

مک کنزی، سکوی پرتاب

اصول موفقیت از قدرتمندترین شرکت مشاوره در جهان

نویسنده: شو هاتوری

ترجمه:

نوید ملایی

شادی عظیمی گهر

نظریات مثبت درباره‌ی کتاب «مک کنزی، سکوی پرتاب»

«مک کنزی، سکوی پرتاب» پر است از بینش‌های عمیق و نکاتی که به راحتی قابل استفاده هستند. با استفاده از این نکات، می‌توانید از موفقیت و خرسندی، لذت بیشتری ببرید.

تل بن شاهر^۱

نویسنده‌ی کتاب «خوشحال‌تر»^۲ - کتاب پرفروش نیویورک تایمز

رهبری یک هنر است و مانند هنرهای دیگر، تمرین و تکرار در آن ما را به مهارت می‌رساند. این کتاب پر از ایده‌های کارآمد است و توصیه‌هایی که به ما کمک می‌کنند تا استاد هنر رهبری بشویم. همچنین این کتاب سرشار است از دانش کاربردی، برای کسانی که در مسیر رهبری هستند و یا آن‌هایی که قصد قدم برداشتن در این مسیر را دارند.

ژوان آنتونیو فرناندز^۳

استاد رهبری در مدرسه بین‌المللی کسب‌وکار چین-اروپا

کتاب‌های بسیار کمی هستند که مانند «مک کنزی، سکوی پرتاب»، واژه‌ی رهبری را به درستی به اصول قابل لمس و کاربردی روزمره تبدیل کنند. اگر شما مشتاق هستید تا یک رهبر قوی بشوید و دیدگاه‌های بنیادی لازم را یاد بگیرید، این کتاب قطعاً شما را به مقصد می‌رساند: این چیزی است که هر رهبر مشتاقی باید روی آن تمرکز کند تا موفق بشود!

دان استالتر^۴

مدیرعامل سابق شرکت‌های بین‌المللی گروپان^۵، ایر بی.ان.بی^۶ و هندی^۱

¹ Tal Ben-Shahar

² Happier

³ Juan Antonio Fernandez

⁴ Don Stalter

⁵ GROUPON

⁶ AIRBNB

دنیای کسب‌وکار امروز بسیار رقابتی و بی‌رحم است و پیشرفت شغلی در اغلب مواقع، یک سفر پرمخاطره محسوب می‌شود. «مک‌کنزی، سکوی پرتاب»، خارق‌العاده است. این کتاب منابع بسیار با ارزش اطلاعاتی و راهکارهای بسیار کاربردی را به شما معرفی می‌کند تا در میان همکاران خود به‌خوبی بدرخشید و موقعیت کاری خود را ارتقا دهید.

جیمز هانگ²

معاون مدیرعامل شرکت چنل‌ادوایزر³

در بین کتاب‌های زیادی که درباره‌ی رهبری وجود دارند، این کتاب به این دلیل که کاملاً کاربردی است، ممتاز می‌شود. این کتاب، یک ترکیب خواندنی از اصول رهبری، دیدگاه‌های افراد مشهور و همچنین تجربیات جذاب روزانه‌ی نویسنده در شرکت مک‌کنزی است و مطالعه‌ی آن برای تمام رهبران آینده‌ی کسب‌وکار، ضروری است.

دکتر لودویگ کانزler⁴

شریک سابق در مک‌کنزی

به عنوان یکی از مشاورین سابق مک‌کنزی، شو هاتوری با کتابش باعث شد که من درخاطرات گذشته‌ام قدم بزنم. در عین حال، بسیار تحت تاثیر این موضوع قرار گرفتم که چقدر مضمون‌های نام برده شده در این کتاب برای توسعه هنر رهبری برای خود من کاربردی بوده‌اند. «مک‌کنزی، سکوی پرتاب»، یک ترکیب درست از اطلاعات تئوری و عملی را در اختیار ما قرار می‌دهد، و برای دانشجویان کسب‌وکار و نیز مدیران در تمام سطوح، بسیار مناسب است.

استنفورد لین⁵

مشاور سابق مک‌کنزی

¹ HANDY

² James Huang

³ CHANNELADVISOR

⁴ Dr. Ludwig Kanzler

⁵ Stanford Lin

فهرست

دیباچه

فصل اول: ساختن خود بهتر

سبقت بگیرید

اصل اول - بر چیزی تمرکز کنید که واقعا اهمیت دارد

اصل دوم - کارهای سخت را در صبح انجام دهید

اصل سوم - نشانه‌های کوچک را دریافت کنید و متفاوت عمل کنید

اصل چهارم - برای همه چیز جواب ۳۰ ثانیه‌ای داشته باشید

اصل پنجم - پروژه‌های خود را از قبل آماده کنید

اصل ششم - تصویر نهایی درستی از خروجی خلق کنید

کمر همت ببندید

اصل هفتم - زمانی که تحت فشار و استرس هستید، لبخند بزنید

اصل هشتم - فراتر از محدودیت‌های ذهنی خود بروید

اصل نهم - همیشه بدترین حالت ممکن را تصور کنید

اصل دهم - پیگیری را شروع کنید

اصل یازدهم - برای مخالفت کردن، احساساتی برخورد نکنید

از دیدگاه‌های متفاوتی به داستان نگاه کنید

اصل دوازدهم - در استنباط تمایل قلبی خود، منعطف باشید

اصل سیزدهم - «اگر ماروین جای من بود چه می‌کرد؟»: الگوی مناسبی را برای خود پیدا کنید

اصل چهاردهم - عواملی که در طول روز به شما انرژی بیشتری می‌دهد را شناسایی کنید

اصل پانزدهم - برای استشمام عطر گل‌ها، پیاده‌روی کنید

اصل شانزدهم - یک طرح تعهد ایجاد کنید

فصل دوم: بزرگ شدن با دیگران

معاشرت

- اصل هفدهم - همیشه سه جمله اول ارائه خود را حفظ کنید
- اصل هجدهم - از کلمات کمتری برای ارتباطات استفاده کنید
- اصل نوزدهم - قبل از پاسخ دادن به پرسش‌های سخت، سه ثانیه مکث کنید
- اصل بیستم - بیشتر سوال کنید و کمتر حرف بزنید
- اصل بیست و یکم - «نه» را به «بله» تبدیل کنید
- اصل بیست و دوم - محصول نیمه آماده را در معرض نمایش قرار ندهید

ارتباطات

- اصل بیست و سوم - در جایی که هستید، بلافاصله یک ارتباط ایجاد کنید
- اصل بیست و چهارم - بخشنده باشید، نه فقط یک گیرنده
- اصل بیست و پنجم - سعی کنید بهترین منظور هر فردی را ببینید
- اصل بیست و ششم - خصوصیات شخصی و لحظات کلیدی اعضای تیم خود را یاد بگیرید
- اصل بیست و هفتم - همه را به عنوان یک فرد کمک رسان ببینید، نه یک منبع استفاده
- اصل بیست و هشتم - هر هفته با افراد جالب برای غذا خوردن بیرون بروید

