





این کتاب با حمایت‌های مادی و معنوی
گروه بُن‌رای منتشر شده است.
برای مطالعه‌ی بیشتر در این حوزه
از سایت بُن‌رای بازدید نمایید

www.bonraay.com

بُن‌رای، همسفر تحول پایدار

تجربه‌های یک مدیر

|| در نقش کوچ ||

نویسنده: کامران فرنیان همدانی

www.ketab.ir



نویسنده: کامران فرنیان همدانی

ویراستار: علی تمکلی یرکی

طراحی جلد و صفحه آایی: استودیوی موسوی

لیتوگرافی، چاپ و صافی: وزارت پرداز اندیشه

ناشر: آفرینش گر

نوبت چاپ: پاییز ۱۴۰۲ چاپ اول

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸۶۰۰۶۸۹۹۴۹۷



۰۲۱-۴۴۰۱۲۸۹۵



bonraay



bonraay

www.ketab.ir



فهرست مطالب

www.ketab.ir

www.ketab.ir

		مقدمه
		فصل اول: سردرگمی آغاز کشف است
		فصل دوم: مدیران ارشد مؤثر واقعا چه می کنند
		فصل سوم: مدیریت از منظری دیگر
		فصل چهارم: سخن آخر
		دیدگاه نویسنده

www.ketab.ir



وقتی تدوین‌گر کتاب حاضر متن آن را برای بنده ارسال نمود و درخواست نگارش یادداشتی برای آن کرد، محتوای کتاب مرا در اندیشه برد، به‌راستی چه چیزی تعیین‌کننده‌ی کمیت و کیفیت وظایف رهبران است؟ آیا می‌توانیم بگوییم هر کس از آن جهت که رهبر است یا مدیر، وظیفه‌هایی تردیدناپذیر دارد که جهانی است؟

بررسی منابع مدیریتی نشان می‌دهند که از سرآغاز تدوین تجربی و علمی حکمرانی و مدیریت، دغدغه‌ی دسته‌بندی وظایف مدیران وجود داشته و تاکنون نیز هست.

وظایف مدیران بنا به تحولات اجتماعی و سازمانی در ارتباط با نقش انسان در سازمان و نوع ساختار، دگرگونی می‌یابند، در نیم‌قرن اخیر این نقش‌ها روزه‌روز ابعاد انسانی بیشتری یافته‌اند. پیداست که این نقش‌ها، بسیار متأثر از فرهنگ اجتماعی و

سازمانی و شخصیت مدیران خواهد بود و کارآمدی آن بسیار وابسته به متغیرهای محیطی است.

ساختار محتوایی کتاب حاضر که بر مقاله‌ای از هاروارد بیزینس ریویو استوار است، در تجربه‌ی کوچینگ و منتورینگ آقای فرنیان همدانی محک خورده و به‌صورت تجربه‌ی زیسته درآمده است.

این رویکرد می‌تواند در بومی و خودی‌سازی دانش در جامعه‌ی ما کارساز باشد و از این رهگذر، اثربخشی مدیران را افزایش دهد، زیرا تفکر ترجمه‌ی صرف کارساز نیست.

البته پیداست هیچ آموزه‌ای از هیچ تجربه‌ی زیسته‌ای نمی‌تواند مبنای حقانیت یابد، مگر در بوته‌ی آزمون درآید؛ امید است که آقای فرنیان همدانی در سیر تکامل نظری و تجربی خود، بتواند کتاب حاضر را پیراسته‌ی زرف‌تر و جامع‌تر نمایند و ابعاد بومی آن را تقویت کنند، چراکه به‌راستی جامعه‌ی ما امروز بیش از هر زمان دیگری نیازمند است که اثربخش‌تر عمل نماید، برای تدوین‌گر کتاب نیز در مسیر حق، موفقیت بیشتر را آرزومندم.

