

مدیر اشتباهی

نویسنده:

گری اس. تاپ چیک

برگردان:

دکتر غلامعلی سرمد

بهار ۱۳۹۰

بر شانه	: تابچیک، گری اس، ۱۹۴۹ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: مدیر اشتباهی/نویسنده گری اس تاپ چیک : برگردان غلامعلی سرمد.
مشخصات نشر	: تهران، مظفری، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	: وزیری
شابک	: ۵۸۰۰۰ ریال : ۸-۱-۹۰۸۷۸-۹۶۴-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: The Accidental Manager: get the skills you need to excel in your new career, c2004.
موضوع	: مدیریت
شانه افزوده	: سرمد، غلامعلی، ۱۳۳۴، -، مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۹ م ۴۱/ت ۳۱ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۱۶۲۸۲۹

نام کتاب : مدیر اشتباهی
 تألیف : دکتر غلامعلی سرمد
 ناشر : مظفری
 تلفن ناشر : ۲۲۹۰۶۳۵۵
 شمارگان : ۳۰۰۰
 طرح روی جلد : رزا گلشن
 نوبت چاپ : اول
 تاریخ انتشار : زمستان ۱۳۸۹
 قیمت : ۵۸۰۰۰
 حروفچینی و صفحه آرایی : لیلا مهربانی مجد
 حق چاپ برای مؤلف و ناشر محفوظ است
 هر نوع برداشت بدون ذکر منبع پیگرد قانونی دارد

فهرست مطالب

ج	پیشگفتار ناشر
خ	پیشگفتار مترجم
ذ	مقدمه نویسنده
ش	پیشنهاد من این است

فصل اول :

۱	شما مدیر اشتباهی هستید (بسیار خوب)
۳	ملاقات با اندی مرکادو
۵	تغیر چیست؟
۶	هم اکنون اندی کجاست؟
۸	افسانه‌های مدیریت اشتباهی و مطالعات موردی
۱۴	خلاصه فصل

فصل دوم :

۱۵	لیست مدیران همیشه بدترین
۱۸	فاقد ارتباطات
۲۰	مدیریت آسیب‌رسان
۲۲	فقط وظیفه
۲۴	بهترین دوست
۲۷	مدیر فانوس به دست
۲۹	مدیر خود تنبیه کننده
۳۱	مدیر مرزد
۳۳	مدیر لاف‌زن
۳۴	مدیر گول‌زننده
۳۶	تبریک گوی مبالغه گر
۳۸	خلاصه فصل

فصل سوم :

۳۹	کلید توفیق: انجام ندادن کار.....
۴۳	روش انجام ندادن کار.....
۴۴	مزایای «انجام ندادن کار».....
۴۶	بهبودهای مدیران برای کار کردن.....
۴۸	استثنای «انجام ندادن کار».....
۵۰	حرکت در جهت موفقیت.....
۵۱	رها کردن بهانه ها.....
۵۱	نوجویی.....
۵۱	تقدیر از خود.....
۵۲	استفاده از تصویرسازی.....
۵۲	استفاده از دستاوردهای کوچک.....
۵۲	استفاده از عواطف.....
۵۲	تبادل معلوم.....
۵۲	اظهار مقصد.....
۵۳	تسریع اعتماد به نفس.....
۵۳	پیدا کردن راهنما.....
۵۳	اعتمادسازی.....
۵۴	خلاصه فصل.....

فصل چهارم :

۵۵	مهارت های پلاتینوم برای پرورش کارکنان.....
۵۷	مراحل کارآیی.....
۵۹	مرحله ۱: التفات.....
۶۲	مرحله ۲: پرواز با چشم بسته.....
۶۴	مرحله ۳: ثبات (یکنواختی).....
۶۷	مرحله ۴: به سوی تعالی.....
۶۹	مرحله ۵: انجام دادن.....
۷۱	آموزش و تفویض اختیار: دو مهارت حمایتی برای پرورش دیگران.....
۷۱	آموزش حرفه ای.....
۷۳	تفویض اختیار.....
۷۶	خلاصه فصل.....

