

# رییس خوب ، رییس بد

نویسنده : رابرت ساتن

مترجم :

سارا پنجی زاده

## بنام خدا

- نکته اصلی در مورد مدیران خوب این است که اگرچه در رسیدن به اهداف سازمان خود بسیار سخت کوش و سخت گیر هستند؛ ولی در عین حال روحیه انسانی بالایی دارند و همواره خیرخواه کارکنان، مشتریان، جامعه و در کل، بشریت هستند.
- از ویژگی های مهم مدیران خوب این است که شیوه مدیریتشان چنان است که هم خودشان و هم همکارانشان از کاری که می کنند و از بودن در محل کار لذت می برند.
- بزرگی فقط از طریق تلاش سرسختانه، انجام صحیح کارهای کوچک بسیار، برخاستن پس از هر ضربه ی سخت و کمک به زیردستان برای حرکت رو به جلو به دست می آید.
- توجه خستگی ناپذیر به انجام پیوسته ی کارهای خوب تنها راهی است که برای تبدیل شدن به ریسی عالی می شناسم.
- ولی متأسفانه، به ندرت پیش می آمد که هکتور زمانی را صرف صحبت با کارکنانش کند و یا به کارشان علاقه ای نشان دهد. همکاری می کرد تا مهارت ها و امیدهایشان را کشف کند، و پروژه هایی را پیاده می ساخت که مورد علاقه ی آنها بودند و ضمناً اعتبار گروه را بالا می بردند. هکتور برای افزایش حقوق ایشان هیچ تلاشی نکرد. ولی دیوید برایشان جنگید. دلیل او این بود: (( دریافت حقوقی که متناسب کار ما نبود ارزشی نداشت. مجبور بودم برای گروهم حقوقی درخور تلاششان فراهم کنم. ))
- تیم هایی که رهبران قوی تری داشتند کارها را بهتر، سریع تر و از لحاظ هزینه بهره ورتر انجام می دادند.
- او به جای پاداش به اقدامات هوشمندانه، صحبت های هوشمندانه را تشویق میکرد. این تیم با رهبری ضعیفش هرگز حتی یک نمونه اولیه نیز تولید نکرد.
- بهترین مدیران (دارندگان سابقه برد و باخت های بهتر و تجربه بیشتر در لیگ برتر) پیوسته بازیکنان را بالاتر از سطح میانگین حرفه ی خود تشویق می کنند.
- روش های برخورد رهبران ارشد با زیردستان مستقیم شان اثرات موجی بسیار دیگری را نیز خلق می کند که به سمت پایین سلسله مراتب حرکت کرده و به فرهنگ و عملکرد شرکت شکل می دهند.
- وقتی مدیران عامل آمیزه ای از سبک های دستوری و مشارکتی را برای رهبری تیم های ارشد به کار می گیرند، شرکتها از عملکرد برتری بهره مند می شوند.
- پژوهش های مرتبط نشان می دهد که وقتی مدیرعامل، دیگر اعضای تیم ارشد را به مشارکت در تصمیم گیری ها ترغیب می کند، در سازمان تصمیمات بهتری گرفته می شود.
- مدیرانی که بیش از اندازه سختگیر هستند به روابطشان با مسئولان مافوق، همتایان، و پیروان آسیب می زنند؛ و مدیرانی که به حد کافی سختگیر نباشند پیروان شان را به سوی اهداف بالا سوق نمی دهند.
- سخت گیری همانند نمک غذاست، اگر بیش از اندازه باشد خوراک شور می شود و اگر بیش از حد کم باشد خوراک بی مزه می شود.
- شرکت تری ام بود، باور داشت بخش عمده شغلش آن است که کارکنان رابه حال خود واگذارد و آنها را از گزند دیگر مدیران فضول محافظت نماید.
- پروفیسور آنجلا دوک ورث و همکارانش ثبات قدم را (( پشتکار و اشتیاق شدید نسبت به اهداف بلندمدت )) تعریف کرده اند.