غلامرضا خاکی

تابستان ۱۴۰۲



از زمانی که کوچینگ و منتورینگ را به عنوان شغل اصلی خودم انتخاب کردم، فرصت گفتگو با افراد مختلفی برایم ایجاد شد، ایشان در بازخوردهای شان یک نکته‌ی مشترک درباره‌ی من می‌گفتند: «شما چقدر راحت می‌توانید مسائل بزرگ و پیچیده را به مسائل کوچکی تبدیل کنید که خیلی راحت‌تر حل می‌شوند، چرا این ایده به فکر خودم نرسیده بود؟ من با قله‌ای روبرو بودم که تنها راه رسیدن به آن، صعود از یک صخره‌ی بسیار بزرگ بود، کاری که هرگز در توانم نبود، پس از گفتگو با شما، نگاه من به سمت دیگر کوه چرخید، کمی آن طرف‌تر، مسیری بود که مرا به قله می‌رساند، اما این بار مسیر پله‌پله بود، درست است که هنوز رسیدن به قله، نیاز به تلاش دارد، اما دیگر غیرممکن نیست».

به نظر من در فرایند کوچینگ، کوچ می‌بایست با استفاده از

مهارت‌های خود (مانند گوش کردن، پرسش‌گری و بازخورد)، واقعیتی که مُراجع از آن سخن می‌گوید را به صورت مجسمه‌ای سه‌بعدی در برابر او بسازد، تا مُراجع قادر باشد تمام ابعاد آن را ببیند، به این ترتیب مُراجع بخش‌هایی از واقعیت را خواهد دید که به آن آگاه نیست، این بخش‌ها توسط مکانیزم‌های مغزی او دست‌کاری شده و او برداشت کارآمدی از آن‌ها ندارد و به همین دلیل، عملکردش مناسب عبور از این وضعیت نیست. در کوچینگ، اعتقاد اصلی بر این است که نه تنها مساله، بلکه بهترین راه حل آن نیز در اختیار مُراجع است، به قول حافظ:

**سال‌ها دل طلب جام جم از ما می‌کرد
و آن چه خود داشت ز بیگانه تمنا می‌کرد**

یادم می‌آید که در یکی از دوره‌های آموزشی کیفکو، همکارم بازخوردی به من داد:

«این قدر نگو این کار ساده‌ای است، ممکن است در مخاطبین احساس ناتوانی را تقویت کند، چون کاری از نظر تو ساده است، دلیل نمی‌شود که همان مقدار، برای دیگران هم ساده باشد، در ضمن بین ساده تا آسان راه زیادی است؛ باید توضیح بدهی که ساده است اما آسان نیست»^۱.

من واقعا آدم آسان‌گیری هستم و اعتقاد دارم هر کاری، حتی خیلی دشوار، بالاخره باید از جایی شروع شود، در غیر این صورت، هیچ وقت آغاز نخواهد شد، یکی از بزرگ‌ترین باورهای محرک من این است که تمام انسان‌ها دارای خلاقیت و نوآوری

۱ وقتی ما در کاری توانمند هستیم یا به بیان دیگر، در آن استعداد داریم، آن کار برای ما بسیار ساده و راحت اتفاق می‌افتد و تصور می‌کنیم که همه می‌توانند به سادگی آن را انجام دهند، ویراستار کتاب.

هستند و هیچ راه حل از پیش تعیین شده‌ی قطعی وجود ندارد، لذا همه‌ی ما می‌توانیم در هر موقعیتی، با به‌کارگیری این توانایی بشری، از راه حل خودمان بهره‌مند شویم و تجربه‌ی خود را فارغ از کسب نتیجه خلق کنیم، در این صورت چه نتیجه کامیابی باشد و چه ناکامی، ما خشنود خواهیم بود، چرا که در صورت کسب کامیابی، راه حل مان جواب داده است و در صورت ناکامی، ما در راستای یکی از مهم‌ترین دلایل وجودی مان که رشد و یادگیری است، یک گام موثر و روبه جلو برداشته‌ایم؛ پس برای تلاش مجدد، مشتاق و پرنرژی هستیم و این هم لازمه‌ی نوعی از بودن است که رسیدن به خشنودی و کامیابی توامان را تسهیل می‌کند.