درک کردن

- اصل بیست و نهم - پرسنل خود را هوشمندانه محک بزنید
- اصل سی ام - به اعضای گروه‌تان کارهای مهم واگذار کنید
- اصل سی و یکم - با مربی‌گری حساب شده در هنگام کار، پیروی کردن را بیاموزید
- اصل سی و دوم - با استفاده از انتقاد مثبت، بازخورد بدهید
- اصل سی و سوم - دستیاران و همکاران پشتیبان را راضی نگه‌دارید

فصل سوم: سرآمدی در مدیریت فرآیند

بستر و عوامل بهره‌وری

- اصل سی و چهارم - قبل از هر جلسه، دستور کار جلسه را تعیین کنید
- اصل سی و پنجم - لیست «چهار بسته» را خلق کنید
- اصل سی و ششم - تمرکزتان بر نتایج باشد نه بر فعالیت‌ها
- اصل سی و هفتم - روال جلسه خود را از قبل بدانید

اصل سی و هشتم - ایمیل‌های ارتباطی خود را با استفاده از اصول ۵دی^۱ دائماً مدیریت کنید
اصل سی و نهم - در اولین فرصت، اظهار نظر کنید
اصل چهلم - در هنگام ارائه‌دادن، ساده‌گرا باشید
اصل چهلم و یکم - از یک چارچوب آسان برای به‌روز ماندن استفاده کنید

فصل چهارم: فراتر از انتظار ظاهر شوید

چالش به دست آوردن رشد ماندگار

اصل چهلم و دوم - دانش و ابزار کار را سخاوتمندانه در اختیار دیگران قرار دهید
اصل چهلم و سوم - موانع فیزیکی خود را از بین ببرید
اصل چهلم و چهارم - سوال‌هایی که در اولویت دوم قرار دارد را بپرسید
اصل چهلم و پنجم - یاد بگیرید که کمتر یادداشت بردارید
اصل چهلم و ششم - برای ساختن زندگی دوباره آماده شوید
اصل چهلم و هفتم - به عنوان یک رهبر شناسه شخصی (پروفایل) خود را خلق کنید

فصل پنجم - متفکر و نویسنده شوید

تفکر، رهبران را از دیگران جدا می‌سازد
نظر مارتین بویر درباره‌ی ارزش نگارش

(توضیح مترجم: منظور نویسنده، استفاده از پنج اصل است که با کلماتی شروع می‌شوند که حرف آغازین آن‌ها، حرف دی در انگلیسی است) 5D¹

دیباچه

این کتاب چگونه به وجود آمد

تعدادی از آدم‌ها در این دنیا هستند که با قابلیت‌های خارق‌العاده‌ای به دنیا می‌آیند. آن‌ها حافظه‌ی تصویری بسیار قوی دارند و یا بعد از شنیدن تنها یک بار از هر چیزی، آن را تا آخر عمر به یاد دارند. این افراد شاید حتی نیازی به نوشتن هیچ‌گونه یادداشتی هم نداشته باشند. آن‌ها همه چیز را مثل یک اسفنج در خاطره ذهن‌شان حفظ می‌کنند.

اما من برعکس هستم. من احتیاج دارم همه چیز را سریع بنویسم. از بازخورد کلی جلسات و نکات دیدارها گرفته تا عبارات راهنما برای سخنرانی‌ها و حتی چارچوب‌های جذاب، همه چیز را می‌نویسم. همچنین سعی می‌کنم با ساختن نمودارهای مختلف، تجسم و حفظ کردن را آسان‌تر کنم. من دو دفتر دارم: یکی تمیز و مرتب برای یادگیری، دیگری خط‌خطی و نامرتب برای استفاده‌ی روزانه. به‌طور کلی، مردم با مطالعه یاد می‌گیرند، سپس آن چیزهایی که یاد گرفته‌اند (یعنی دانش خود) را به کار می‌برند. تکرار و تمرین منجر به تجربه می‌شود و تجربه‌ی بیشتر به انسان قابلیت و توانمندی می‌دهد. این توانایی، آخرین مرحله‌ای است که شما در آن استاد شده‌اید و کسی نمی‌تواند آن را از شما بگیرد.

من در ماه آپریل سال ۲۰۰۸ به عنوان تحلیل‌گر کسب و کار، وارد شرکت مک‌کنزی شدم. در ماه جون سال ۲۰۱۰ مستقیماً به جایگاه شراکت ارتقا پیدا کردم. سپس از آن شرکت بیرون آمدم و به عنوان یکی از مدیران ارشد در گروه‌پان^۱، دفترم را به آسیا انتقال دادم. که در آن زمان سریع‌ترین رشد را در فضای اجتماعی داشت. حقوق من در کمتر از یک سال سه برابر شد و به یک عدد شش رقمی (بیش از ۱۰۰ هزار دلار) در سال رسید. اما پس از آن، ایده‌ی «پیشنهاد محرمانه برای ازدواج» برای راه‌اندازی یک شرکت، به ذهنم خطور کرد و شرکت خودم را تاسیس کردم. من نظر تلویزیون‌ها و مجلات محلی را در کمتر از شش ماه به خودم جلب کردم. این ایده کاملاً خاص و منحصر به فرد بود و رقیبی نداشت. اما بعد از گذشت یک سال و نیم، متوجه شدم که هنوز می‌خواهم به مک‌کنزی برگردم. من احساس کردم که هنوز می‌توانستم فوت کوزه‌گری مدیریت یک پروژه را در بهترین شرکت رهبری حرفه‌ای بیاموزم. در کمتر از یک سال از بازگشتم به مک‌کنزی، توانستم در ارتقا گرفتن به یک سمت بالاتر رکورد بزنم. این نتیجه، ترکیبی از اراده و شانس بود (حداقل من تا زمستان ۲۰۱۳ بر این باور بودم).

یک صبح خیلی سرد، در آشپزخانه‌ی محل کارم نشسته بودم و دفتر یادداشت‌م را مرور می‌کردم و بعضی از جملات را تغییر می‌دادم و یک سری از نمودارها را پاک می‌کردم و در عین حال چند قانون جدید را از پروژه‌های قبل با هم ادغام می‌کردم. من لحظه‌های سکوت و آرام نشستن روی یک صندلی راحت و غرق شدن در طلوع آفتاب را دوست دارم. یکی از همکارانم

¹ Groupon.com

در همان موقع رسید و در مورد کاری که می‌کردم سوال پرسید. من هم به او توضیح دادم. او همچنان که دفتر من را برای خواندن بالا می‌برد، ابروهایش را هم بالا داد. همکارم شگفت‌زده شد و پیشنهاد داد که نوشته‌هایم را چاپ کنم. این اولین باری بود که اجازه می‌دادم فرد دیگری دفترم را ببیند. تا پیش از آن، فکر می‌کردم دیگران هم این کار (یادداشت کردن) را انجام می‌دهند.