فصل پنجم :

۷۷	گوش دادن فعال
۸۰	چرا گوش دادن اینقدر دشوار است
۸۵	سبک‌های متفاوت گوش دادن
۸۶	گوش دادن جامع
۸۷	پیدا کردن واقعیتهای
۸۸	گوش دادن ارشادی
۸۹	همدلی
۹۰	قدرشناسی
۹۱	مهارت‌های گوش دادن و پاسخ گفتن فعال
۹۱	بازده عادت شنیدن بسیار مؤثر
۹۳	چهار نوع گوش دادن و پاسخ گفتن فعال
۹۷	گوش دادن به غیر از کلام
۱۰۰	گوش دادن تفاوت‌های فرهنگی
۱۰۲	خلاصه فصل

فصل ششم :

۱۰۳	مهارت پلاتینوم دادن و گرفتن بازخورد
۱۰۵	پنج نوع بازخورد
۱۰۵	بازخورد منفی
۱۰۶	بازخورد توأم با سکوت
۱۰۷	بازخورد مثبت نامربوط
۱۰۸	بازخورد مثبت
۱۰۹	بازخورد سریع
۱۰۹	بازخورد دقیق
۱۱۲	راهنمای طراحی بازخورد مثبت
۱۱۲	بازخورد سازنده (رهبری)
۱۱۴	در کجا نباید بازخورد سازنده داد؟
۱۱۶	توصیه‌هایی برای بازخورد سازنده
۱۲۱	چگونگی دریافت بازخورد
۱۲۲	چهار روش پاسخ دادن به بازخوردها
۱۲۴	نکات قابل ملاحظه برای دریافت بازخورد
۱۲۴	پاسخ دادن به بازخوردها
۱۲۶	خلاصه فصل

فصل هفتم :

۱۲۷.....	مهارت پلاتینوم ایجاد فضای انگیزی
۱۲۹.....	نگرش مدیر
۱۳۱.....	فنون حفظ نگرش مثبت
۱۳۲.....	ارکان محیط انگیزی
۱۳۳.....	رکن اول: سازمان
۱۳۶.....	رکن دوم: سازمان و مدیران آن
۱۴۴.....	رکن سوم: مدیران
۱۵۱.....	بایدها و نبایدهای انگیزی برای مدیران
۱۵۴.....	پانزده روش برای جذاب کردن کار
۱۵۶.....	خلاصه فصل

فصل هشتم :

۱۵۷.....	چگونه می توان مدیران اشتباهی را به مدیران موفق تبدیل کرد؟
۱۶۳.....	مورد اندی مرکادو: یک سال بعد
۱۶۳.....	اندی یک مدیر اشتباهی بود
۱۶۵.....	ضمیمه: ارزیابی مدیریت
۱۷۰.....	تفسیر

پیشگفتار ناشر

به نام ایزد یکتا

یکی از اولین دانش‌های مورد نیاز جوامع بشری که بطور خود جوش و بر اثر نیاز شکل گرفت دانش مدیریت بوده است؛ اگر چه علم مدیریت و شناخت ضرورت آن نسبتاً جدید می‌باشد لیکن پیدایش و کاربرد آن ریشه‌ای بسیار کهن دارد که عامل آن را می‌توان صرفاً ضرورت دانست زیرا با تشکیل نخستین هسته جامعه که همانا خانواده می‌باشد لزوم رهبری و ساماندهی این واحد کوچک خودنمایی نمود و ضرورت مدیریت این واحد کوچک سبب شکل‌گیری امر مدیریت گردید، پس از آن با توجه به نیازهای اقتصادی، امنیت و مبارزه با بلایای طبیعی خانواده‌ها ناگزیر از گردهمایی و تشکیل جوامع بزرگتر گردیدند و با بزرگ شدن این تشکلهای نیاز به مدیریت نیز محسوس‌تر گردید.

با توجه به نقش مدیریت در سازندگی بدیهی است مدیریت خوب تأثیر بنیادی در گردش صحیح امور دارد و مدیریت نامناسب نیز می‌تواند بنیان جوامع بشری را دستخوش در هم ریختگی نماید از این رو نامناسب بودن و عدم تسلط مدیران اثر تخریبی خانمان براندازی را در پی خواهد داشت و به همین جهت پس از شناخت جایگاه مدیریت ما شاهد انتشار مقالات متعددی در روزنامه‌ها، هفته‌نامه‌ها، ماهنامه‌ها، فصلنامه‌ها و چاپ کتب متعددی در زمینه مدیریت بوده‌ایم.

