی. این اصل آن قدر در باور من رخنه کرده است که این عنوان را روی یکی از کتاب‌هایم (قبل از این که تشنه شوی، چاه آب بکن) گذاشته‌ام که در خصوص شبکه ارتباطی است. این کتاب هم برنامه‌ریزی و هم شبکه‌سازی روابط را دربرمی‌گیرد. یکی از مهم‌ترین نکات کتاب به این شکل عنوان شده است: «اگر بخواهم فقط یک ویژگی مشترک افراد موفق را ذکر کنم، توانایی آن‌ها در ایجاد و توسعه شبکه روابط انسانی خواهد بود.»

در آخر، این سرمایه و تعداد آپارتمان‌های شما نیست که اهمیت دارد، بلکه برای داشتن زندگی بهتر باید افرادی داشته باشید که با آن‌ها اعتماد دوسویه برقرار کرده باشید.

در آخر، این سرمایه و تعداد آپارتمان‌ها نیست که اهمیت دارد، بلکه برای داشتن زندگی بهتر باید افرادی داشته باشید که با آن‌ها اعتماد دوسویه برقرار کرده باشید.

درس دوم و البته به یک میزان مهمی که از زندگی آموخته‌ام، این است: «اگر مردم بفهمند که چقدر برای شما مهم هستند، دیگر برایشان فرقی نمی‌کند که چقدر درباره‌شان می‌دانید.» این مسئله آن قدر برایم مهم بود که آن را خمیرمایه عنوان کتاب اولم قرار داده‌ام، یعنی کتاب: بدون این که زنده زنده خورده شوی، با کوسه‌ها شنا کن. این موضوع همچنین محور اصلی نمایه مکی ۶۶ هم است که خود سنگ‌بنای تمام سخنرانی‌هاست.

تا جایی که می‌توانید، باید درباره مشتریان و تولیدکنندگان خود اطلاعات به دست بیاورید؛ چون تمام عمرتان را نمی‌توانید به صحبت درباره بیزینس بگذرانید. باید ابتدا این روابط را بسازید و سپس آن را از سطح بیزینس به سطح روابط شخصی ارتقا دهید. دانستن درباره مشتری، به اندازه دانستن درباره محصولاتان مهم است.

بسیاری از دوستان من، قبلاً مشتریانم بوده‌اند. هر قدر که روابط ما پیش رفت، فهمیدیم که مشترکات بسیاری داریم. دوستی ما بر پایهٔ اعتمادی است که در مراودات بیزینسی خودمان بنا نهاده‌ایم. ضمن این که اعتماد، اساسی‌ترین واژه در بیزینس است؛ این اعتماد در زندگی شخصی هم بسیار اهمیت دارد. شرط دوست خوبی بودن این است که قابل اعتماد باشید.

یکی دیگر از درس‌های کلیدی که آموخته‌ام، این مهم است: «حتی اگر هیچ‌کس به تو ایمان نداشته باشد، به خودت ایمان داشته باش.» تاکنون هیچ فرد موفق‌تری ندیده‌ام که در زندگی‌اش بددلی و بدخواهی را به میزان کم یا زیاد تجربه نکرده باشد. پس چه کسی می‌گوید شما نمی‌توانید به اهدافتان برسید؟ چه کسی می‌گوید که شما قوی‌تر، بهتر، سختکوش‌تر و تواناتر از رقبایتان نیستید؟ آیهٔ یأس آن‌ها اصلاً ارزش ندارد؛ تنها چیزی که ارزش دارد، چیزی است که شما می‌گویید.

درس بعدی این است که شما نمی‌توانید تمام راه را تنها طی کنید. اگر همهٔ ما با هم پارو نزنیم، قایق جلو نمی‌رود. کار تیمی چیست؟ گروهی از افراد با سلايق و توانایی‌های مختلف هستند که به موفقیت یکدیگر احترام می‌گذارند و به آن متعهدند. قشنگ‌ترین قسمت کار تیمی این‌جاست که به ما این فرصت را می‌دهد تا استعدادها و توانایی‌های منحصربه‌فردمان را شکوفا کنیم. همهٔ ما موهبت‌هایی برای سهیم‌شدن با دیگران داریم. همیشه آخرین چیزی که در سخنرانی‌هایم بدان اشاره می‌کنم، ذکر این نکته است که در بیزینس و زندگی، تا حدی از تفنن و خلاقیت بهره ببرید. اصلاً خسته‌کننده و قابل پیش‌بینی نباشید. می‌توانید کار و روابطتان را خیلی جدی بگیرید، اما نباید خودتان را خیلی جدی بگیرید.