در ابتدا کمی تردید داشتم. نمی‌دانستم که یادداشت‌هایم به اندازه‌ی کافی عمیق هستند یا نه. پس از آن با مرور دفترم، فکر کردم شاید پیشنهاد همکارم خیلی هم غیرعادی نیست. به نظر می‌رسید دلیل خیلی خوبی برای نوشتن کتاب (و به اشتراک گذاشتن تمام دانشی که در زمان حضورم در مک‌کنزی جمع کرده بودم) باشد.

هنگامی که این پروژه‌ی جدید شکل می‌گرفت، من در جستجوی توصیه‌های همکاران خوبم بودم. با خودم فکر کردم که «اگر همکارانم نیز دو یا سه قانون بسیار مهم داشته باشند که آن‌ها را در مسیر رهبری به موفقیت رسانده باشد، چطور؟». همان‌طور که انتظار می‌رفت، بسیاری از آن‌ها تعدادی از این قوانین طلایی را در دل داشتند. دیگر مطمئن شده بودم که می‌توانستم در چیزی که داشتم خلق می‌کردم، ارزش بالایی ایجاد کنم.

با مرور گذشته، دفتر یادداشت من، دلیلی برای موفقیت‌م شده بود. بدون آن که متوجه بشوم، این دفتر به من کمک کرد که اشتباهاتم را زودتر برطرف کنم، از موانع احتمالی پیش‌گیری کنم، و در یادگیری سریع‌تر باشم. به بیان ساده، این دفتر مرا به سریع فکر کردن و جایگاه یک رهبر سوق داده بود. در کل، نه تنها این دفتر به من می‌گفت چه کار کنم، بلکه می‌گفت چگونه آن کار را انجام بدهم.

امیدوارم شما هم با خواندن این کتاب بتوانید به این مزیت‌ها دست پیدا کنید. مهم این است که آن چیزی را که یاد می‌گیرید، سریعاً به کار ببرید. من همیشه تلاش می‌کنم قوانین خودم را در روزهای بعدی یا در اولین فرصتی که پیش می‌آید، به کار بگیرم. سعی کنید الان روی همان چیزی که برای شما مهم است، تمرکز کنید (این، اولین اصل کتاب است) و آن را به طور دقیق عملیاتی کنید. احتمالاً امکان‌پذیر نباشد که یک‌باره در تمام این اصل‌ها به مهارت برسید. یک برنامه داشته باشید و گام به گام پیش بروید. و در نهایت، در نظر داشته باشید که تمرین، یعنی تجربه، که در بلندمدت منجر به توانایی می‌شود.

چرا شما باید گوش کنید؟

مک‌کنزی رهبران را دوست دارد.

اما طبق یک گفته‌ی قدیمی، «رهبران هرگز به دنیا نمی‌آیند، بلکه ساخته می‌شوند».

قبل از پیوستن به شرکت، همیشه تعجب می‌کردم از این که چرا خیلی از افرادی که در شرکت‌های مشاوره کار می‌کردند (مخصوصاً در شرکت‌هایی مثل مک‌کنزی)، همیشه موفق می‌شدند. بگذارید اعدادی را که پیدا کرده‌ام، با شما در میان بگذارم. آیا می‌دانستید به گفته‌ی روزنامه‌ی یو.اس.ای تودی^۱ شانس یک همکار در شرکت مک‌کنزی برای مدیر عامل شدن در یک شرکت با ارزش بالای دو میلیارد دلار، بالاترین شانس است؟ این شانس یعنی ۱ در ۶۹۰ می‌باشد. شانس نفرات بعدی، حتی نزدیک به همکاران مک‌کنزی هم نیست. شانس رتبه‌های بعدی، ۱ در ۲۱۵۰ است. همچنین به گفته‌ی سی.ان.بی.سی^۲، که به تحقیق داف مک‌دونالد^۳ اشاره کرده، ۷۰ نفر از همکاران مک‌کنزی در سال‌های اخیر از مدیرعامل-های ۵۰۰ شرکت برتر دنیا در لیست فورچن^۴ بودند. بسیاری از رهبران، مک‌کنزی را به عنوان یک سکوی پرتاب مدیرعامل شدن می‌دانند.^۵

بعد از این که مشاوران در مک‌کنزی استخدام شدند، باید یک سری دوره‌های آموزشی گوناگون رهبری را بگذرانند. این رویدادهای آموزشی هفتگی زود شروع می‌شوند، یعنی ۹ تا ۱۲ ماه پس از استخدام. سپس هر ساله به مدت ۱۰ سال این آموزش‌ها را خواهند داشت. تاکید آموزش‌ها بر روی انواع ابزارها، فرآیندها، و تکنیک‌های حل مساله نیست بلکه روی بیدار کردن بینش رهبری در مراحل اولیه است. من نهایتاً یاد گرفته‌ام که بزرگترین مانع برای بسیاری از مردم این است که آن‌ها به حد کافی خودشان را نمی‌شناسند تا بدانند که می‌توانند یک رهبر باشند. مک‌کنزی فرم‌های مختلفی از رهبری را در مراحل اولیه معرفی می‌کند؛ «رهبری مشتری»، «رهبری حل مساله»، «رهبری تیم»، «رهبری دانش»، «رهبری کارآفرینی» تا به مشاوران کمک کند زودتر نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند (مک‌کنزی نام این عمل را «نیازهای تحول» گذاشته است). این تقسیم‌بندی متفاوت از رهبری بسیار مفید است به این دلیل که ویژگی‌های فردی لازم برای رشد را به شکل ساده تقسیم بندی می‌کنند.

در یک کلیشه‌ی رایج، رهبر یعنی کسی که می‌تواند روی صحنه بایستد و یک سخنرانی گیرا داشته باشد، یا کسی که در زمان‌های بحران آرام و خونسرد است، یا کسی که حاضر است فراتر از توان خود کاری را انجام بدهد و به دیگران کمک کند. این موارد خصلت‌های مهمی هستند، اما در واقعیت هیچ راهی وجود ندارد که بگوید چه چیزی می‌تواند یک رهبر خوب بسازد. به عنوان مثال، شرکت اپل را در نظر بگیرید. تیم کوک^۶ که جانشین استیو جابز^۷ شده، یک سخنران انگیزشی نیست،

¹ USA Today

² CNBC

³ Duff McDonald

⁴ Fortune

^۵ برای دیدن اطلاعات بیشتر در خصوص این اعداد، می‌توانید به لینک‌های زیر مراجعه کنید:

1) Del Jones, "Some Firms' Fertile Soil Grows Crop of Future CEOs", USA Today, January 9, 2008.

http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2008-01-08-ceo-companies_N.htm

2) Kerima Greene, "McKinsey's 'Secret' Influence on American Business," CNBC, September 13, 2013,

<http://www.cnbc.com/id/101030774>

⁶ Tim Cook

⁷ Steve Jobs

او همانند یک رهبر معنوی در دنیای کار، با رفتار آرام خود کارها را پیش می‌برد. همه می‌دانیم که استیو جابز یک ایده‌پرداز تاثیرگذار بود. اما از زمان درگذشت جابز تاکنون، رشد مالی غول‌آسای اپل همچنان رو به افزایش است (حتی تقریباً دو برابر شده) که ناشی از رهبری خاص و کاملاً متفاوت رهبر جدید شرکت است. بر اساس بررسی تعداد زیادی از مشاوران مک-کنزی، خیلی به‌ندرت اتفاق می‌افتد که شما مدیران ارشد و رهبران متفاوتی را ببینید که به هم شبیه باشند.