- روسای بزرگ ثبات قدم را در زیردستان شان نهادینه می سازند. آنها سرسخت و صبور هستند ، و خود و دیگران را همواره رو به جلو می رانند.
- گلن مجبورشان کرد محصولات تازه ای بسازند ، افراد مناسبی را به خدمت بگیرند ، و مشتریانی بیابند. او اصرار داشت که از مسیرهای انحرافی و عوامل گیج کننده پرهیز کنند.
- یکی از بنیان گذاران شرکت به من گفت : (( همه ی کسانی که پس از دگرگونی در شرکت باقی ماندند به کار فروش می پرداختند ، که شامل تماس گرفتن و صحبت با مشتریان بود. برای بسیاری از مهندسان این کار دشواری بود.))
- بزرگترین و باشکوه ترین پیروزی ها به یک رشته گام های کوچک اما سازنده و رو به جلو متکی هستند.
- اگر افراد با چالش های کوچکتر و قابل کنترل تر رو به رو باشند ، فکر و عملکردشان بهبود می یابد. همه ی روسای ثابت قدمی که تا اینجا بررسی کرده ام از راهبرد پیروزی های کوچک استفاده می کردند.
- بهترین روسا مشکلات را به قطعات کوچک خرد می کنند و با صحبت و رفتار خود نشان می دهند که افراد می توانند هریک از این کارهای کوچک را به سادگی انجام دهند.
- رییس از آنها خواست فهرست را به تکالیف (( سخت )) و (( آسان )) طبقه بندی کنند و بدین ترتیب احساس نگرانی شان را کاهش داد.
- روسا هرگز فراموش نمی کنند که پیروان چقدر دقیق تماشایشان می کنند ، و در برابر میل به قاپیدن همه ی چیزهای خوب برای خودشان و نادیده گرفتن احساسات و نیازهای پیروان مقاومت نشان می دهند.
- (( مراقب لبخندتان ، لحن صدایتان ، نحوه نگاه کردن به افراد ، شیوه سلام و احوال پرسی از آنها ، استفاده از القاب ، و به یاد داشتن چهره ها ، اسامی ، و تاریخ ها باشید. همین چیزهای کوچک توانایی شما در ارتباط با دیگران را بهبود می بخشد.))
- یک نشانه ی روسای موثر در همه جا آن است که سرسختانه از زیردستان خود پشتیبانی می کنند.
- روسایی که افراد را به سوی تولید ثروت انبوه و انجام کارهای سنگین هدایت کرده ولی روح انسانیت را پایمال می سازند روسای بدی هستند.
- آیا رییس دست به هر کار ممکن می زند تا به افراد کمک کند کارشان را عالی انجام بدهند. وظیفه رییس این است که (( بهانه های افراد برای شکست را بزدايد. ))
- وقتی فشار کار شروع به بالا گرفتن می کند و اوضاع به هم می ریزد ، همه ی روسای ماهر روش هایی را می یابند تا به افراد استراحتی بدهند. مثلاً لطیفه ای می گویند ، و یا حرکت دوستانه ای بروز می دهند.
- اگر دیگران باور نداشته باشند که کنترل اوضاع در دست شماست ، عمل به شغل تان غیرممکن و زندگی تان جهنم خواهد شد.
- چنان رفتار کنید که گویی همه چیز در کنترل شماست ، حتا وقتی نیست.
- اندرو گفت : تیرهای تان را پرتاب کنید و بعداً تصمیمات بد را اصلاح نمایید. او افزود : (( از این رو ، با آنکه نمی دانید چه می کنید ناچارید روحیه ی خودتان را حفظ کنید.))
- مطمئن عمل کردن کمک خواهد کرد که مطمئن بشوید. به علاوه ، اطمینان مهم است زیرا همانند همه احساسات ، مسری بوده و به پیروان سرایت می کند.
- من به طور کلی آموختم که این نوع حفظ ظاهر چقدر اهمیت دارد و چگونه می توانید اطمینان را القا نموده و یا از آن دفاع کنید.