یکی از بارزترین خصلت‌هایی که می‌توانید داشته باشید، همین خندیدن به خودتان است. افرادی که از اعتماد به نفس خیلی بالایی برخوردارند، اصلاً نگران این نیستند که چقدر دیگران آن‌ها را باهوش، باحال‌تر و قابل ستایش‌تر می‌بینند. آن‌ها می‌دانند که با دادن اولویت به دیگران، در واقع به خودشان اولویت داده‌اند. آن‌ها در واقع مهم‌ترین درس‌های زندگی را آموخته‌اند.

نکتهٔ آخر این‌که ما همیشه حسرت فرصت‌ها، روابط و تصمیماتی را می‌خوریم که از

دست داده‌ایم. پس از اشتباهات خود درس بگیرید و قدرتان فرصت‌های بعدی و دوستان از خود گذشته خود باشید.

نکته آموزنده مکی

از زندگی خود یک کتاب داستان پرفروش بسازید.

از هر دست بدهید، از همان دست می‌گیرید

کشور ما امروز شاهد نیاز جدی به فعالیت‌های داوطلبانه است؛ چیزی که در تاریخ به ندرت اتفاق افتاده است. فجایع طبیعی می‌تواند محکی باشد بر این که شما تمایلی به کمک کردن دارید یا نه. همه ما قبلاً شاهد چنین کنش‌هایی بوده‌ایم، اما حتی در مواقعی که بحرانی به وجود نیامده است، افرادی هستند که به کمک نیاز دارند.

کسانی که فعالیت‌های داوطلبانه انجام می‌دهند و به‌طور مدون به دیگران کمک می‌کنند، چشم‌انداز سالم‌تری به زندگی نسبت به دیگران دارند. این‌گونه افراد از اراده بالاتری برخوردارند و همواره مشاهده می‌شود که خوشحال‌ترند. داوطلب شدن فارغ از این که پیر، جوان، حرفه‌ای، دانشجو، معلم یا هر چیز دیگری باشید، خوب است، برای همه خوب است.

من با نظریه اختصاص بیست درصد از زمان به فعالیت‌های داوطلبانه موافقم. مادامی که برای داوطلب شدن دلیل جذابی پیدا نکنید، این درصد زیاد به‌نظر می‌رسد. در این صورت، هیچ‌وقت زمانی که برای فعالیت‌های داوطلبانه می‌گذارید، کافی نیست.

ببینید که جز اهدای پول، دیگر چه کاری از شما ساخته است. امیدوارم منظورم را درست متوجه شده باشید؛ من تاکنون سازمانی ندیده‌ام که برای پیش‌رفتن، پول نیاز نداشته باشد. اما در هر فعالیت داوطلبانه‌ای، فرصتی برای ابراز مهارت‌ها و تعهد برای فرد داوطلب وجود دارد.

اگر هنوز فکر می‌کنید که برای وقت‌گذاشتن روی فعالیت‌های داوطلبانه خیلی سرتان شلوغ است، این نکات را به یاد داشته باشید:

• داوطلب شدن فرصتی است برای کمک کردن: داوطلب شدن فرصتی است تا

استعداد و تواناییتان را با کسانی به اشتراک بگذارید که به کمکتان نیاز دارند. در ایالتی که زندگی می‌کنم، به داوطلبانی نیاز دارند که بتوانند به مهاجران، مهارت خواندن را آموزش دهند. اداره یک کشور بدون استفاده از زبان، حتی تصورش هم سخت است؛ مثلاً چگونه امتحان گواهینامه را داد؟ چگونه فرم درخواست کار را پر کرد؟ چگونه اسم بچه‌ها را در مدرسه نوشت؟ ضمن این‌که در پایان احساس خوبی به شما دست خواهد داد؛ چون در موفق شدن افراد سهیم بوده‌اید و احتمالاً در این مسیر دوستانی پیدا کرده‌اید. این وضعیت، بازی برد - برد است.