رهبران با هم تفاوت دارند. بعضی از رهبران دوست ندارند که در مقابل مخاطبان زیادی صحبت کنند، اما کار خودشان را خیلی خوب انجام می‌دهند. بنابراین خوب است که شما در دوره‌ی آموزشی، با سبک‌های متفاوت رهبری آشنا شوید. این یکی از دلایلی است که مشاوران مک‌کنزی می‌توانند رهبران برجسته‌ای بشوند (اگر یادتان بیاید همان ۱ در ۶۹۰)، و با رهبران و مدیران رده بالا در داخل سازمان خود یا در شرکت‌های مشتریان کار کنند.

سخت‌ترین تحول

برای بسیاری از افراد، ارتقا پیدا کردن به دستیار مدیر اجرایی یکی از چالش‌برانگیزترین و فراموش‌نشده‌ترین و سخت‌ترین تغییرات در افراد است. این یک راز نیست. در یکی از مصاحبات یکی از مدیران ارشد به من گفت "اولین درس من به عنوان یک مدیر اجرایی دقیقاً مثل یک کابوس بود" وقتی که من به عنوان دستیار یک مشتری در یک شرکت حمل و نقل که خیلی سرش شلوغ بود استخدام شدم و یکی از شرکایش که کمی عصبی بود، و شریک دیگرش کسی بود که به یک کلمه از حرف‌های من گوش نمی‌داد. این اولین بار بود که در زندگی‌ام مدیر شده بودم و داشتم دست و پا می‌زدم تا بتوانم تمام افراد را زنده نگه دارم. او با خنده به من گفت: حتی بعد از گذشتن این همه سال، هنوز آن تجربه خاطرات بسیار وحشتناکی را در من زنده می‌کند. یکی دیگر از افراد می‌گوید "اولین درس برای هرکس بسیار به یادماندنی می‌شود. من یک دستیار داشتم که ضریب هوشی پایینی داشت وقتی که به او گفتم که تعدادی از ساختار مصاحبه‌های گذشته را برای من بیاور، او ۵۰ ساختار از تمامی مصاحبه‌ها برای من آورد. وقتی که من آن را دیدم، متوجه شدم که آخر هفته‌ام به کلی به باد رفته است. داستان این نبود که او از ذهن خوبی برخوردار نبود؛ برعکس، اون فقط حواس پرت بود، اگر بدانید که منظورم چیست." این داستان‌ها خیلی غیر معمول نیستند. برای اولین بار در زندگی خیلی از افراد آنها (چه دوست داشته باشند چه نه) هم در لحظه مسئول همه چیز بودند و هم ناامیدانه هیچ چیز در اختیار آنها نبود. از خروجی‌های قابل ارائه تا طراحی‌های بصری کار، از واگذار کردن مسئولیت‌های پر محتوا به فردی مثل آنها، حتی به گفته یکی از مدیران (حتی در زیر دوش هیچ راهی برای قایم شدن پشت کس دیگری وجود نداشت!). شما باید اولین کسی باشید که به اتاق قدم می‌گذارید و آخرین کسی باشید که از اتاق بیرون می‌آیید و افراد در شما دنبال یک راهنمایی می‌گردند". اما مانند همه تازه کارها در تجربیات اولیه افراد سقوط می‌کنند (یا ناموفق می‌شوند) در نتیجه بازمانده‌ها شیوه‌های بقا را یاد می‌گیرند. اما مهم‌تر از آن بر اساس

خیلی از مدیران ارشد و رهبران و قانون‌گذاران مک‌کنزی، قوانین بنیادی رهبری با شما باقی می‌مانند تا شما را به بهترین درجه برسانند. شما در این کتاب مثال‌های این‌چنینی زیاد می‌بینید.

ساختار این کتاب

این کتاب براساس پنج قسمت اصلی بنا شده است.

خودتان را بسازید، از آنجایی که از اسم این بخش مشخص است، این قسمت بر روی ارتقای فردی تمرکز دارد. این بخش به سه قسمت تقسیم شده است: سبقت بگیرید، کمره‌مت ببندید (استوار باشید)، و از دیدگاه‌های متفاوت به مسائل بی‌اندیشید. نکات ظریف دیگری هم در سرتاسر این کتاب وجود دارند. اما پیروزی فردی اصلی این کتاب در چند مسئله ساده خلاصه می‌شود. شما نیاز دارید که از پیش آمادگی ذهنی داشته باشید. شما به راه‌هایی احتیاج دارید که در زمان‌هایی که به مشکل برمی‌خورید بتوانید با آنها کنار بیایید. شما نیاز دارید که شجاعت تعمق بر روی مسائل را داشته باشید تا شانس موفقیت خود را در آینده به حداکثر برسانید.

با دیگران رشد کنید بر این تمرکز دارد که شما چگونه بتوانید بر تیم خود و بقیه ذیع‌نفعان‌تان تاثیر بگذارید. تحولات رهبری از یک سو، یاد گرفتن نیازهای رشد فردی خود شماست و از سوی دیگر، که مهم‌تر است، یادگیری نیازهای باقی ذی‌نفعان می‌باشد. سه قسمت مهم این بخش ارتباطات، معاشرت‌ها و درک می‌باشند. وقتی که شما می‌خواهید اعضای تیم-تان رشد کند، کلید آن در این است که بیشتر از آنچه برای خود تلاش می‌کنید برای آنها تلاش کنید، این یعنی شما باید برای رشد دیگران خیلی بیشتر تلاش کنید.

در روند مدیریت پیشی بگیرید این قسمت در مورد زمینه‌های فعالیت می‌باشد. من یک سری راهکارهای کوچک و ابزارهایی را در این بخش گذاشته‌ام تا به شما کمک کند که ساختار راحتی برای روند کاری شما باشد. در طی تبدیل شدن به یک فرد بسیار منظم و کاری در یک روند درست، خیلی مهم است تا شما یک سری قوانین پایه‌ای را به درستی اجرا کنید. به همین دلیل است که شما می‌توانید در اولین نگاه یک سری قوانین ظریف را متوجه شوید. اما همانطور که جمله قبلی می‌گوید خیلی از مسائلی که به نظر ساده می‌آیند در اجرا سخت هستند.