- دو دل نباشید ، بگویند آری یا خیر. یکی از نشانه های روسای بد ، تردید است.
- بهترین روسا می فهمند که گرفتن تصمیمات قاطع کنترل شان را تقویت می کند. تصمیمات قاطع باعث می شوند که افراد راحت تر بفهمند چه باید بکنند. پاسخ دادن به کارکنان با بله یا خیری واضح ، و سریع ، بسیار سازنده است.
- آخرین تاکتیک به ویژه حیاتی است. در واقع ، توصیه می کنم که به پیروان بیش از آنچه شایسته اش هستند اعتبار بدهید.
- دادن اعتباری که افراد شایسته ی آن هستند ، و حتی بیش از آن ، به روسا کمک می کند تا کنترل عینی و آگاهانه تر بر رخدادها را تمرین کرده و همچنین در بلندمدت میان عملکرد و انسانیت تعادل برقرار کنند.
- مک کین به جای شانه خالی کردن و طفره رفتن و انگشت اتهام را به سوی دیگران دراز کردن ، دریافت عاقلانه تر آن است که این مسئولیت را بپذیرد ، از آن درس بگیرد.
- طفره رفتن از پذیرش سرزنش ها ، گرفتن انگشت اتهام به سوی دیگران ، و به کارگیری بیان طفره آمیز می تواند به روسا کمک کند که شغلشان را برای مدتی حفظ کنند ، ولی معمولاً در بلند مدت نتیجه ی معکوس بر جای می گذارد.
- روسا باید فوراً کنترل هرآنچه می توانند را به دست گیرند ، نشان بدهند که از شکست ها درس گرفته اند ، برنامه های جدیدی را اعلام کنند ، و وقتی تغییراتی ایجاد گشت ، آن ها را به اطلاع همه برسانند.
- دستورالعمل عذرخواهی موثر مایکل مک کین در شرکت مپل لیف فودرز : تصدیق کنید ، سرپوش گذاشتن ممنوع ، گناه را کاملاً به گردن بگیرید ، جداً عذرخواهی کنید ، بی درنگ کنترل اوضاع را به دست بگیرید ، توضیح بدهید که چه چیزهایی آموخته اید ، شرح دهید که چه تغییراتی ایجاد خواهید کرد ، در ازای بهبودها کسب اعتبار کنید.
- فوت و فن کنترل را به دست گرفتن : ۱- بیش از دیگران صحبت کنید ، ولی نه پیوسته. ۲- گاه و بیگاه صحبت دیگران را قطع کنید ، و اجازه ندهید که چندان به میان صحبت شما بدونند. ۳- در زمان سخن گفتن دست به سینه بنشینید ، وقتی که افراد دست به سینه می نشینند ۴- از تلقین مثبت استفاده کنید. کسانی که اظهارات ترغیب کننده ای را خطاب به خود می گویند از خودباوری و عملکرد بالاتری برخوردار می گردند. ۵- گاه گاهی از اندکی خشم استفاده کنید. اگر از خشم به مقدار کم و با اقدامات احتیاطی مناسب استفاده کنید ، می تواند به شما در کسب کنترل کمک کند. ۶- اگر مطمئن نیستید که باید بنشینید یا بایستید ، بایستید. به ویژه اگر به تازگی رییس شده اید ، اینکار حیاتی است. ۷- از افرادتان بپرسید که برای کامیابی به چه چیزی نیاز دارند ، سپس سعی کنید آنرا در اختیارشان بگذارید. ۸- مقداری قدرت یا مقام را تفویض کنید ، ولی مطمئن شوید که همه می دانند این انتخاب خودتان بوده است.
- بهترین روسا با اطمینان گام برمی دارند ، ولی مقداری تواضع و تردید نسبت به خود کمک می کند که از تکبر و کله شقی در امان باشند.
- براساس حکم موقت خود چنان عمل کنید که گویی حکمی قطعی است ؛ ولی وقتی دریافتید که در اشتباه بوده اید ، به سرعت مسیرتان را اصلاح کنید.
- امنیت روانی زمانی ایجاد میگردد که روسا از کسانی که دارای شهامت اقدام هستند و درباره ی تردیدها ، کامیابی ها و شکست ها صحبت می کنند ، تقدیر کرده و به آنها پاداش و ترفیع بدهند.
- ارتقای امنیت روانی همچنین به معنای آن است که شما ، در مقام رییس ، باید نقاط ضعفتان را در برابر خودتان و دیگران تصدیق نمایید.

- بهترین پرستاران شاکیان پرسروصدا و دردسرافزینانی بودند که به طور علنی درباره اشتباهات خودشان و همکاران صحبت می کردند. ایشان همچنین پیوسته می پرسیدند چرا کارها به آن صورت انجام گرفته.
- از شکست ها به عنوان فرصتی برای یادگیری به جای یافتن مقصر استفاده کنیم.
- روسای خردمند فقط کارکنان را به افشای اخبار بد ترغیب نمی کنند ، بلکه خود به دنبال شواهدی می گردند که با فرضیات شان در تضاد باشد.
- در اطراف قدم بزنید ، نگاه کنید ، سوال بپرسید. سوال پرسیدن بهترین منبع اطلاعات است ، ولی به کمترین میزان مورد استفاده قرار می گیرد.
- پژوهش درخصوص آتش سوزی در جنگل ها ، خطاهای جراحی ، و سقوط هواپیماها نشان می دهد علت آن است که افراد به جای توجه به نشانه های خطر ، بی فکرانه به اجرای روال های عملیاتی استاندارد ادامه می دهند.
- جوی را خلق کنند که افراد نسبت به کامیابی بسیار محتاط ، نسبت به دوره های آرام بدگمان ، و از ثبات نگران باشند.
- چنان مبارزه کنید که گویی حق با شماست ، و چنان گوش بسپارید که گویی در اشتباه هستید.
- شیوه رهبری یک مبارزه ی خوب : ۱- تا وقتی که همه چالش یا مشکل موجود را درک نکرده اند مبارزه را شروع نکنید. ۲- در حین ایجاد ایده ها یا راه حل ها دست به استدلال نزنید ؛ فضای امنی را فراهم نمایید تا افراد ایده های دیوانه وار یا جنجالی را پیشنهاد بدهند. ۳- اگر افراد نامهربان شدند ، وقفه ای ایجاد کرده و بخواهید که آرام شوند. ۴- همگان را به شرکت در مجادله ترغیب نمایید. ۵- تنها به کلمات افراد گوش نسناسید ؛ رفتار غیرکلامی ایشان را نیز تماشا کنید و افرادی را که منفی بافی می کنند ارشاد نمایید. ۶- خصوصیات افراد را بشناسید. برخی بسیار پوست کلفت هستند ؛ نامهربانی آنها را پریشان نمی سازد. ۷- وقتی درباره ی استدلالی تصمیم گیری انجام شد ، مطمئن شوید که منازعه و انتقادهای متوقف می گردد. ۸- پس از پایان مبارزه ، کسانی را که احساس می کنند به شخصیت شان حمله شده و ایده هایشان تیرباران گشته آرام نمایید. ۹- ممکن است برخی افراد علیرغم آموزش ها باز هم بسیار نامهربان و یا بیش از حد حساس باشند. شاید نیاز باشد که آنها را از مبارزات بعدی بیرون نگه دارید.
- اکثر شرکت ها وقتی وضعیت به خوبی پیش نمی رود ، دست به استخدام نیروهای تازه می زنند.
- وقتی که گروه تصمیم گرفته است که کدام ایده ها را به دور انداخته و کدام یک را نگه دارد ، استدلال و انتقاد به یک اندازه مخرب هستند.
- حتی اگر معلوم گشت که حق با شماست ، دست به انتقاد نزنید یا حداکثر بیش از یکی دوبار نگویند که (( من به شما گفته بودم )).
- روسای موثر از افرادشان محافظت می کنند تا بتوانند به کارشان برسند. روسایی که بیش از اندازه نظر و کمک می خواهند تمرکز افرادشان را بر هم می زنند.
- یک نشان رهبران خردمند آن است که نه فقط از نادانی ، ضعف های مهارتی و کاستی های شخصیت خود اطلاع دارند بلکه در عمل دست به اصلاح آنها می زنند.
- مکس دی پری ، مدیرعامل سابق هرمان میلر ، گفتن (( سپاسگزارم )) را یکی از وظایف اولیه هر رهبر توصیف می کند.
- یازده فرمان برای روسای خردمند : ۱- عقایدی قوی داشته باشید ولی نسبت به آنها متعصب نباشید. ۲- با دیگران چنان رفتار نکنید که گویی احمق هستند. ۳- با دقت به سخنان افرادتان گوش فرا دهید ؛ صرفاً تظاهر نکنید که حرف هایشان را می شنوید. ۴- پرسش های خوب فراوانی را مطرح کنید. ۵- از دیگران کمک بخواهید و با