- **داوطلب شدن فرصتی است برای یادگیری:** همه شرکت‌ها، یکی دو عنوان کاری دارند که کسی تمایل به انجام آن‌ها ندارد. پس این کار رقت‌آمیز را شما انجام بدهید! بی‌شک چیز جدیدی یاد می‌گیرید. مهم‌تر از همه این‌که در پایان می‌بینید که می‌توانید کارهایی انجام دهید که قبلاً قادر به انجام آن‌ها نبوده‌اید. می‌بینید که فکرتان بازتر شده و به فرصت‌های اطراف به گونه‌ی جدیدی می‌نگرید. داوطلب شدن شما، هم برای خودتان مفید خواهد بود و هم برای شرکت.
- **داوطلب شدن فرصتی است برای بیرون آمدن از لاک خود:** اگر از عضویت در باشگاه یا ایجاد تغییر اساسی در محیط کار می‌ترسید، کار داوطلبانه‌ای برای خود پیدا کنید تا به واسطه آن بتوانید در شرایطی که کم‌تر تهدیدآمیز است، به مشارکت بپردازید. برای داوطلب شدن، اگرچه اجتماعی بودن جزو پیش‌شرط‌ها نیست، اما در پاره‌ای از شرایط کارساز است. شرکت‌های مختلف به شدت خواستار مشارکت و کمک افراد هستند، پس ببینید چه کاری برای آن‌ها می‌توانید انجام دهید.
- **داوطلب شدن فرصتی است تا اندکی تفنن داشته باشید:** اگر انتظار دارید که در فعالیت‌های داوطلبانه به شما خوش بگذرد، آن را از سرتان بیرون کنید؛ اما هیچ‌کس نمی‌گوید که کار داوطلبانه دشوار است. پس از نشستن کل روز در یک اتاق بدون پنجره، خواهید دید که چشم‌انداز کمک شما به این مجموعه بسیار خوشایند خواهد بود. تغییر رویه خوب است، اما تغییر رویه‌ای که همراه با کنش‌های مطلوب باشد، بسیار بهتر است.

- **داوطلب شدن فرصتی است تا مهارت‌هایتان را بهبود بخشید:** یکی از قسمت‌های مورد علاقه من، وظیفه‌ای است که در قالب آن باید فعالیتی انجام دهم که به درآمدزایی آن مجموعه منتهی شود. اگر شرکتی که در آن به ارائه کالا یا خدمات مورد نیاز افراد یا شرکت‌های دیگر مشغولید، خصوصی و کم‌تر شناخته شده است، در واقع در حال تقویت مهارت‌هایی هستید که فارغ از شغل‌تان، بسیار مفید خواهد بود.
- **داوطلب شدن فرصتی است تا ذهن‌تان را شفاف کنید:** اصلاً فرقی نمی‌کند که کجا تصمیم به کمک کردن بگیرید، خواهید دید که جدا از دنیای کوچک شما، دنیای بسیار بزرگ‌تری در آن بیرون وجود دارد. داوطلب شدن بینش جدیدی برای شما مهیا می‌کند و در ادامه، شما را به جهانی می‌برد که قبلاً ندیده‌اید. این تغییر به نفع شماست.
- **داوطلب شدن فرصتی است تا تغییر ایجاد کنید:** من همیشه و همواره روی این نکته تأکید بسیاری می‌کنم: «یک نفر می‌تواند تغییر بزرگی ایجاد کند، پس شما آن یک نفر باشید.»
- **داوطلب شدن یک امتیاز است:** اگر فکر می‌کنید که با انجام دادن کارهای خوب، نزد دیگران به شکل قهرمان نمود می‌کنید، سخت در اشتباه هستید. شرکت‌های خصوصی دنبال اهل حرف نیستند، آن‌ها دنبال اهل عملند. داوطلب شدن را شانس برای مؤثر و مفید واقع شدن در نظر بگیرید و خوشحال باشید که یک نفر شما را برای انجام دادن وظیفه مشخصی، مناسب می‌داند.