فراتر از توان خود پیش بروید، چهارمین قسمت، روی شش قانون پیشرفته تمرکز دارد. این شش قانون به سنجیدن نیاز دارند. دوگزینه آخر شمارا آماده می‌سازند تا زندگی خود را از نو شروع کنید و خودتان شروع به ساختن "نمایه" کاری خود به عنوان یک رهبر کنید، که این دو در طی زندگی کاری شما بسیار مهم می‌باشند. شما نیاز دارید که خیلی زود یک سری افکار را در مراحل اولیه کار پرورش بدهید اما در عین حال آمادگی این را داشته باشید که همچنان که به جلو می‌روید قدرت تغییر آنها را داشته باشید.

متفکر و نویسنده باشید، پنجمین و آخرین قسمت، تمامی قوانین را با هم در یک جا ادغام می‌کند: این نوع تفکر است که رهبران را از یکدیگر جدا می‌سازد. در زندگی خود با پرسیدن چرایی و چگونگی هر چیزی به ذهن خودتان پر و بال بدهید، سپس برای اینکه بتوانید به افکارتان سر و سامان بدهید آنها را بنویسید. ماروین بویر^۱، مشاور مدیریتی می‌گوید درست نوشتن به شما این امکان را می‌دهد تا شما افکار خود را غربال کنید و شکل دهید.

عمل کردن به قانون‌های این کتاب سخت نمی‌باشد. (اگر آنها سخت بودند به این معناست که من کار خودم را درست انجام نداده‌ام) بهترین روش فکر کردن به این قوانین این است که از فردا به کار برده شوند، اما هر قانون زمان می‌برد تا تبدیل به یک توانایی واقعی شود. چارچوب کلی فکری من، در اول این کتاب این است که هر قانون چیست، چرا مهم است، و کی، کجا و چگونه باید انجام پذیرند. درچه شرایطی بیشترین استفاده را دارد. یک استاد با سابقه که بیش از دو دهه تجربه رهبری مدیران رده‌بالا را داشت در یک مکالمه‌ای به من گفت به دست آوردن موفقیت‌های بزرگ نیاز به یک حداقل انتظار دارد تا بتوان به راحتی در مراحل اولیه به دست بیاید. به عنوان مثال به جای اینکه بگویم شما در هفته برای کاهش وزن پنج بار ورزش می‌کنید فقط بگویید هفته‌ای یک بار ورزش می‌کنید. حتی اگر این به نظر شما سخت بیاید، پس بگویید، من هفته‌ای یک بار به جای اینکه با تاکسی یا مترو به خانه بیایم پیاده برمی‌گردم و مسائل این‌چنینی. او با تاکید این جمله را گفت این قدم به جلو گذاشتن است که اهمیت دارد. این قوانین باید همین‌گونه قابل اجرا باشند. قدم‌های کوچک بردارید تا در نهایت به سوی یک رهبری بزرگ جهش پیدا کنید.

هم اکنون اجازه دهید پرده‌ها به کنار بروند!

در ۴ اکتبر ۲۰۱۱ یک روز قبل از فوت کردن استیو جابز^۱، فروش اپل ۳۴۶ میلیارد دلار بود. در ۲۶ نوامبر ۲۰۱۴، این فروش به ۶۹۸ میلیارد دلار رسید (بیشترین فروش در ۵ سال گذشته). برای فهم بیشتر این مسئله، درآمد گوگل در ۲۶ نوامبر ۲۰۱۴، ۳۶۷ میلیارد دلار بود و مایکروسافت ۳۹۴ میلیارد دلار.

2

1 Marvin Bower
1 Steve jobs

فصل اول

بهترین خود باشید

فرق زیادی است بین دانستن و انجام دادن

مرفی^۱، از ماتریکس^۲

تمرکز این بخش، بر روی پایه و اساس ارتقای شخصی می‌باشد. بر خلاف روش‌های معمول خودسازی که فقط بر روی شناسایی ضعف و مشکلات تمرکز می‌کنند و درمانشان بر اساس زمانی است که شما به جلو می‌روید، قوانین این کتاب، تمرکز بیشتری بر روی نقاط قوت شما دارند. از این طریق شما می‌توانید نقاط قوت خود را به قوی‌ترین حالت ممکن تبدیل سازید. قبل از اینکه من به رشد برسم همیشه فکر می‌کردم که این سفر یک اتفاق شانسی است. ممکن است این روش برای بعضی‌ها کاربردی باشد اما نه برای همه. اما بعداً متوجه شدم که این خیلی بهتر است که شما یک ساختار سخت گیرانه برای ارتقا شخصی خودتان خلق کنید.

این سخت‌گیری سه مرحله دارد که من آنها را سبقت بگیرید، کمره‌مت ببندید و از دیدگاه‌های متفاوت به مسائل بیندیشید
نام گذاری کرده‌ام.

1

2

سبقت بگیرید

در "سبقت گرفتن" شش قانون داریم، من مفهوم اصلی هر کدام را در یک خط در پایین نوشته‌ام.

قانون اول

روی مسائل مهم تمرکز کنید. برای مواردی که انجام می‌دهید و مسئله‌ای که به شما و مشکلاتتان برمی‌گردد تیزبین باشید.

قانون دوم

کارهای سخت‌تان را در صبح شروع کنید. تا بتوانید بازدهی بالایی داشته باشید.

قانون سوم

نشانه‌های کوچک را دریافت کنید و تغییرات مثبت ایجاد کنید. قانون پارتو یا ۸۰-۲۰ را در زندگی هر روزتان به کار ببرید.

قانون چهارم

پاسخ‌های سی ثانیه‌ای برای هر چیزی داشته باشید. برای پاسخ‌دهی از قبل هنر تکنیک دبل کلیک را بی‌آموزید تا بتوانید آمادگی لازم برای پاسخ به جواب‌های کوتاه را داشته باشید.

قانون پنجم

کارهایتان را پیشاپیش انجام دهید. کار خود را در هفته‌های اولیه انجام دهید تا اعتماد و اعتبار لازم را بدست بیاورید. کارهای ضرورتان را دنبال کنید

قانون ششم

تصویر نهایی درست را خلق کنید. در مراحل اولیه سعی کنید در نهایت تلاش اعتماد تمامی ذی‌نفعین را به سمت خود جلب کنید و از این کار یک عادت بسازید.