بر اساس همین باور است که می‌توانم به هر کاری، به گونه‌ای نگاه کنم که آن را از خیلی بزرگ و غیر قابل انجام، به کوچک و قابل انجام تبدیل کنم و به کمک شیوادم، راه حل‌هایی را ایجاد کرده و اقدام نمایم، در این کتاب بر آن شدم تا تجربیاتی از زندگی زیسته‌ام را به رشته‌ی تحریر درآورم، شاید که مثال‌های واقعی، باورپذیری این نوع نگاه را ساده‌تر کند، من هم یک انسان معمولی هستم و مسیر رشدی معمولی را گذرانده‌ام، درست است که از دیدگاه غالب جامعه، موفقیت من قابل مقایسه با افراد معروفی مانند بیل گیتس یا استیو جابز نیست، ولی کسی نمی‌تواند این ادعا را تایید یا تکذیب کند که من از ایشان خوشحال‌تر و راضی‌تر هستم.

بر این باورم که استفاده از تجربیات افرادی که بیشتر شبیه ما هستند یا همان **معمولی‌ها**، ما را ساده‌تر به اهداف و آینده‌ی

مطلوب‌مان می‌رساند و کمک می‌کند تا بتوانیم از دور باطلی خارج شویم که دنیای سرمایه‌داری امروز طراحی کرده و قصد دارد تا ما را در آن غرق کند، آن‌گاه فرصت خواهیم یافت تا از دریچه‌ی دیگری زندگی را نگاه کنیم و لذت واقعی و اصیل را تجربه کنیم، امیدوارم شما خوانندگان عزیز پس از خواندن این کتاب، بیش از پیش، به خواننده‌ها، تجربیات و خلاقیت و نوآوری خودتان اعتماد کنید و با دسترسی عمیق‌تری به توانایی‌های خود و به‌کارگیری آن‌ها، بتوانید تجربیاتی متفاوت، نتایجی مطلوب و حالی خوب را تجربه کنید.

باور دارم و در جلسات کوچینگ نیز تجربه کرده‌ام که چگونه مراجعانم پس از این دسترسی، نه‌تنها حال خوب و موفقیت مطلوب‌شان را تجربه کرده‌اند، بلکه در خلق آینده‌ی مطلوب‌شان نیز جهشی حاصل شده است و شاید اگر اغراق نباشد، به گفته‌ی خودشان «ره صدساله را یک‌روزه رفته‌اند»

البته یکی از مهم‌ترین فلسفه‌های وجودی کوچینگ نیز همین است، چراکه خاستگاه کوچینگ یا ریشه‌ی لغوی کوچ^۱، از نام روستایی در مجارستان گرفته شده است، در آن زمان این روستا به نام کوچی^۲، به ساخت بهترین کالسکه‌ها مشهور بوده است، لذا این لغت به معنای کالسکه و بعدها واگن، به زبان فرانسه و بعد به زبان انگلیسی وارد می‌شود، روایت‌هایی وجود دارد که چون کالسکه راحت‌تر و سریع‌تر به مقصد می‌رسانده، بعدها در دانشگاه آکسفورد، برای کسی که دانشجویان را کمک می‌کرده تا از امتحان راحت‌تر عبور کنند، از این لغت استفاده شده^۳ و بعدتر

.....
Coach .۱

kocsi .۲

tutor .۳

نیز به عنوان مربی در این زبان به کار رفته است، پس همان طور که در ریشه‌ی لغت نیز نهفته است، راحتی و سرعت دستیابی به اهداف، یکی از پیش فرض‌های اصلی کوچینگ محسوب می‌شود.