نکته آموزنده مکی

زندگی مثل بازی تنیس است؛ بازیکنی که خوب سرویس می‌زند، خیلی به ندرت شکست می‌خورد.

فرصت‌های زندگی در همه حال بر مهلت‌های آن فائق می‌شود
هر زمان که فرصتی به دست آوردید، جهت و مسیر زندگیتان را بازبینی و ارزیابی کنید.

آیا در هر کدام از وظایفتان به عنوان نان‌آور، همسر، شریک، عضو جامعه و... افراط و تفریط کرده‌اید؟

اگر شما آمریکایی عادی هستید، پس ۵۶ ساعت در هفته را کار می‌کنید (شامل رفت‌وآمد به محیط کار)، ۷۶ ساعت را به خوردن و خوابیدن و دیگر کارهای شخصی می‌پردازید، ۴۲ ساعت را به تفریح و شانزده ساعت را با دوستان و خانواده می‌گذرانید. اوه، پس برای خودتان خیلی وقت نمی‌گذارید.

سوپرپدر و سوپر مادرهای زیادی هستند که روزانه با سرعت تمام کارها را سرسامان می‌دهند. اما تعادل در زندگی اصلاً ربطی به سرعت ندارد. تعادل، چکلیست نیست. به راحتی می‌توان بچه و همکار را تحقیر کرد.

خبر خوب این که هیچ‌گاه برای فکر کردن دربارهٔ تعادل دیر نیست. همچنین این قضیه در پاره‌ای مواقع از اختیاراتان خارج است. شما به همراه خانواده باید بین موفقیت نامحدود شخصی و زندگی متعادل‌تر، یکی را انتخاب کنید. من خودم تعادل را انتخاب می‌کنم، هرچند که همیشه به این شکل نیست. وقتی در سال ۱۹۵۹ یک شرکت به گل نشستهٔ پاکت‌نامه را خریدم، بوسه‌ای به صورت همسرم زدم و به او گفتم: «خداحافظ تا پنج سال دیگر» طبق محاسباتم برای رساندن شرکت به جایی که مدنظرم بود، باید آن زمان طی می‌شد. اما بعدها فهمیدم که گذراندن وقت با خانواده، بسیار باارزش‌تر از زمانی بود که در شرکت از دست دادم.

در این جا به داستانی اشاره می‌کنم که کسی برایم فرستاد و می‌تواند کمکتان کند تا راحت‌تر دربارهٔ ایجاد تعادل بین کار و خانواده تصمیم‌گیری کنید:

روزی مردی آن‌قدر خسته و داغان به خانه آمد که متوجه نشد پسر پنج ساله‌اش دم در منتظر او نشسته بود. پسرک از او پرسید: «بابا، مگه چقدر پول در یک ساعت درمباری؟»

مرد با عصبانیت پاسخ داد: «به تو ربطی نداره، چرا همچین سؤالی پرسیدی؟»

پسر با تمنا پاسخ داد: «فقط می‌خوام بدونم، لطفاً بگو چقدر پول در یک ساعت

درمباری.»

پدر جواب داد: «باشه، حالا که مرغ یک‌پا داره، بیست دلار در ساعت درمبارم.»

پسرک با خواهش گفت: «بابا، خب می‌شه ده دلار به من قرض بدی؟»

پدر با خشم و غضب فریاد زد: «پس تنها دلیلت از پرسیدن درآمد من، این بود که حقوقم رو بدونی و پول قرض بگیری که اسباب‌بازی آت‌وشغال و چرت‌وپرت بخری. گمشو برو تو اتاقت و بخواب. من اون قدر سرم شلوغه که برای بچه‌بازی‌های تو وقت ندارم.»

پسرک به آرامی به اتاقش رفت و در را بست. مرد هم نشست و رفته‌رفته از سؤال پسرک عصبانی‌تر می‌شد. بعد از گذشت حدود یک ساعت، مرد آرام‌تر شده بود و با خودش فکر کرد که می‌توانست با پسرش کمی ملایم‌تر رفتار کند. شاید پسرش واقعاً می‌خواست با ده دلار چیز واجبی بخرد، آخر معمولاً از او پول نمی‌خواست. پس به اتاق پسرش رفت و داخل شد.