قدرشناسی یاری ایشان را بپذیرید. ۶- در گفتن (( نمی دانم )) تردید نکنید. ۷- وقتی افراد شکست می خورند ببخشایید. درس ها را به خاطر بسپارید ، و آنها را به همه بیاموزید. ۸- چنان مبارزه کنید که گویی حق با شماست ، و چنان گوش فرا دهید که گویی در اشتباهید. ۹- پس از باختن در مناقشه لجاجت نکنید. در عوض با همه توان به برندگان کمک کنید که ایده هایشان را به اجرا درآورند. ۱۰- نقاط ضعف و کاستی هایتان را بشناسید ، و در کنار افرادی کار کنید که نقاط ضعف شما را اصلاح و جبران می نمایند. ۱۱- قدردانی خود را نسبت به افرادتان ابراز نمایید.

- بدترین ابلهان پیوسته دست به دو کار می زنند : ۱- خودشان را بر ارباب رجوع مقدم می سازند و ۲- خودشان را بر شرکت یا همکاران مقدم می دانند.
- بهترین روسا صرفاً افرادی با مهارت های درخشان و تک را استخدام نمی کنند ؛ بلکه کارمندی را به خدمت می گیرند که توان و استعداد هایشان را با دیگران گره بزنند.
- مصاحبه های استخدامی ساختارمند ( که در آن ها سوالات یکسانی با ترتیب یکسان از همه ی نامزدها پرسیده می شود ) و وظیفه شناسی ( انضباط شخصی و پی گیری ، مشابه ثابت قدم ) بودند.
- کارکنان با استعدادی که نیازهای خود را بر همکاران شان و شرکت مقدم می دارند خطرناک هستند.
- بسیاری از روسایی که از همکاری دم می زنند ناخواسته سیستم های پاداشی ضد همکاری را ایجاد می کنند. آنها از سیستم های پاداشی استفاده می کنند که مشوق خودخواهی است.
- اگر اهمیت ندهید که اعتبار دستاوردها به چه کسی می رسد ، آنچه به دست می آورید شگفت آور است.
- روش نخست ، گزینش و ارتقای افرادی است که از سابقه ی اقدامات مساعدتی و فارغ از خودخواهی برخوردار هستند.
- انبوهی از مطالعات نشان می دهند که اعطای بخش اعظم پاداش ها به شمار اندکی از کارکنان برتر به عملکرد تیمی و سازمانی آسیب می زند.
- این سازمان ها نوآوری و اثرگذاری را از طریق (( قدرت دو نوع عملکرد )) بالا می برند : پیشرفت انفرادی در شغل خود و همکاری در تیم ها و میان تیم ها.
- کارکنان برتر ما برای دیگران شور و اشتیاق می آفرینند. آنها انرژی خلق می کنند و دیگر افراد را وادار می سازند که نسبت به کارشان متعهد و پشتیبان باشند.
- انرژی دهندگان لزوماً دارای سرزندگی نیستند ، نسبتاً کم رو هستند ، ولی همگی از طریق خوش بینی نسبت به احتمالات پیش رو ، به کار گیری کامل افراد ، ارج نهادن به ایده های دیگران ، و ایجاد احساس پیشرفت در اشخاص دست به خلق انرژی می زنند.
- بهترین روسا کاری بیش از شارژ کردن افراد ، و استخدام و ازدیاد انرژی دهندگان انجام می دهند. آنها به حذف بعد منفی می پردازند.
- تیم هایی که تنها یک فرد را کد ، افسرده کننده ، یا ابله را در خود جای داده اند در مقایسه با تیم های بدون سبب فاسد به سی تا چهل درصد افت عملکرد دچار می شوند.
- بدخلقی ، پلیدی ، تنبلی و حماقت بسیار مسری هستند. نتیجه آن است که شما در مقام رییس ، نمی توانید منتظر بمانید تا ببینید که آیا این شخصیت های مخرب راه و روش شان را اصلاح خواهند کرد یا خیر.
- جوئل همیشه زمانی را صرف گوش سپردن به اساتید دانشکده و ابراز قدردانی از آن ها می نمود.