یکی از قلمزنان این وادی که از سال ۱۳۵۳ با ترجمه مقالاتی در فصلنامه مدیریت امروز نشریه مرکز آموزش مدیریت دولتی که زیرمجموعه سازمان امور اداری و استخدامی کشور بود آقای دکتر غلامعلی سرمد دانشیار بازنشسته دانشگاه می باشد که پس از شروع همکاری با مجله مدیریت امروز با نشریاتی چون تهران اکونومیست، مجله خواندنی ها، نشریه انجمن مدیریت ایران، فرهنگ خراسان جنوبی، تحقیقات مدیریت آموزشی، رهبری و مدیریت آموزشی، نمای تربیت، همیار، نوآوری های آموزشی، مجله های علوم انسانی دانشگاه های قم، اهواز، سیستان و بلوچستان، مطالعات مدیریت، کارمند، تازه های مدیریت، پژوهش های تربیتی، فصلنامه پژوهشگاه تعلیم و تربیت، اصلاح و تربیت، آموزش بزرگسالان و توسعه، گزیده جانباز، نامه فرهنگ، تعاون، فرهنگ مشارکت، ماهنامه تربیت، پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی و ۱۵ کتاب تألیفی و ۳۷ کتاب ترجمه شده در اعتلای دانش مدیریت کوشید و چنانچه رساله هایی را که در دوره های کارشناسی ارشد و دکترا بعنوان استاد راهنما سرپرستی نموده اند به این مجموعه اضافه نمائیم ایشان خود گنجینه ایی از مدیریت می باشند که تجارب ذیقیمت شان در این برهه از زمان در کشور ما بسیار ارزشمند می باشد. انتخاب کتاب مدیر اشتباهی و برگردان آن به فارسی توسط ایشان را در شرایط فعلی می توان انتخابی هوشمندانه و هشیار دهنده دانست و اینجانب بعنوان فردی که بیش از ۳۵ سال در زمینه نشر کتب و مقالات مدیریتی در بخش دولتی و خصوصی فعالیت داشته ام همچون آقای دکتر سرمد چاپ و نشر این کتاب را در زمان حاضر ضرورت و رسالتی بدیهی می دانم و امیدوارم راهگشایی برای دولتمردان فعلی کشور عزیزم ایران باشد.

در خاتمه لازم می دانم از زحمات سرکار خانم نوشین شیخ ایمانپور که اصلاح نهایی صفحه بندی این کتاب را هنرمندانه انجام دادند سپاسگزاری نمایم.

پیشگفتار مترجم

اگر چه از ابتدا فعالیت نوشتاری خود را در وادی مدیریت و با همکاری با نشریه مدیریت امروز و ناشر این کتاب آغاز نمودم لیکن در طول مدت فعالیت‌های خود در زمینه تألیف و ترجمه به ضرورت فعالیت‌های آموزشی خود بعنوان عضو هیأت علمی دانشگاه و مراکز آموزش عالی به بادی‌های دیگر بخصوص مسایل آموزشی نیز سر کشیدم لیکن از آنجا که در هر زمان با توجه به شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی هر کشور پرداختن به برخی از حوزه‌ها ضرورت بیشتری را می‌طلبد و با توجه به آنکه نحوه مدیریت در هر کشور همچون زیر بنای سایر امور می‌باشد و مدیریت صحیح و متناسب با ساختار جامعه، متضمن بقا و رشد هر کشور می‌باشد در شرایط کنونی توجّه به این مهم را ضروری دانسته و با مشاهده کتاب The Accidental Manager نوشته GARY S.TOPCHIK برگردان آن را به زبان شیوای فارسی وجه همت خویش قرار دادم با این امید که به کار دست‌اندرکاران نظام اداری کشور عزیزم ایران بیاید و راهگشایی در ساماندهی بهینه امور باشد.

کتاب فوق‌الذکر که آن را تحت عنوان مدیر اشتباهی به فارسی برگردانده‌ام در هشت فصل به نگارش درآمده که در هر فصل پس از تشریح موضوع فصل نگارنده با آوردن مثال‌های واقعی و تشریح اشتباه‌های مدیران منصوب شده سعی کرده خواننده را در محیط

و شرایط واقعی قرار دهد و در انتهای فصل با ذکر خلاصه‌ای چکیده مطالب آن فصل را

جهت به خاطر سپاری خواننده تهیه نموده.