از پسرش پرسید: «خوابی پسرم؟»

پسر جواب داد: «نه بابا، بیدارم.»

پدر در ادامه گفت: «عزیزم، من خوب فکر کردم، خیلی تندی کردم باهات. بیا این هم ده دلاری که می‌خواستی.»

پسرک گل از گلش شکفت و با ذوق فریاد زد: «ممنون بابا.» سپس دستش را زیر تخت برد و چند تا اسکناس مچاله‌شده را که از قبل جمع کرده بود، درآورد. مرد آرام‌آرام داشت دوباره عصبانی می‌شد. پسر به آرامی پول را شمرد و به پدرش نگاه کرد.

پدر با عصبانیت گفت: «چرا وقتی پول داری، بازم از من پول خواستی؟»

پسرک جواب داد: «چون اون موقع کم بود، اما الآن اندازه است. بابا، من الآن بیست دلار دارم. می‌شه یک ساعت رو بدی به من؟»

بیست دلار از وقتت را برای کسی بگذار که دوستش داری. یادتان باشد که طول و عرض زندگی به یک میزان مهم است. این فقط تلنگر کوچکی برای کسانی است که خودشان را وقف کار کرده‌اند. به هر شکل، هیچ‌گاه اجازه ندهید زمان از دستتان برود، بدون آن که مقداری از آن را به‌طور باکیفیت با عزیزانتان نگذرانده باشید. همهٔ افراد، حکم یک خانهٔ چهار اتاقه را دارند و عناوین اتاق‌هایشان بدین ترتیب است: اتاق جسم، اتاق روان، اتاق احساس و اتاق روح. بیش‌تر ما اکثر زمانمان را در یک اتاق می‌گذرانیم، اما مادامی که حتی زمانی کم به همهٔ اتاق‌ها نرویم، نمی‌توانیم ادعا کنیم که انسان کاملی هستیم.

نکته آموزنده مکی

اطمینان حاصل کنید که شغلتان خللی در زندگیتان ایجاد نکند.

افراد شاد، دیگران را هم شاد می‌کنند

طبق حکایات، دخترکی دید که شاپرک زیبایی در تیغ‌های بوته‌های شاه‌توت گیر افتاده است. این صحنه باعث شد تا او به شدت احساس خلأ عاطفی کند. دخترک با ظرافت تمام تلاش کرد که شاپرک را طوری برهاند که آسیب نبیند. شاپرک آزاد و رها شد و به جای این‌که برود، ناگهان به فرشته‌ای به رنگ طلایی درآمد و از دخترک خواست تا هرچه می‌خواهد بگوید تا او برآورده کند.

دخترک فریاد زد: «من می‌خوام خوشحال باشم.»

فرشته کوچولو به سمت دخترک آمد، چیزی در گوشش گفت و سپس ناپدید شد. از آن زمان به بعد آن دخترک در شهر به‌عنوان تنها دختر شاد شهر شناخته می‌شد و این حالت همچنان در جوانی، میانسالی و پیری او ادامه داشت. در زمان مرگ، همسایه‌ها دورش جمع شدند و از او خواستند تا قبل از این‌که راز خوشحالی‌اش را با خود به گور ببرد، آن را با همگان سهیم شود.

همسایه‌ها ملتسانه گفتند: «خواهش می‌کنیم به ما بگو، خواهش می‌کنیم، آن فرشته آن روز به تو چه گفت؟»

پیرزن گفت: «آن فرشته به من گفت که همه مردم، از پولدار و غنی و موفق گرفته تا بقیه، همه و همه دورت جمع می‌شوند و به تو نیاز خواهند داشت.»

چقدر این ماجرا درست است! همه دوست دارند که دیگران به آن‌ها نیاز داشته باشند. این‌که چنین هدف مهمی در زندگی داشته باشید، به شما رضایت شگرفی می‌بخشد؛ رضایتی که بر خوشحالی و قناعت شما می‌افزاید.

چقدر این ماجرا درست است! همه دوست دارند که دیگران به آن‌ها نیاز داشته باشند. این‌که چنین هدف مهمی در زندگی داشته باشید، به شما رضایت شگرفی می‌بخشد؛ رضایتی که بر خوشحالی و قناعت شما می‌افزاید.