اما قبل از شروع، می‌خواهم توجه شما خوانندگان عزیز را به دو موضوع جلب کنم؛ اول این که اگر من از ناکامی‌هایم ننوشته‌ام، به این معنا نیست که همیشه کامیاب بوده‌ام، طبیعتاً من هم مانند همه‌ی انسان‌ها، لحظات ناکامی را تجربه کرده‌ام، اگرچه در این کتاب به آن‌ها اشاره‌ای نکرده‌ام، شاید دلیلش این باشد که برای من اجرایی بودن مطالب بسیار مهم است و قصد دارم تا مطالب، موثر و اجرایی باشند، به همین خاطر بخش‌هایی از تجربیاتم را انتخاب کرده‌ام که شامل خشنودی و کامیابی توانم بوده و امکان اقدام را برای شما خوانندگان عزیز نیز افزایش می‌دهد و دوم این که، باورم این است که آینده ساختنی است و در مسیر ساختن آن، شکست‌ها در کنار موفقیت‌ها اتفاق می‌افتند و برخورد با شکست‌ها و آموختن از آن‌هاست که بنگ بنای خلق آینده را تشکیل می‌دهد.

همان گونه که گفتم، این کتاب بخشی از تجربه‌های زیسته‌ی من است و آن‌ها را با شما به اشتراک گذاشته‌ام تا شاید بتوانم باورپذیری این جمله را برای شما نیز آسان تر کنم که تمام انسان‌ها دارای خلاقیت و نوآوری هستند و هیچ راه‌حل از پیش تعیین شده‌ی قطعی وجود ندارد.

امیدوارم این تجربیات برای شما کارآمد و کاربردی باشد و راهی برای دسترسی به قدرت واقعی درون‌تان باز کند، به بیان دیگر

تلاش می‌کنم تا چگونگی فرایند عمل‌گرایی را به‌گونه‌ای توضیح دهم که اجرایی‌کردن آن برای هر خواننده‌ای آسان باشد، تبدیل دانسته‌ها و دانش به اقدام و نتیجه، فرایند عمل‌گرایی است که نهایتاً منجر به تغییر و حتی تحول می‌شود، امیدوارم تا شما خواننده‌ی گرامی، پس از خواندن این کتاب، بتوانید ساده‌تر و اجرایی‌تر از قبل، فرایند عمل‌گرایی را تجربه کنید، در یک کلام چه خوش گفته است سعدی در این باب:

یکی را گفتند عالم بی‌عمل به چه ماند؟

گفت به زنبور بی‌عسل

در پایان ضروری می‌دانم تا از تمامی کسانی که مرا به‌نحوی در گردآوری و نگارش این کتاب یاری کردند تشکر کنم و با صداقت و از صمیم قلب بگویم که تا پایان عمر قدردان لطف بزرگ آن‌ها هستم؛ چراکه به‌تنهایی و بدون حمایت ایشان، هرگز قادر به انجام این کار نمی‌شدم، نام برخی از آن‌ها به ترتیب حروف الفبا عبارت است از خانم‌ها سارا کریمی و ناهید بوداگی و آقایان افشین محمد، امیرحسین قاضی، پدram طالب طاهر، سعید صنعتی، سعید داوری‌فر، علی عبداللهیان و همکارانم در موسسه‌ی کیفکو که نقطه‌ی عطف کاری من محسوب می‌شود.

تشکر ویژه از آقای علی توکلی یرکی، دوست قدیمی‌ام دارم که به‌عنوان ناشر و ویراستار، مرا در انتشار اولین تجربه‌ی نگارشی‌ام یاری نمود، شاید بدون همکاری صمیمانه‌اش، هرگز انتشار آن برای من امکان‌پذیر نمی‌شد.

و نهایتاً تشکر بسیار خاص از استاد گرامی‌ام، آقای دکتر غلامرضا

خاکی دارم که همواره از او می‌آموزم، نقش ایشان در به سرمنزل رساندن این نوشتار، بسیار بزرگ و موثر بوده است و قدردانی از آن، از قدرت کلام و کلمات که هیچ، از توان من نیز خارج است.