¹ MORPHEUS

² MATRIX

1 Times New Roman

2 Mark Hurd

قانون اول روی مسایل مهم اصلی تمرکز کنید

نمودارهای مک کنزی خیلی رنگارنگ نیستند. فونت نگارش متون آنها یا بر اساس خواست مشتری هستند و یا تایمزنورومن^۱ هستند و تمامی پاورقی ها نیز فقط از یک قانون خاص پیروی میکنند. طراحی ها و دیاگرام ها نیز یک فرم خاص دارند. یک نمودار، یک پیام، یک فرم. هیچ چیزی مدل داری استفاده نمیشود. این امر به این دلیل است که ما میخواهیم دریافت کننده فقط بر روی یک چیز تمرکز کند: مضمون. هر چیز دیگری این تلاش را از بین میبرد. مشاورین مک کنزی حتی برای یک کلمه حساسیت بسیار نشان میدهند. چون این است که واقعا اهمیت دارد

آنچه که برای یک مدیر عامل اهمیت دارد اعداد و ارقام هستند. مارک هارد^۱، مدیرعامل دوم شرکت اوراکل^۲، که از ریسیس در ان سی آر^۳ که یک شرکت تبادلات تکنولوژی مصرف کننده جهانی است، یاد گرفت که این اهمیت ندارد که چقدر زیبا شما یک ارائه را برای مشتری انجام دهید، در آخر، اگر اعداد شما بی ارزش باشند، شما حرفی برای گفتن ندارید. بهترین نصیحت او این بود که تمرکز شما باید بر روی موضوع اصلی باشد.

معمولا هر کسی که وارد شرکت می شود آن چیزی که قبلا یاد گرفته بود را مجددا یاد می گیرد و به آموزش کسب و کار دوباره برمی گردد یا در بقیه شرکت ها دوباره یاد می گیرند که چگونه چارت ها را ترسیم کنند. به جای آنکه بخواهند از سیستم های متحرک و جلب توجه کننده استفاده کنند، آنها یاد می گیرند که از متن های خالی و ساده استفاده کنند که توسط یک "فلش که به موجودی شبیه یک انسان که درون یک دایره است" و یک مثلث قائم الزاویه اشاره می کند و به جای اینکه از فونت ۱۲ و ۲۴ برای تاکید کردن روی نکات مهم استفاده کنند تا اهمیت یک مسئله ای را نشان دهند تمامی صفحه با فونت ۱۴ نگارش می شود. همچنین آنها برای اینکه بخواهند مسئله ای را خوب نشان دهند از رنگ سبز استفاده نمی کنند و همه افراد تمام جان مطلب را که در چارت مهم می باشد را درک می کنند.

وقتی که شما به مرحله ای می رسید که در مورد بالاترین مرتبه افق های رهبری فکر می کنید، شما نیاز دارید دقیقا به آنچه که برای رسیدن به آن مرتبه نیاز دارید تمرکز کنید. در مک کنزی، شما یک واحدی را می گذرانید که به طور خاص هدفش "ساختن رهبرانی است که در حل مشکلات مهارت دارند". اینجا شما یاد می گیرید که همیشه چند قدم جلوتر از مشکل باشید و با کنار هم آوردن ذی نفعان متفاوت شما هادی راه باشید. توسط قوانینی که در این کتاب وضع شده از ما پرسیده می شود که "ایا شما می توانید در شرایط کنونی من را به روز بسازید؟" این روش دیگری است برای گفتن، "در سی ثانیه به

1 Mark Hurd

2 Oracle

3 NCR

من بگویند چه چیزی در این پروژه مهم است. " بنابراین این امر ضروری می‌باشد که شما مشکلات خود را همراه با شرایط فعلی‌تان در ذهن‌تان مرور کنید و جوابهای لازم را بر اساس افراد، اتفاقات و زمان مورد نظر را داشته باشید.

آنچه اهمیت دارد می‌تواند در هر صنعتی تا صنعت دیگر متفاوت باشد. مثلا در صنعت اتوموبیل‌سازی، آنچه که اهمیت دارد امنیت و طراحی هستند. برای صنعت داروسازی تاثیرگذاری دارو، سرعت عملکردش و طول زمان اثر کردنش مهم است. برای شرکت‌های استخدام نیرو سابقه‌ی کاری است که اهمیت دارد. برای شرکت‌های مشاوره‌ای، پیام شرکت است که اهمیت دارد (یعنی چه؟) یعنی اینکه تاثیر مشاوره‌های قبلی که این شرکت در یک سری قدم‌های رفع مشکلات برای مشاورین خود داشته تا چه حد بوده است. در مورد مک‌کنزی این امر شامل: (۱) شناسایی مشکل (۲) ساختار مشکل (اطمینان حاصل شود که این مشکلات در ساختار... حل شدنی هستند) (۳) اولویت‌بندی و حذف مشکلات غیر ضروری (۴) ساختن آنالیزها و نقشه کار (۵) هدایت تحلیل‌ها، (۶) رعایت کردن ترتیب مسائل تا به دست‌آوردن یک نتیجه پرمعنا (۷) به درستی رساندن پیام ارتباطی. در انتها، پیام‌ها نیاز دارند که به فراخور نیاز مشتری اصلاح بشوند (قابلیت، منابع، قدرت اجرا) تا به تاثیر محسوس دست پیدا کنیم. در خیلی از موارد، این امکان وجود دارد تا ما بتوانیم مسائل مهمی را که با اهمیت هستند را به صورت لیست تهیه کنیم، اما آنچه که خیلی اهمیت دارد این است که ما بتوانیم تشخیص بدهیم که در حال حاضر چه مشکلی از همه بیشتر اهمیت دارد. برای صنعت خودرو سازی طراحی کردن براساس فیزیک بدن انسان، کارآمدی سوخت و وقت مناسب پخش کردن محصولات زمانی که در بهترین سطح (درجه) از طراحی و امنیت قرار دارند. برای مثال: برای یک ارباب رجوع مسئله مهم چگونگی ساخت و اتمام زمان ساخت در ۳۶ ماه بود. بنابراین، آنچه که مشکل اصلی بود زمان طراحی محصول تا زمان عرضه کردن آن بود. گروه طراحی توانستند به جدول‌بندی ارائه ۵ شرکت بزرگ خودروسازی دسترسی پیدا کنند. برنده، شرکت تویوتا بود که کمتر از ۲۴ ماه محصول را طراحی می‌کرد و بیرون می‌داد، و طولانی‌ترین زمان ۴۰ ماه بود که باور این فاصله زمانی سخت است. منطقا سوال بعدی این است که چرا؟ تویوتا بیشتر ماشین‌ها را در سراسر جهان در یک پلنفرم مشترک می‌ساخت. این شیوه طراحان را مجبور می‌کرد که هر طراحی در قالب زیرساخت‌های اصلی قرار بگیرد و بنابراین طراحی کانسپت‌هایی که زمان بیشتری طول می‌کشیدند حذف می‌شدند. دانستن این موضوع برای مشتریان ما بسیار با ارزش بود و این دقیقا آن چیزی بود که اهمیت داشت.