من در طول سال‌ها آموخته‌ام که شادی، از شاد کردن دیگران به وجود می‌آید. افراد موفق هم مثل بیزینس‌های موفق با همه‌گیر کردن شادی، دنبال شادی خودشان هستند. چرا دیزنی‌لند «شادترین جای دنیاست»؟ جای شگفتی نیست که یکی از بزرگ‌ترین آهنگ‌های دههٔ اخیر، آهنگ «شاد^۱»، متعلق به فارل ویلیام^۲ است. فکر می‌کنید مک دونالد چند وعده غذای شاد می‌فروشد؟ تاکنون ساعات خوشی را در محفل مورد علاقه‌تان گذرانده‌اید؟

بیزینس‌هایی که دربارهٔ نیازهای مشتریانشان توجیه شده‌اند، راه‌هایی برای شاد کردن روند فروششان پیدا می‌کنند. با حلاوحلوا کردن دهان شیرین نمی‌شود؛ باید تجربهٔ شادی را ایجاد کرد تا طعم تلخ دیگر تجربیات را از ذهن مشتری پاک کند.

با ثابت‌قدم‌بودن در این راه، به این نتیجه می‌رسیم که عقل مرسوم اشتباه است؛ بنابراین با خرج کردن برای دیگران می‌توان برای خود خوشحالی خرید. محققان در دانشگاه بریتیش کلمبیا^۳ و هاروارد به این یافته دست پیدا کرده‌اند که افرادی که برای دیگران هدیه می‌خرند و مقداری از پولشان را صدقه می‌دهند، خوشحال‌تر از افرادی هستند که پولشان را بیش‌تر خرج خودشان می‌کنند. این دانشمندان از ۶۳۰ آمریکایی خواسته‌اند تا به خوشحالی عمومی، درآمد سالانه و مخارج ماهانهٔ خود (از جمله قبض، هدیه برای خودشان و دیگران و صدقه) نمره دهند.

این نتایج، صحنه‌ای می‌گذارد بر این واقعیت که آگاهی از این‌که دیگران به شما نیاز دارند، می‌تواند بینشتان را روشن کند. حتی آگاهی از استقلال ملی هم بر خوشحالی ما می‌افزاید. طبق بیانیهٔ استقلال ملی: «به ما حقوق لاینفکی اعطا شده است که در آن حق زندگی، آزادی و خوشحال‌بودن نهادینه شده است.» توماس جفرسون^۴ و هم‌قطارانش این بیانیه را برای ما به میراث گذاشته‌اند تا بفهمیم چگونه می‌توان حصول خوشحالی را سرلوحهٔ کارمان قرار دهیم. اما من برای شما ایده‌هایی دارم. توصیهٔ من برای داشتن زندگی شاد،

1. Happy

2. Pharrell Williams

3. the University of British Columbia

4. Thomas Jefferson

موارد زیر است؛ به این توصیه‌ها پایبند باشید تا شاهد نتایج باورنکردنی باشید:

- هیچ‌گاه اجازه ندهید که مسائل کوچک آزارتان دهد. همیشه چیزهای بهتری برای فکر کردن وجود دارد.
- چشم‌اندازتان را همیشه متصور باشید. به کارهای مهم‌تر اولویت و به همین مسیر ادامه دهید.
- فقط نگران چیزهایی باشید که قابل کنترل است. اگر در موقعیتی کاری از دستتان برنمی‌آید، با نگران بودن، کاری درست یا بهتر نمی‌شود و شما احساس بهتری نخواهید داشت.
- تمام تلاش‌تان را بکنید، اما بدانید که کمال‌طلبی نشدنی است. هیچ‌گاه خودتان یا دیگران را برای نرسیدن به کمال مطلوب سرزنش نکنید.
- وقتی حق با شماست، مهربان باشید؛ وقتی هم که حق با شما نیست، مهربان‌تر باشید.
- تا جایی که می‌توانید، به دیگران ایمان و اعتماد داشته باشید. اگر هم مقدور نیست، آن‌ها را در بدترین و ضعیف‌ترین حالتشان بپذیرید. شما می‌توانید به عقاید راسخ‌تان بدون این که به کسی آسیب بزنید، وفادار باشید.
- هیچ‌گاه خودتان را با دیگران مقایسه نکنید؛ با این کار، بی‌شک و فوری احساس بدبختی خواهید کرد. افراد مختلف به هزاران دلیل با هم متفاوتند.
- ناراحتی‌هایتان را فراموش کنید تا بتوانید در ادامه بدون آسیب‌دیدن از ناخوشایندی‌های بعدی، در مسیرتان پیشروی کنید.
- از خودتان شور و شوق به اطرافیان هدیه دهید. هر زمانی پس از محبت کردن، چیز دیگری برای هدیه‌دادن ندارید، دیگران محبتتان را پاسخ خواهند گفت.
- به جای آن که همهٔ درها را به رویتان ببندید، خوشحالی را هدف زندگی قرار دهید.
- یادتان نرود که تنها مسئول بیزینس شما، خود شما هستید. دیگران هم می‌توانند به شما محبت کنند، اما این شماست که باید پذیرای خوشحالی باشید. هیچ‌گاه نگذارید احساس مسئولیت شما مانعی بر سر راه خوشحالی‌تان باشد!