گفتگوی من با ایشان، پس از نگاه اجمالی‌شان بر کتاب، به‌منظور نوشتن مقدمه‌ای به درخواست من، آموزه‌ای برایم داشت که حیف دانستم آن را با شما به‌اشتراک نگذارم.

خلاصه‌ای از گفتگوی من با آقای دکتر؛ البته به فهم و کلمات من

آقای دکتر: «کامران جان، ابتدای کتاب را در مقدمه این‌گونه شروع کردی که مراجعانم به من گفته‌اند که چقدر خوب می‌توانی مشکلات بزرگ را کوچک کنی و ناگهان در جلوی ما قله پدیدار شد و ... این‌گونه آغاز کتاب می‌تواند برای تو کیش شخصیت داشته باشد، در فرهنگ ایرانی تواضع از اصول است، می‌دانم مخاطبین تو ممکن است تو را بشناسند، اما وقتی کتابی چاپ می‌شود، سندی در دست مردم است. تکلیف خوانندگان جدیدی که تو را نمی‌شناسند چیست؟ حس خوبی در ابتدا تجربه نخواهند کرد، نیت ما در گفتار مهم نیست، فهم شنوندگان از کلام ماست که مهم است».

من: «تا به حال از این زاویه به این موضوع نگاه نکرده بودم، شما می‌دونید که واقعا قصدم این نبوده، مرسی که گفتید، حتما اصلاحش می‌کنم».

آقای دکتر: «حتما در مقدمه می‌بایست از دوستانی که تو را در این مسیر کمک کردند و موثر بودند تشکر کنی، این هم یک قاعده است».

من: «وای، به خدا اصلاً توجه نکردم، حتماً درستش می‌کنم، مرسی واقعاً، چقدر خودشیفتگی داشت منتقل می‌شد، درسته یکم خودشیفته هستم، ولی نه دیگه این قدر به خدا (خنده و شوخی دوطرفه)، راستی آقای دکتر الان به ذهنم زد برای این که مقدمه را عوض نکنم و راستش را هم به مخاطبین برسونم، چون ممکنه خیلی جاهای دیگه‌ی کتاب هم سهواً از این قبیل مشکلات باشه (خدا می‌دونه من قصدش را نداشته و ندارم)، می‌شه این گفتگوی با شما را در انتهای مقدمه اضافه کنم و خلاص! آخه فکر کنم همه‌ی اونایی که من را می‌شناسن، می‌دونن من از اون آدمای تنبل هستم و همیشه راه ساده را انتخاب می‌کنم (خنده و شوخی)».

آقای دکتر: «خلاقیت خوبیه، چرا که نه».

کامران فرنیان همدانی
تابستان ۱۴۰۲

|| فصل اول ||



www.ketab.ir





|| سردرگمی آغاز کشف است ||

۲۱

برداشت شما از توانایی خودتان کامل نیست.

حدود سی و هفت سالم بود که مدیر پروژه‌ی ساخت یک کارخانه‌ی پتروشیمی صنایع پایین‌دستی شدم. ابتدای پروژه بود و از انتخاب صاحب تکنولوژی و مذاکره‌های مربوطه، تعیین موقعیت مکانی، انتخاب مهندس مشاور و کوچک‌ترین کارهای پروژه، در حوزه‌ی مسوولیت من تعریف شده بود. تا آن زمان من با صنعت پتروشیمی آشنایی نداشتm و حتی با زبان تخصصی^۱ آن، کاملاً ناآشنا بودm، هرچند این نوع شرایط کاری برایم تازگی نداشت و قبلاً هم مشابه آن را تجربه کرده بودm، جالب است که تاکنون دو شغل من با هم در یک صنعت نبوده‌اند، صناعی که تجربه کرده‌ام شامل طراحی قالب، مدیریت قالب‌سازی در صنایع خودرو و لوازم‌خانگی، مدیریت پروژه‌ی قطعه‌سازی و انتقال تکنولوژی در

صنعت خودرو (فرمان، فوم صندلی، پشت‌سری صندلی)، مدیریت پروژه‌ی ساخت کارخانه‌ی پتروشیمی، مدیرعاملی خدمات بعد از فروش آسانسور و پله‌برقی، و در آخر هم حوزه‌ی آموزش، مشاوره‌ی مدیریت، کوچینگ و منتورینگ بوده است.