وقتی که تمرکز شما بر روی مسائل مهم باشد، باقی مسائل خود به خود سر جای خود قرار می‌گیرند. کارآفرین‌های موفق همیشه می‌گویند نگران نام شرکت خود نباشید. نام درست شرکت شما زمانی که محصول شما آماده ارائه باشد خود به خود به ذهن شما می‌آید. اما هنوز مردم روی چیزهای کوچک و بی‌اهمیتی مثل اسم و لوگو و ظاهر کارت ویزیت درگیر باقی می‌مانند. این موارد هم مهم هستند اما خیلی مفهوم خاصی ندارند. به خصوص در اوایل کار تمرکز بر روی آنچه که واقعا اهمیت دارد به ادامه راه شما کمک می‌کند. در این مورد، تمرکز بر روی ساختن جوهره سرویس‌دهی کسب‌وکار شما مهم است. تا جایی که می‌توانید با افراد مختلف این موضوع را در میان بگذارید. تمامی شک‌ها و احساسات درونی خود را به چالش بکشید. معمولا شما یک هشدار مشخص را باید بشنوید. زمانی که با خود می‌گویید: "من زمانی که کسب و کار راه

بیفتند این شروع خواهیم کرد "سریعا از خودتان بپرسید: " آیا من می‌توانم این را انجام بدهم؟ چرا نه؟ بعد قدم‌های ضروری به سمت جلو را بردارید. معمولا این یک شیوه‌ی تصمیم گرفتن است، به حداقل رساندن فضای راهکار. اگر این مستقیما به کار شما، پروژه‌های شخصی شما و یا ارتقای توانمندی شما، سلامت شما یا روابط شما ربط داشته باشد، در هر صورت شما باید آنچه را بجویید که در تمامی زمان‌ها و مراحل از اهمیت بیشتری برخوردار است.

شما چگونه می‌توانید این تمرکز و اولویت‌بندی را به دست بیاورید؟ سه راه برای سرعت بخشیدن به این کار وجود دارد:

(۱) استفاده از حالت ضروری و مهلت نهایی اتمام پروژه (۲) ساختن و دنبال کردن راه ضروری (۳) ربط دادن آن راه به پول.

اولین و آسان‌ترین راه، کارکردن روی مسائل ضروری با مهلت اتمام سریع‌تر است. شما باید بتوانید حدود زمان طول کشیدن هر کار مشخصی را بدون اینکه چیزی را یادداشت کنید بدانید. هرچند که این زمان تعیین شده می‌تواند در مسائل متفاوت فرق داشته باشد، اما هنوز در آغاز کار این یک روش درستی است برای حذف مسائلی که در آینده خیلی دور باید به آنها رسیدگی کنیم.

زمانی که این کار را انجام می‌دهید، یک موضع عملی نسبت به داستان داشته باشید. به عنوان مثال، لوگوی شرکت را در نظر بگیرید، این به نظر مهم و ضروری به نظر می‌رسد اما در واقعیت اینطور نیست. این لوگوها در طی زمان عوض می‌شوند، اما، شما مجبورید که یک مدتی آن را کنار بگذارید. به گوگل فکر کنید. یک لوگوی مشخص ندارد و هر زمان که شما آن را در صفحه جست‌وجو بالا می‌آورید می‌بینید که تغییر کرده است.

دوما، راه رسیدن به هدف‌تان را درک کنید. در مک‌کنزی در طی مارکتینگ و برندینگ ما گاهی اوقات تمرینی داریم به اسم مراحل تصمیم‌گیری مصرف‌کننده. این تمرین سعی بر این دارد که تشخیص بدهد که کجا، چرا و چگونه یک مصرف‌کننده تصمیم بر خرید یک محصول خاص می‌گیرد. از این طریق ما دید مصرف‌کننده را از داخل و از بیرون برای انتخاب محصول بررسی می‌کنیم. برای به دست آوردن دیدگاه بیرونی، ما بر اساس مطالعه و تحلیل همه پرس‌های اولیه مشتری، بسیاری از نکته‌های به دست آمده آنلاین و آفلاین و زمان‌بندی این مسائل و تحقیقات مصرف‌کننده پایه‌ای و مسائل دیگر را تحقیق و بررسی می‌کنیم. از دیدگاه داخلی ما یک نقشه‌ای طراحی می‌کنیم که چگونه یک ذهن منطقی می‌تواند این تصمیمات را بگیرد، که ما به آن درخت تصمیم‌گیری مصرف‌کننده می‌گوییم. برای مثال: اگر که شما بخواهید یک تلوزیون جدید بخرید ما در آن به دنبال پنج یا شش اصل مختلف در شما به عنوان یک مصرف‌کننده می‌گردیم و آنها را اولویت‌بندی می‌کنیم قیمت، برند، سایز، مدل (ال سی دی / ال ای دی / ال ای ال ای دی) و کارایی‌های دیگری مثل اچ دی بودن آن. در این مورد، شما به صورت معمول راجع به سایز تلوزیون خود فکر می‌کنید بعد تصمیم شما تقسیم می‌شود به قیمت و یا برند، یا شما سایز انتخاب خود را با قیمت و برند تطابق می‌دهید. این تصمیم‌ها شاخه‌های "درخت" هستند. وقتی که شما تصمیم می‌گیرید که در هر شرایطی، چه چیزی مهم است خیلی اهمیت دارد که اینگونه درخت‌های تصمیم‌گیری را در ذهن خود در نظر داشته باشید.

سوما، به ارتباط مستقیم کار با تاثیرات مالی آن فکر کنید. این مستقیم‌ترین روش دقیق برای بیشتر مردم است. به بیان دیگر، این کی پی آی یا کلید تعیین کننده اصلی است. این در واقع "جان" آن چیزی است که شما انجام می‌دهید. برای مثال، نویسنده‌ها کتاب خواندن را دوست دارند. آن‌ها همچنین از تحقیق کردن خوششان می‌آید. من شخصا بعضی وقت‌ها در زمان کتاب خواندن یا از موضوع گمراه می‌شوم یا جذب آن می‌شوم و یا تمرکز را از دست می‌دهم اما بستگی دارد به اینکه شما به موضوع چگونه نگاه می‌کنید. این کار من باعث نوشتن یک سری مسائل روی کاغذ می‌شود که در واقع نشانه‌ی اصلی پیشرفت است. این تنها راه رسیدن به محصول آخر است. نویسنده‌ها با دریافت پول می‌نویسند. سه ساعت زمان گذاشتن روی تحقیق و نوشتن سه جمله روی کاغذ این پیام را می‌رساند که من نتوانستم کار خودم را به درستی انجام بدهم. این به نظر غیرمنطقی می‌آید اما ما این موضوعات را در نظر نمی‌گیریم و توجه نمی‌کنیم. درست مثل موسیقی‌دانان که احتیاج دارند که موزیک را بسازند اما برای الهام گرفتن به هنرمندان دیگر گوش می‌دهند. شما باید بدانید که چه مسئله‌ای مستقیماً با پول ارتباط دارد. این در واقع مهم‌ترین اصلی است که باید بر روی آن تمرکز شود.

همین‌گونه که شما این کتاب را می‌خوانید، تمرکز شما بر روی مهم‌ترین مسائل برای شما است. این غیرممکن خواهد بود که شما بتوانید تمامی قوانین داخل این کتاب را به یکباره انجام دهید. سعی کنید که با آنها یکی‌یکی مواجه شوید و تمرکزتان روی ساختن اتکای به نفس خودتان باشد.

قانون دوم از کارهای سخت در روز شروع کنید.