طی هشت فصل مطرح شده: مدیران اشتباهی، مدیران همیشه بدترین، کلید توفیق، مهارت‌های لازم برای پرورش کارکنان، انجام ندادن کار توسط شخص مدیر، گوش دادن فعال، دادن و گرفتن بازخورد، ایجاد فضای انگیزشی و سرانجام در آخرین فصل نحوه تبدیل مدیر اشتباهی را به مدیران موفق ذکر نموده. طبقه‌بندی دقیق موضوعات و شیوه نگارش قابل لمس مسایل مطرح شده از خصوصیات بارز کتاب حاضر می‌باشد.

غلامعلی سرمد

هر روز عده زیادی مثل خود شما به سمتهای مدیریتی منصوب می شوند بدون آنکه برای آن آمادگی داشته باشند- یا حتی علاقه مند به مدیریت باشند. اگر بخواهید در سازمان متبوع خود بمانید و درآمد داشته باشید، خواه ناخواه باید با چنین ارتقاهاهی موافقت کنید. شما تقریباً همیشه در کارهای فنی که انجام می دهید منحصر به فرد هستید؛ به همین دلیل ارتقا پیدا می کنید؛ اما در اغلب مواقع به اداره دیگران واقعاً علاقه ای ندارید. افزون بر این، احتمال دارد درباره اداره دیگران سر رشته نداشته باشید. در این صورت، شما مدیر اشتباهی^(۱) هستید. اگر به شما حق انتخاب داده شود، ترجیح می دهید به شغل کنونی خود ادامه دهید. گذشته از هر چیز، سال ها قبل، زمانی که از شما می پرسیدند در بزرگسالی چکاره خواهید شد، شما یا هر مدیر اشتباهی دیگری آیا در خواب می دید که بگوید: «می خواهم مدیر شوم؟»

کتاب مدیر/اشتباهی یک پیام ساده برای شما دارد: ابراردی ندارد که علاقه ای به اداره دیگران نداشته باشید. مدیریت لزوماً کارراهه یا حرفه ای مطلوب همه کارکنان نیست. با اینهمه، اگر تصمیم دارید از موقعیت ها بیشترین استفاده را ببرید، این کتاب به شما کمک

می‌کند تا با ایفای نقش مدیریتی به این سمت ادامه دهید- و حتی خیلی خوب ادامه دهید. این کتاب ابزار توفیق در مقام مدیریت را به شما می‌دهد تا متوجه شوید که مدیریت شایسته از مدیریت بد بسیار ساده‌تر و سودمندتر است و وقت کمتری می‌برد.

طی ۱۵ سال اخیر که با چندین پروژه مشاوره سازمانی همکاری داشتم و موجبات برگزاری سمینارهای مدیریتی را فراهم می‌ساختم، اندیشه تدوین چنین کتابی به تدریج در ذهنم شکل گرفت. طی این مدت با مدیران متعددی مواجه شدم که همه اشتباهی بودند.

کتاب *مدیر اشتباهی* مثال‌های عملی چندی درباره چگونگی مدیریت مؤثر پس از غلبه بر مقاومت درونی نیست به رسیدن به این سمت، ارایه می‌دهد. هنگامی که تصمیم بگیرید به خوبی مدیریت کنید، می‌توان گفت که لقب «مدیر اشتباهی» در مورد شما صدق نمی‌کند و موفق شده‌اید در مسیر یک مدیر موفق گام بردارید. مثال‌ها و مطالعات موردی^(۱) این کتاب بر موقعیت‌های واقعی که ملاحظه کرده‌ام متکی است. مدیر اشتباهی شدن یک پدیده جهانی است. به هیچ کشور یا صنعتی منحصر نمی‌شود. من مدیران اشتباهی را در هر نوع محیط کاری در سراسر جهان دیده و با آنها کار کرده‌ام.

کتاب *مدیر اشتباهی* در ۸ فصل و یک ضمیمه تدوین شده است. در فصل اول یک مطالعه موردی ارایه می‌شود. مهندسی که در کارش بسیار موفق بوده است و به دلیل همین موفقیت، به او پست مدیریتی دادند هر چند افزایش درآمدهایش چندان قابل ملاحظه نبود. به زودی متوجه شد که سمت جدیدش به مهارت‌های متعددی نیاز دارد که نه در زمینه آن آموزش دیده و نه علاقه‌ای به کسب آن داشته است. در این فصل کتاب می‌خوانیم که چرا این مهندس و صدها نفر دیگر را که در شرایط او قرار می‌گیرند و با کابوس مواجه می‌شوند، مدیر اشتباهی می‌نامیم.