بنا به تجربه‌ام تصمیم گرفتم از همان ابتدا از نیروهای جوان و مستعد استفاده کنم و افراد باتجربه را به‌عنوان مشاور^۱ یا منتور^۲ در کنار جوانان و برای توانمندسازی ایشان قراردهم، سیاست ستودنی هیات‌مدیره و مدیرعامل هم نگاه بلندمدت بود، ایشان فقط به نتیجه‌ی این پروژه اهمیت نمی‌دادند و برای‌شان تجربیات این پروژه بسیار بیشتر اهمیت داشت؛ چراکه در انتهای پروژه، تیمی قوی و کارآمد تشکیل می‌شد که با داشتن یک تجربه‌ی بالارزش، قادر بود طرح توسعه‌ی پروژه‌ها را با کیفیت بهتری انجام دهد و هزینه‌های اجرایی را در مقایسه با برون‌سپاری، به میزان قابل توجهی کاهش دهد.

بر این اساس، اولین آگهی استخدام را برای بهترین دانشگاه‌های کشور ارسال کردیم و بعد از تعداد زیادی مصاحبه، بالاخره دو فارغ‌التحصیل از دانشگاه صنعتی شریف را استخدام کردیم، یکی از ایشان که تقریباً از ابتدای پروژه تا آخر و حتی پس از خروج من، همچنان در آن‌جا کار می‌کرد، نامش مهدی است، مهدی هم‌اکنون یکی از دوستان نزدیک و صمیمی من است، او در زندگی‌ام تاثیرات بسیار کارآمدی داشته و داستان این کتاب هم با او مرتبط است.

الگوی کاری من به این‌صورت است که ابتدا کمی در بخش

تکنیکی کار دقیق می‌شوم و سعی می‌کنم برای خودم کم‌کم آشنایی ایجاد کنم، با توجه به این‌که رشته‌ی دانشگاهی‌ام، مهندسی مکانیک بوده و از جوانی هم علاقه‌ی زیادی به کارهای فنی داشته‌ام (در اصطلاح، آدم دست‌به‌آچار هستم)، این‌الگو برایم ساده و دوست‌داشتنی است، به‌طوری‌که می‌توان گفت، این روش در من نهادینه و به ابراز طبیعی من تبدیل شده است، به همین خاطر نه تنها موجب صرف انرژی در من نمی‌شود، بلکه برای من انرژی‌بخش است و اصطلاحاً شارژم می‌کند.

همین ویژگی باعث شده تا بتوانم به راحتی با افراد جدید رابطه برقرار کنم و این ارتباط را به یک ارتباط موثر تبدیل کنم، مهدی هم که یک مهندس جوان و بهتر است که بگویم به نوعی نابغه و تشنه‌ی یادگیری بود، در این پروژه، کنار من از هیچ تلاشی فروگذار نکرد، اگرچه خطاها و اشتباه هم داشتیم، اما هزینه‌های اشتباه ما در مقایسه با هزینه‌های برون‌سپاری، آن قدر کم بود که مالکان پروژه را به این آزمون و خطاها راضی نگه می‌داشت.