نکته آموزنده مکی

شما فقط تا حدی می‌توانید خوشحال باشید که خودتان تعیین می‌کنید.

ایده‌هایی برای داشتن زندگی پربارتر

من این گنجینه ارزشمند را سال‌ها با خودم دارم و هرازگاهی برای یادآوری مسائل پراهمیت، به آن رجوع می‌کنم. اتفاقاً برای تشکر از مؤلف به علت نشر چنین مطالب ارزشمندی، دنبال منبع آن هم رفته‌ام، اما هنوز نتوانسته‌ام او را پیدا کنم. ایده‌هایی که با شور و شفع درموردشان گفتم، بدون هیچ دخل و تصرفی به این شکل است:

- نابودکننده‌ترین عادت: نگرانی.
- بهترین لذت: بخشش.
- بزرگ‌ترین فقدان: فقدان احترام به خود.
- رضایت‌بخش‌ترین کار: کمک به دیگران.
- زشت‌ترین ویژگی فردی: خودخواهی.
- در معرض خطرترین گونه‌ها: رهبران فداکار.
- باارزش‌ترین منبع طبیعی: جوانی.
- قوی‌ترین محرک: انگیزه.
- سخت‌جان‌ترین مشکل: ترس.
- مؤثرترین قرص خواب: آرامش روان.
- مهلک‌ترین بیماری: بهانه‌تراشی.
- قوی‌ترین نیرو در جهان: عشق.
- باورنکردنی‌ترین کامپیوتر: مغز.
- چیزی که اصلاً نمی‌توان فقدان آن را تحمل کرد: امید.
- کشنده‌ترین سلاح: زبان.
- قوی‌ترین کلمات: من می‌توانم.
- باارزش‌ترین دارایی: ایمان.

- بی‌ارزش‌ترین حس: ترحم‌جویی.
- زیباترین آرایش: لبخند.
- قابل‌ستایش‌ترین دارایی: درستکاری.
- همه‌گیرترین روحیه: اشتیاق.

اول از همه، دربارهٔ **نگرانی** صحبت کنیم. آیا می‌دانستید این کلمه ریشه در زبان قبایل آلمانی دارد و به این معنی است که یا بجنگ یا از خفگی بمیر؟ مردم معمولاً مورد دوم، یعنی از نگرانی مردن را انتخاب می‌کنند که خود منتهی به بیماری‌های قلبی، فشارخون، اختلالات عصبی و بیماری‌های فاجعه‌بار دیگر می‌شود. نگرانی می‌تواند **آرامش روان** شما را از بین ببرد. خب بهترین درمان آن چیست؟ یادتان باشد که فردا هم روز جدیدی با کلی امید و آرزوست.

بخشش / کمک به دیگران: این دو، دست در دست یکدیگر حرکت می‌کنند. مادامی که بتوانید به کسانی کمک کنید، همیشه موقعیت کمک‌کردن پیش می‌آید. هیچ‌گاه از فرصت کمک به دیگران غافل نشوید. **رهبران فداکار** می‌دانند که چگونه می‌توانند به واسطهٔ الگوبودن و داشتن استانداردهای بالا، قدرت بی‌نظیری در کمک به دیگران به‌دست آورند.