- آموزگاران مشق نظامی به چیزی باور داشتند که در ابتدا نادرست بود ، ولی باور به آن باعث شد که آن دروغ ها را به حقیقت مبدل کنند.
- پژوهش ها در خصوص پیشگویی خویش خواسته نشان می دهد که باور داشتن به بعضی از افرادتان می تواند عملکردشان را تقویت نماید.
- روسای زیرک می توانند از طریق ابراز اطمینان ( در واقع ، اطمینان افراطی ) نسبت به همه ی افرادشان عملکرد را تقویت کنند.
- تعهد غیرعقلانی نسبت به ستاره ای که در عمل بازنده است برای هر رئیسی می تواند اتفاق بیفتد. برای جلوگیری از این رخداد ، به داده های عملکرد بدون وجود اسامی در کنار ارقام مراجعه کنید ، و یا فردی بیرونی یا بی طرف را بیاورید تا در قضاوت درباره ی افرادتان به شما کمک کند.
- کلید کامیابی شان آن بود که قریب به دوازده سال یک گروه مستحکم و ثابت کل این تیم را تشکیل می داد. افراد برای آشنایی با نقاط قوت و ضعف یکدیگر و ایجاد روش های مشترک و موثر به زمان نیاز دارند.
- مطالعه ی تیم های پژوهش و توسعه با اعضای ثابت نشان داد که این تیم ها در طی حدوداً چهار سال نخست همکاری خود روز به روز بهره ورتر می شوند ، ولی سرانجام اگر پس از حدود پنج سال اعضای جدیدی را جذب نکنند بهره وری رو به کاهش می گذارد.
- هرچه زمان بیشتری را در پیرامون سیب های گندیده سپری کنید ( یعنی آن افراد نامطبوع ، تنبل ، ترشرو و زننده ) ، با آسیب بیشتری روبرو خواهید شد.
- اگر نمی توانید از دست زیردستان راکد ، افسرده کننده و ابله خلاصی یابید ، تمامی اقدامات لازم برای مدیریت ایشان را انجام دهید ، ولی به خودتان بیاموزید که کمتر به آنها و روش های مخرب شان اهمیت بدهید.
- برخی روسا افرادی را رهبری می کنند که فاقد مهارت های پیوندی بوده و هیچ علاقه ای به سر و کار داشتن با دیگران ندارند. اگر چنین کارکنان گوشه گیری دارید ، و جایگزین کردن مهارت هایشان غیر ممکن است ، شاید بهترین راه حل آن باشد که خودتان وظایفشان را هماهنگ و تجمیع نمایید.
- چرا بهترین افراد نمی خواهند برای شما کار کنند ؟ چرا افرادی که در هنگام پیوستن به تیم شما ستاره به نظر می رسیدند اغلب گویا به سیب گندیده تبدیل می شوند.
- از لحاظ شخصیتی شدیداً متفاوت بودند ، ولی شباهت شان در آن است که همگی از کاری که رهبری می کردند درک عمیقی داشتند.
- ماجرای بیل جورج نشان می دهد که رییس باید برای سردرآوردن از کارش به دانش فنی و نیز به همدلی دست یابد. با این حال ، بسیاری از روسا نسبت به احساسات مشتریان شان بسیار غافل هستند.
- وقتی پزشکان و پرستاران در معالجه ی برخی بیماران از فهرست های بازبینی ساده ، روشن و دقیق استفاده می کنند ، عفونت ها و مرگ و میر به میزان چشمگیری کاهش می یابد.
- بهترین روسا با پیچیدگی غیرضروری مبارزه می کنند. اثرگذاری بر کنش های دیگران غیرممکن است مگر آنکه بتوانید مهارت تان را به گام هایی ترجمه کنید که دیگران بفهمند و به کار ببندند.
- هیلتون به دوربین نگریست و گفت : (( بله ، لطفاً یادتان باشد که پرده ی دوش را در داخل وان بگذارید. ))
- پس از نشست ، دانشجویان ما مشکلات را فهرست کرده و درخصوص راه حل ها اندیشه گشایی کردند.
- کار درست را انجام دهید ، نه کاری را که همه انجام می دهند.