در فصل دوم ۱۰ نوع مدیر ناموفق معرفی شده‌اند و سپس هشدارهایی مبنی بر اینکه چگونه می‌توان به مشکلات آنها دچار نشد، ارائه گردیده این مدیران بر توفیق کسانی که با آنها کار می‌کردند تأثیر منفی می‌گذاشتند و در نتیجه واحد اداری و کل سازمان متبوع آنها متضرر می‌شد. من به همه اینها مدیران همیشه بدترین^(۱) می‌گویم.

فصل سوم حول این نکته متمرکز شده که اگر اشتباهاً مدیر شدید، چگونه در این سمت موفق شوید. در این فصل تفاوت‌های مدیریت^(۲)، رهبری^(۳) و انجام کار^(۴) تشریح شده است. مدیران موفق و زیرک به سرعت متوجه می‌شوند که آنچه در مدیریت تفاوت ایجاد می‌کند، شیوه‌های انجام کار است. کلید موفقیت عبارت است از سپری کردن کل روزهای کاری به مدیریت و رهبری «بدون انجام کار». پس از آنکه چنین روشی را یاد گرفتید و در آن موفق شدید، می‌توانید کارهایی را که می‌خواهید، و حتی پروژه‌های مربوط به خودتان را، انجام دهید. با استفاده از این روش می‌توانید در جریان آخرین فن‌آوری‌های زمینه کاری خودتان قرار بگیرید (در حالی که اگر مدیرانی مثل شما به زیردستان تفویض اختیار نکنند، وضعیتی متفاوت خواهند داشت)، یا در زمینه مدیریت انجام پروژه‌هایی را تقبل کنید. حتی ممکن است به یک مدیر بزرگ تبدیل شوید، زیرا با اقدامات اخیر احساس این را خواهید داشت که مدیر اشتباهی هستید. همچنین، در فصل سوم اشارات متعددی درباره چگونگی پیشروی برای رسیدن به موفقیت، و روش‌های لذت بردن از مدیریت، آمده است.

محتوای فصل چهارم بیشتر بر محور پرورش کارکنان از طریق ترغیب آنان به کار کردن مستقل همراه با کار کردن گروهی دور می‌زند. اگر بتوانید به این هدف برسید، فرصت پیدا خواهید کرد تا پروژه‌های خودتان را انجام دهید و به کارهایی که واقعاً دوست دارید، برسید. اگر این توانایی را داشته باشید که آنچه را هر یک از کارکنان در جهت رسیدن به موفقیت لازم دارند دقیقاً به آنها بگویید، در آن صورت شما و سازمان متبوع شما

-
1. All-time worst managers
 2. managing
 3. leading
 4. doing

موفق خواهد شد. پرورش دیگران از ضروریات رسیدن به جایگاه مدیر موفق است. همچنین، نخستین مهارت از مجموع مهارت‌های پلاتینیوم^(۱) یا سلسله مهارت‌های اساسی برای مدیران اشتباهی است تا با فراگیری آن به مدیران موفق تبدیل شوند.

در فصل‌های ۵ و ۶ و ۷ سه مهارت دیگر پلاتینیوم و ارتباط آنها با مدیریت و رهبری موفق تشریح شده است. در فصل ۵ گوش دادن^(۲) فعال مطرح می‌شود. این مهارت بر اثربخشی شما در ارتباط با کارکنان می‌افزاید و بین شما و آنها اعتماد متقابل ایجاد می‌کند. در فصل ۶ مهارت ارایه بازخورد مثبت و سازنده و یادگیری دریافت بازخوردهای دیگران به شیوه‌ای سازنده تشریح شده است. بازخورد به شما امکان می‌دهد تا کارکنان را در راه پیشرفت حفظ کنید. اهم توجه فصل ۷ به مهارت ایجاد انگیزش اختصاص یافته است. این مهارت بهترین شرایط ممکن را برای هر یک از کارکنان در جهت تحقق هر چه بیشتر بالقوه‌هایش فراهم می‌سازد. رسیدن به تعالی در این مهارت‌ها به شما امکان می‌دهد با تأکید بر مدیریت بتوانید کارکنانتان را رهبری کنید.