خودخواهی: جالب است بدانید که با سهیم‌شدن دیگران در افتخارات یک کار، هیچ ممانعتی در انجام آن کار ایجاد نمی‌شود. یکی از زیرمجموعه‌های خودخواهی، **ترحم‌جویی** است، چیزی که به هیچ‌عنوان نباید وقت خود را روی آن تلف کنید. شاید بدترین اثر خودخواهی هم از دست‌دادن **احترام به خود** باشد. احترام به خود، همان چیزی است که شما را به بهترین‌شدن تشویق می‌کند؛ در این صورت شما هم می‌توانید دیگران را تشویق کنید که بهترین باشند.

انگیزه: انگیزه، اکسیژن روح است. مردم دیده‌شدن، تشویق‌شدن و مورد ستایش قرارگرفتن را دوست دارند. با انگیزه‌دادن به افراد براساس شخصیت و کاری که باید انجام دهند، باعث می‌شوید که آن‌ها آن‌قدر خوب عمل کنند تا موجبات ستایش بیش‌تر را فراهم کنند. مراقب باشید که **زبان** شما اثرات مثبت انگیزش را خنثی نکند. همیشه از انگیزه‌دادن بهره ببرید.

ترس: اگر بترسیم، ترس ما چند برابر می‌شود. وقتی از چیزی می‌ترسیم، در واقع آن

را تقویت می‌کنیم. اگر مغلوب ترس نشویم، هیچ‌چیز ترسناکی وجود نخواهد داشت.
بهانه تراشی: همه ما گهگاهی بهانه‌تراشی می‌کنیم. اما توجه داشته باشید که روزی پیشرفت عایدتان می‌شود که از بهانه‌تراشی دست بردارید.

امید: امید همان چیزی است که باعث می‌شود حتی در بدترین شرایط هم به مسیرمان ادامه دهیم. امید یعنی این که همیشه کورسویی برای بهترشدن اوضاع و تحقق آرمان‌ها وجود دارد. بهترین همدم و همراه در این خصوص **ایمان** است؛ چون بدون آن، امید هم بی‌معنی می‌شود. **عشق** این سه‌گانگی را تکمیل می‌کند. پس قدرت واقعی زمانی پیش می‌آید که به کسی یا چیزی عشق می‌ورزید، خواه این چیز کارت‌ان باشد یا عاملی دیگر.
لبخند: لبخند، ظاهرتان را بهبود می‌بخشد. سال‌ها پیش در جایی خواندم که اگر می‌خواهی روی دیگران تأثیر بگذاری، به آن‌ها لبخند بزن. لبخند باید وسیله‌ای استاندارد برای همه باشد.

درستکاری: اگر درستکار باشید، همه‌چیز درست می‌شود و اگر هم درستکار نباشید، همه‌چیز خراب می‌شود. انجام درست کارها، هیچ‌وقت کار اشتباهی نبوده و نیست.
شور و اشتیاق: شور و اشتیاق، جرقه زندگی است. شور و اشتیاق، مهم‌ترین اسباب رسیدن به موفقیت است. این دو باعث ایجاد نگرش **من می‌توانم** می‌شود که خود اعتمادبه‌نفس لازم برای موفقیت را فراهم می‌کند.

تا می‌توانید به جوانان **امید و انگیزه** دهید؛ چون وارث جهان آن‌ها هستند. من خودم همواره از رؤیاپردازی و امیدواری نسل جوان انگیزه می‌گیرم و از آن‌ها می‌خواهم تا تجاربشان را به نسل‌های بعد منتقل کنند.

آخرین مورد هم **مغز** است. داشتن مغز، نعمت بسیار بزرگی است. مغز شاید مثل کامپیوتر نتواند محاسبات پیچیده را سریع انجام دهد، اما اگر کنار دل قرار گیرد، می‌تواند تصمیمات بهتری اتخاذ کند تا به نتایج همواره بهتر منتج شود.

نکته آموزنده مکی

اگر بهترین‌های زندگی را می‌خواهید، آن‌قدر مراقب زندگی باشید تا برای شما بهترین‌ها را به ارمغان بیاورد.