- پاداش دهی در ازای اقدامات هوشمندانه و خلق امنیت روانی بخشی از آن راهکارها هستند. ولی اگر واقعا می خواهید افراد را برای اقدام جدی تحریک کنید ، چاره ی آن در ابتدا خلق احساسات (( آتشین )) نسبت به یک مشکل ، چالش ، و یا دشمن و سپس ، هدایت کردن همه ی آن احساسات تند به سوی راه حل های (( خونسردانه )) ، یا عقلانی است.
- اگر می خواهید افراد را برای اقدام برانگیزانید کار را با افزایش احساسات شروع کنید : آن ها را با نام بردن از دشمن عصبانی کنید ، یا از طریق شناسایی رویاها و اهداف متقاعدکننده به هیجان آورید.
- وقتی افرادتان ایده ای امیدبخش را پیشنهاد می کنند ، تا جاییکه ممکن است بگویید : (( عالی است انجامش بده ! ))
- افراد سخنوری را که درمان پذیر نیستند اخراج و یا دور نمایید و بگذارید افرادتان بدانند که چرا چنین کردید. مراقب باشید که جوی آکنده از ترس را ایجاد نکنید.
- توصیه ساده و خوبی را بارها و بارها به زبان بیاورید تا زمانیکه پیام شما به کنش های افراد شکل بدهد.
- وقتی به چیزی شک دارید ، آن را به دور بیندازید. از استیو جابز پیروی کرده و بکوشید تفاوت های موجود میان محصولات و خدمات تان را برای یکدیگر و مشتریان توضیح بدهید.
- با مشکل بلندبالا بجنگید. از همه ی معیارهای عملکرد مورد استفاده تان فهرستی را تهیه کنید. هر قدر هم که طولانی باشد ، سه موردی که از همه مهمتر هستند را انتخاب نمایید.
- احساسات آتشین را به اقدامات خونسردانه پیوند دهید. بیم ها و امیدهای افراد را تقویت کنید تا احساسات شان را به غلیان درآورید.
- بهترین روسا اجازه می دهند که کارگران به کارشان برسند. آنها از افرادشان در برابر تشریفات اداری ، مدیران مداخله جو ، بازدیدکنندگان فضول ، جلسات غیرضروری ، و برخی انتقادات ، ورودی های سرزده و عوامل اتلاف وقت محافظت می کنند.
- روسای بزرگ از گذاشتن بار مسئولیت اضافه بر شانه های افرادشان خودداری می کنند.
- حرکت نادرست دیگر آن است که اصرار کنید افراد بیش از زمان برنامه ریزی شده بمانند ، و بدین ترتیب باعث دیر رسیدنشان به جلسات دیگر و یا دیدار با دوستان و افراد خانواده شوید.
- اکثر جلسات ، موارد را به شکل کوتاه بررسی می کردیم و سپس جان قاطعانه جواب میداد : بله ، خیر ، یا (( الان نمی توانم به شما بگویم ، به اطلاعات بیشتری احتیاج دارم. )) بیشتر جلسات حدوداً نصف زمان برنامه ریزی شده به طول می انجامیدند.
- گروه هایی که سرپا می ایستادند ۳۴ درصد زمان کمتری را صرف تصمیم گیری می کردند ، و از لحاظ کیفیت تصمیم تفاوت چشمگیری میان گروه های ایستاده و نشسته وجود نداشت.
- جلسات روزانه ی کوتاه اتصال تیم را نگه می دارد. اجازه می دهد مشکلات کوچک را پیش از تبدیل شدن به مشکلات بزرگ کشف کنند ، و اقدام سریع و موثر را تسهیل می نماید.
- آیا روال های الزامی ( ولی نا به جایی ) وجود دارد که بهتر است با زمان کمتر و نصفه و نیمه تری انجام شوند ؟ آیا خرده کاری های کسل کننده یا کم اهمیتی وجود دارد که افرادتان را از رسیدگی به چیزهای هیجان انگیز و مهم تر بازمی دارد ؟
- احساس محاصره توسط دشمن یک جنبه ی مثبت دارد ، زیرا افراد را برای مبارزه با تهدیدی مشترک گردهم می آورد.