محل پروژه در یکی از شهرهای دور از تهران بود و این باعث شده بود تا من و مهدی زمان زیادی را دور از تهران اقامت داشته باشیم، این همزیستی فرصت زیادی برای گفتگو ایجاد می‌کرد، یک روز در اواسط پروژه، در خلال یکی از این گفتگوها به مهدی گفتم: «مهدی می‌دونی من حس خوبی ندارم، من مدیر این پروژه‌ام، ولی فکر می‌کنم هیچ کار مفیدی نمی‌کنم، درواقع یک جورایی فکر می‌کنم که بود و نبودم در پروژه تاثیری نداره، همه‌ی کارها را شماها انجام می‌دین و این به من حس بدی می‌ده»،

مهدی گفت: «می‌دونستین این کاملاً درسته؟»،

گفتم: «منظورت چیه؟»

گفت: «یک مقاله از هاروارد بیزینس ریویو^۱ خوندم که دقیقا همین رو بیان می‌کرد، براتون می‌فرستم».

به‌طور کلی زیاد به مطالعه علاقه‌مند نیستم، اما تا عصر آن روز که مهدی مقاله را برام ایمیل کرد، شدیدا کنجکاو بودم که مهدی از چه چیز سخن می‌گفت، چون او شخصیت و علایق مرا کاملا می‌شناخت و از طرفی من او را در این زمینه بسیار قبول داشتم؛ فردی باهوش، اهل مطالعه، تحلیل‌گر و دقیق بود، پس احتمالا از موضوع باارزشی برای من صحبت می‌کرد، او مقاله را به‌موقع فرستاد، «مدیران ارشد موثر واقعا چه می‌کنند؟»^۲؛ جان پ. کوتتر،^۳ پروفیسور راهبری در هاروارد بیزینس اسکول بوستون^۴، در این مقاله، طی تحقیقی از زندگی پانزده مدیر ارشد، از شرکت‌های بزرگ دنیا، به معیارهایی برای موفقیت مدیران دست پیدا کرده بود، اما این معیارها چه بودند؟

در فصل بعدی برای‌تان مفصل درباره‌ی معیارها می‌گوییم، من بلافاصله آن را تا انتها خواندم، برایم آموزه‌های بسیاری داشت، متوجه شدم که مدیران و راهبرانی که در زندگی کاری من تاثیر بسزایی داشته‌اند، بسیار شبیه به این مقاله رفتار کرده‌اند و چیزی کم از هم‌رده‌های خارجی خود نداشته‌اند، دریافتم که تا چه اندازه، شناختن خود و محیط اطرافم کم و ناقص است و چگونه این برداشت‌های ناکامل، بودن من را شکل می‌دهند و نتایج

حاصل از رفتارم تماما محدود به این نوع از بودن است؛ در فصل دوم، بخش «کلید موفقیت، استادی در اقدام به جای استادی در دانش»، برای شما می‌گویم که مغز، به‌عنوان اصلی‌ترین ارگانی که باعث ارتقا انسان و برتری او بر تمامی حیوانات دیگر شده، چگونه همانند شمشیری دولبه، همزمان می‌تواند علت کامیابی و ناکامی ما باشد.

www.ketab.ir

www.ketab.ir

|| فصل دوم ||



www.ketab.ir





|| مدیران ارشد موثر واقعا چه می‌کنند؟ ||

۲۹

اگر به داشته‌های تان جلور داشته باشید، به نتایج فراتر از حد تصور تان دست پیدا می‌کنید.

واقعا از دید یک پروفیسور راهبری، مدیران ارشد موثر چه می‌کنند؟ نتیجه‌ی تحقیقاتی که از بررسی پانزده مدیر ارشد موفق در نه شرکت، بین سال‌های ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۱، با گردش مالی از یک میلیون تا یک میلیارد دلار آمریکا در سال حاصل شده بود و با دو معیار زیر دسته‌بندی شده بودند، چه آموزه‌ی ارزنده‌ای برای من داشت.

- ۱- میزان رشد درآمد و سود، هم به صورت مطلق و هم در مقایسه با برنامه‌ی پیش‌بینی شده.
- ۲- بازخوردهای کسانی که با این مدیران کار می‌کردند، شامل رییس، کارمندان و هم‌رده‌ای‌ها.