در فصل ۸ اثرات منفی مدیران ناموفق بر سازمان ارایه و پیشنهادهایی مطرح می‌شود تا سازمان‌ها براساس آن بر موفقیت مدیران خود یغزایند. به علاوه، در این فصل مجدداً مطالعه موردی مهندسی که در فصل اول آمده بازنگری می‌شود تا معلوم گردد آقای مهندس اندی مرکادو^(۳) به کجا رسیده است.

کتاب مدیر اشتباهی را به سه دلیل عمده نوشته‌ام. دلیل اول کمک به شما یا هر مدیر دیگر است تا بداند که اندیشه یا احساس مدیر اشتباهی بودن به هیچوجه اهتباه نیست. دلیل دوم، ترغیب شما به کسب اعتماد به نفس در زمینه مدیریت و در نتیجه تغییر دادن چشم‌اندازتان درباره مفهوم مدیریت و دلیل سوم آن است که ضمن مشاوره با عده کثیری

1. Platinum Skills

در متن برای این اصطلاح توضیحی ارایه نشده، اما چون «پلاتین» فلزی گرانبها است، می‌توان این تشبیه را قابل ملاحظه دانست (مترجم)

2. active listening

3. Andy Mercado

طی سال‌های متمادی کشف کرده‌ام که یک مانع اساسی و عمدتاً بررسی نشده در زمینه عملکرد موفق در سازمان وجود دارد و آن عبارت است از بی‌علاقگی مدیران-اعم از مدیران اشتباهی یا دیگران- به مدیریت اثربخش. لازم است سازمان‌ها این مانع اساسی را بشناسند و با طراحی راهکارهایی بر آن غلبه کنند.

به طوری که قبلاً اشاره شد، پیام عمده کتاب *مدیر اشتباهی* عبارت است از نشان دادن این نکته به خواننده که حتی اگر غیرمنتظره به مدیریت می‌رسد، یا به این سمت علاقه‌ای ندارد، چگونه در این پست سازمانی موفق شود. چرا نباید این فرصت «اشتباهی» را به یک فرصت طلایی برای خود و سازمان متبوع تبدیل کرد؟

در این کتاب اطلاعات زیر به شما داده می‌شود:

- ✓ کسی که علاقه‌ای به مدیریت نداشته با چه موانعی روبه‌رو می‌شود.
- ✓ مهارت‌ها و رفتارهای ویژه برای اداره موفقیت‌آمیز دیگران کدامند.
- ✓ چگونه می‌توان بدون از دست دادن اشتیاق به کار، مدیری موفق بود.
- ✓ چگونه می‌توان از تنبیه خود در برابر عملکرد عالی اجتناب کرد.
- ✓ چگونه می‌توان از رفتارهای منتهی به «مدیر بد» یا موانع رسیدن به مرحله «مدیر خوب» دوری کرد.

- ✓ چگونه می‌توان به جای حفظ کارکنان در وضع موجود، آنها را پرورش داد.
- ✓ چگونه می‌توان برای هر یک از کارکنان سقف کارایی تعیین کرد.
- ✓ راهکارهای ارتباطی و گوش دادن فعال برای ایجاد اعتماد متقابل و وفاداری در بین کارکنان، و نیز در بین خودتان با آنان، کدامند.

✓ چگونه می‌توان کارکنان را آموزش داد و وظایفی را به آنان تفویض کرد که مستقل و در عین حال مرتبط به هم کار کنند.

- ✓ چگونه می‌توان در برابر عملکرد ضعیف به کارکنان پاداش نداد.
- ✓ تفاوت رهبری و مدیریت و انجام کار چیست- و چگونه می‌توان عمدتاً مدیر و رهبر بود و کمتر کار انجام داد.

- ✓ راهبردهای متفاوت به منظور ایجاد فضای انگیزشی برای کارکنان کدامند.
- ✓ چگونه می‌توان کارکنان را در راه ترقی حفظ کرد و مشکلات عملکردی و رفتاری را حداکثر کاهش داد.
- ✓ چگونه می‌توان از فرصت‌های غیرمنتظره‌ای که بخشی از کارهای مدیریت است، بهره‌مند شد.
- ✓ چگونه می‌توان بازخورد مثبت ارائه داد و برای کارکنان پاداش در نظر گرفت.

پیشنهاد من این است:

در هنگام مطالعه کتاب تصور نکنید که هر راهکار یا اشاره یا روش برای شما نیز کاربرد دارد. به خودتان حق انتخاب بدهید. از اندیشه‌هایی که بیشترین کاربرد را برای شما دارند، استفاده کنید.