- او با ملامت ولی مصرانه ، مبارزه کرد تا برای افرادش حقوق های بالاتر ، بودجه های بیشتر جهت استخدام حرفه ای ها و کارشناسان ، و فضای بزرگتری را به ارمغان آورد.
- افراد باید احساس امنیت داشته باشند تا چیزهای تازه را بیاموزند ، خطر کنند ، و بدون ترس بی مورد عمل نمایند.
- چون شما رییس هستید به هر حال سرزنش ها شامل حالتان خواهد گشت. ولی صرفاً عذرخواهی و سکوت نکنید. ببینید چه چیزی آموخته اید تا بتوانید از ارتکاب دوباره ی آن خطا پرهیز کنید ، درس های حاصله را اعلام و اجرا کنید ، و این باور را تقویت نمایید که سرنوشت تیم یا سازمان تان را شما کنترل می کنید.
- در مقام رئیس ، این وظیفه شماست که تویخ رسمی صادر کنید ، افراد را اخراج کنید ، کارکنان را به مشاغلی انتقال دهید که نمی خواهند ، و ادغام ها ، اخراج ها ، و تعطیلی ها را به اجرا درآورید.
- اینها کارمندانی با بهره وری پایین ، وقت ناشناس ، با نگرش های بد و دیگر سوءرفتارها بوده اند.
- بهترین روسا دست به هر کار ممکن می زنند تا اعلام کنند که رخدادهای پریشانی زا چه زمانی و چگونه روی خواهند داد.
- آژیرها چندان قابل اعتماد بودند که مردم در اکثر مواقع بدون ترس به زندگی خود می رسیدند ؛ نیازی نبود که نگران دویدن به سوی پناهگاه ها باشند مگر آنکه صدای آژیر شنیده می شد.
- مدیرعامل یک سازمان غیرانتفاعی از فرضیه علامات ایمنی برای تهدیدات کمتر فاجعه باری استفاده کرد : این مدیرعامل متعهد شد : دست کم تا سه ماه کاهش دستمزد یا اخراجی رخ نخواهد داد. بنابراین افراد دانستند که دست کم تا آن وقت در امان هستند.
- به طور گسترده تر ، روسایی که افراد را در معرض پریشانی های کوتاه تر ، کم تر ، و قابل پیش بینی تری قرار می دهند باعث ارتقای عملکرد و انسانیت کارکنان می گردند.
- وقتی روسا دست به اقداماتی خشن تر از قبل می زنند ، باید برای این پرسش پاسخ های بسیار خوبی داشته باشند که : (( چرا حالا این کار را با ما می کنید؟ ))
- بهترین روسا می دانند ارائه توضیحات ناخوشایند بهتر از آن است که هیچ توضیحی ندهند.
- مدیر آن کارخانه هر هفته با سرپرستان و کارکنان دپارتمان ها دیدار می کرد تا توضیحاتی را ارائه کرده و به پرسش ها پاسخ بدهد.
- وقتی افراد عصبانی هستند ، روسای ماهر توضیحات شان را به ساده ترین شکل ممکن ارائه کرده و بارها و بارها تکرار می کند ؛ و این کار را از طریق چندین مجرای ارتباطی انجام می دهند.
- بهتر است با افراد به گونه ای رفتار کنید که دوست دارید در چنان موقعیتی با شما رفتار شود.
- در کارخانه ای که مدیران این کاهش را به شکل خونسردانه و اجمالی اعلام کردند و توضیحات ناقصی را ارائه دادند ، نرخ دزدی تقریباً دو برابر نرخ دزدی در کارخانه ای بود که مدیرانش توضیحات کامل و دلسوزانه ای را ارائه نمودند.
- (( ما مجبوریم دست به فداکاری بزرگتری بزنیم )) وی ادامه داد : (( این یعنی آنکه دیگران مجبورند از بخش بیشتری از حقوق یا مزایایشان بگذرند )).
- مشاور و مدیران کارخانه به این نتیجه رسیدند که راه حل امیدبخش تر آن است که هیجان را از بین ببرند. بنابراین یک سیستم امانی را معرفی کردند که در آن کارکنان می توانستند همان تجهیزاتی را که سابقاً می دزدیدند به امانت بگیرند.
- شناسایی علت رفتار ناپسند و کاری خلاقانه به جای تنبیه شاید امیدبخش ترین راه باشد ؛ و اهمیتی ندهید که خاطیان تا چه اندازه ای مستحق تنبیه و اخراج هستند.

- مدیر فهرستی از اقلام دزدیده شده توسط کارکنان را در اتاق استراحت آنها نصب می کرد. به ایشان گوشزد کردند که این هزینه ها به مشتریان منتقل می گردد ، و درآمد از دست رفته باعث می شود که افزایش حقوق آنها دشوار گردد. در نتیجه میزان دزدی شدیداً کاهش یافت.
- اگر توان کارهای ناخوشایند را ندارید ، یک پلیس بد را به خدمت بگیرید تا این قبیل کارها را برای تان انجام دهد ؛ و اگر عاشق خشونت هستید و با مهربانی میانه ای ندارید ، با یک پلیس خوب تیم تشکیل دهید.
- بهترین روسا هنر ظریف کناره گیری احساسی را می آموزند ، یعنی کسانی که با ایشان تندی می کنند را می بخشند.
- چگونه تصمیمات خشن را به شیوه های موثر و انسانی اجرا کنیم : ۱- تصمیمات دردناک را به تأخیر نیندازید ؛ امید به آنکه مشکل برطرف شود و یا شخص دیگری کار شما را انجام دهد به ندرت موثر است. ۲- تصمیمات خشن را حتی اگر به نظرتان اشتباه می آیند به بهترین شکل اجرا کنید. ۳- هرآنچه می توانید انجام دهید تا به ذینفعان اطلاع دهید که رخدادهای ناگوار چگونه پیش می آیند ، تا بتوانند زمان اتفاقات ناخوشایند را پیش بینی کنند. ۴- در همان ابتدا و به کرات توضیح بدهید که چرا آن کار ناخوشایند ضرورت دارد. ۵- راه هایی بیابید تا به کارکنان قدرت اثرگذاری بر تغییرات دردناک را بدهید. ۶- هرگز کسانی را که هدف کار ناخوشایندتان هستند تحقیر نکنید ، شرمنده نسازید ، و یا پشت سرشان بدگویی ننمایید. ۷- به کارکنان دروغ نگوئید یا برایشان مهمل بافی نکنید ، چون می تواند وفاداری و اطمینان شان را همراه با اعتبار شما از بین ببرد. ۸- رازدار باشید. افشای اطلاعات حساس یا محرمانه می تواند به کارکنان ، سازمان تان ، و به خود شما آسیب بزند. ۹- از انجام کارهای رذیلانه برای انتقام جویی شخصی از کارکنانی که در برابر کار ناخوشایند شما مقاومت کرده و یا به آن اعتراض می نمایند خودداری کنید.
- در رستورانهایی که روسای ابله میزبانان (( ضایعات غذا )) بسیار بالا بود ، که از واکنش های مخرب کارکنان از قبیل دزدی و به خرج ندادن تلاش لازم برای استفاده بهینه از مواد اولیه حکایت داشت.
- تحریک افراد نسبت به فشار زمانی باعث می شود بر کاری که در دست دارند تمرکز کرده و هر چیز دیگر را واگذارند.
- اگر ریسی هستید که سابقه تان سرشار از برخورد محترمانه با زیردستان است و (( نقاط عشق )) فراوانی را ایجاد کرده اید ، افرادتان احتمالاً شما را خواهند بخشید اگر گاه گاهی تحت فشارها ناخوشایند بشوید.
- بدون نیروبخشی آن فراموشی مبارک که ، حتی اگر تنها بیست دقیقه به طول بینجامد ، برای تجدید همه ی نیروهای حیاتی کفایت می کند.
- حال بد علل جسمی دیگری نیز دارد ، از جمله کم خوری ، اضافه خوری ، رفت و آمدهای طولانی ، ورزش نکردن و سوءاستفاده از مواد.
- چندین نظریه درباره علت بد خلقی مردم در گرما وجود دارد ، مثلاً اینکه عرق کردن باعث افزایش سطح تستوسترون می شود و افراد را پرخاشگرتر می سازد.
- وقتی افراد در محاصره ی احمق ها باشند ، معمولاً از رفتارهای احمقانه تقلید کرده و متوجه آن نمی شوند.
- بد رفتاری فوق العاده مسری است ، بنابراین هرچه کمتر در معرض آن قرار بگیرید کمتر بد رفتار خواهید شد.
- اگر ریسی هستید ، از خود بپرسید : وقتی به شیوه ی برخوردتان با زیردستان ، همتایان و مافوق ها در گذشته می نگرید ، در چشم ایشان ، آیا حق دارید که به خودتان ببالید؟

- وقتی می فهمید که با مردم بدرفتاری کرده اید ، از آنها عذرخواهی و برای شاهدان اعتراف کنید که این قبیل بدرفتاری ها غیرقابل قبول است.
- اگر مراجعان با شما رفتار بدی دارند ، در صورت امکان عذرشان را بخواهید. اگر نمی توانید ، مالیات هایی را در ازای بدرفتاری مطالبه کنید ، به کارکنانی که با آنها سروکار دارند دستمزد اضافه بدهید ، و تماس همه با این احمق ها را محدود سازید.
- تاکید پاتریشیا بر افراد و همبستگی با ایشان نه فقط آرامش را القا می ساخت ، بلکه به عده ی بسیاری کمک کرد که مشاغل تازه ی خوبی را بیابند و عملکرد کارخانه ای ذره ای لطمه ندید ؛ بهره وری ، کارآیی ، و کیفیت در سال ۲۰۰۹ به سطح بی سابقه ای رسید.
- گروه ها و تیم ها را تا حد ممکن کوچک نگه دارید.