جمله "سحرخیز باش تا کامروا شوی" یک ضرب‌المثل قدیمی ماندگار است. ساعت‌های اولیه‌ی صبح بسیار آرام و ساکت هستند. این بهترین زمان برای تنها بودن است. زمانی که هنوز خیلی از مردم از رخت خوابشان بیرون نیامده‌اند، این باعث می‌شود که شما احساس خوبی نسبت به خودتان داشته باشید. شما برای خودتان یک فنجان قهوه می‌ریزید و جلوی میزتان می‌نشینید. "شما می‌گویید" آه "هم‌اکنون" وقت آن است که مقداری از کارهایم را انجام دهم". بنابراین سوال این است، "در ساعت‌های اولیه صبح شما بهتر است بر روی چه چیزهایی تمرکز کنید؟" مسلماً مسائل سخت. تعریف مسائل سخت چیست؟

فهرست کارهایی که باید انجام دهید به شرح زیر است:

- کاری که شما رغبت کمتری به انجام آن دارید.
 - به نتیجه طولانی مدت فکر کنید، نه آنچه در زمان کوتاه به دست می‌آورید.
 - اینها معمولا کارهایی هستند که شما می‌گویید سر فرصت آنها را انجام خواهیم داد و من ۳، ۴ ساعت حسابی می‌توانم رویش وقت بگذارم.
 - کاری که تمرکز کامل شما را نیاز دارد.
 - کاری که برای شما طاقت‌فرسا است.
 - کارهایی که شما خیلی کم می‌دانید که چگونه باید با آنها مقابله کنید. احتمالا شما برای انجام دادن آن کار به کمک نیاز دارید. شما لازم است آن را شروع کنید و در طی کار به چگونگی انجام دادن آن فکر کنید.
 - همچنین اگر شما آن را زود انجام ندهید در طی کار با مشکل روبه‌رو خواهید شد.
- ### مثال‌های زیر از نمونه کارهایی میباشند که انجام آنها ضروری است:

- خلاصه‌ای کوتاه از کاری که می‌خواهید انجام دهید بنویسید.
- لیست کارها و جدول زمان‌بندی سه ماه پیش رو را خلق کنید.
- محصول نهایی و هدف‌تان را تعیین کنید.
- مصالح مهم را برای مدیر عامل یا مدیران رده بالای خود ذخیره کنید.
- به اعضای گروه کاری‌تان ورودی‌های جدید بدهید.
- متن ایمیل‌هایتان را آماده و ذخیره کنید.

اگر بخواهم به صورت کلی بگویم، این کاری که می‌کنید به ساختن، نوآوری و خلاقیت تصویرسازی نیاز دارد.

فهرست که کارهایی که انجام آن ضروری نیست به شرح زیر است:

• اصلاح کردن موارد

• ویرایش مدارک

• اضافه کردن جملات پشتیبان به موارد ارائه شما

• جواب دادن به ایمیل‌ها و درخواست‌ها

• قسمت‌های ظریف مثل ساختن لیست ایمیل مخاطبان اعضای پروژه شما

اگر بخواهم کلی بگویم، این کار تغییر، تعمیر یا از بین بردن چیزی نیست.

بنابراین چه زمانی بیشتر کارهای دنیوی اما لازمتان را کامل می‌کنید؟ مانند تغییرات، تعمیرات و یا از بین بردن چیزی؟ در شب! بعد از یک روز چالش برانگیز، شما معمولاً تا زمان شام بسیار خسته هستید. با اینکه شب آرام است، شما توان ذهنی ندارید که ظرفیت گروه و مشتری‌هایتان را مرور کنید، روی کارهای با ارزش تمرکز کنید، بر روی مشکلات تمرکز کنید، کارهای خلاقانه انجام بدهید، یا به آینده فکر کنید. شما باید بخواهید که مغزتان را آرام کنید. این بهترین زمانی است که شما ذهن خود را مشغول کارهایی که کمترین تفکر و کمترین تمرکز را نیاز دارند بکنید.

خلق یک برنامه "زود بیدار شدن و زود خوابیدن" در طی زمان به شما ثابت خواهد کرد که این کار بسیار مهم برای یک رهبر رده بالا می‌باشد. یک نگاه اجمالی بر روی بیدار شدن‌های ۲۱ رهبر سی‌ای او نشان می‌دهد که ۸۰ درصد آنها قبل از ۶ صبح بیدار می‌شوند. جزو کسانی که زودتر از بقیه بیدار می‌شدند سرژیوماچیون^۱ مدیر عامل شرکت فیات^۲ و کرایسلر^۳ بود که در ساعت ۳:۳۰ بیدار می‌شد تا با شرکای اروپایی خود شروع به داد و ستد کند.^۱

رهبران مشهور مثل ریچارد برنسون^۴ مدیر عامل ویرجین^۵ و هاوارد شولتز^۶ مدیرعامل استارباکس^۷ در ساعت ۵:۴۵ و ۵:۰۰ از خواب بیدار می‌شوند. و هر دو آنها هم اولین کاری که می‌کنند ورزش است.

هم اکنون، به رهبر مشوق خود فکر کنید. آنها چه ساعتی ایمیل‌های شما را جواب می‌دهند؟ بیشتر آنها در صبح‌های زود این کار را می‌کنند به جز آنهایی که ۲۴ ساعت در طول روز جواب می‌دهند، آنهایی که در یک پروژه صبح زود جواب می‌دهند در حیطه کاری ما هستند. در یک پروژه کاری رئیس خدمات پس از فروش آن در طول روز خیلی سرش شلوغ بود من توانستم فقط در ساعت‌های اولیه صبح با او صحبت کنم. او و من در ساعت ۷:۱۵ صبح در کافی‌شاپ طبقه اول برای توضیح بالارفتن موجودی و مشکلات برگرداندن سفارش‌ها صحبت کردیم. این مفیدترین ۳۰ دقیقه‌ای بود که تا کنون داشتم. چند ماه قبل وقتی که من به آن فرد برخورددم، هنوز تحت تاثیر آن اتفاق بود و فقط به خاطر آن جریان بود که ما با هم دوست شدیم. چه شانس خوبی برای من رقم خورد! از نظر سنی هر چقدر شما جوان‌تر باشید و این کار را انجام دهید، احتمال آنکه با زودبیدار شدن احترام بیشتری دریافت کنید و کارهای بیشتری را انجام دهید بالاتر است. همه ما در آن موقعیت بودیم و می‌دانیم این کار خیلی سختی است.

دوما، زود بیدار شدن برای انجام کارهای سخت‌تر از لحاظ علمی هم بسیار معنی می‌دهد، دمای بدن شما در طول روز بین نیم درجه سانتیگراد یا (نه درجه فارنهایت) در نوسان است، مغز شما در اطراف ۴ یا ۵ صبح وقتی خنک‌تر است بهتر کار می‌کند. بدن شما عرق کردن را از نزدیک ۶:۳۰ تا ۷:۰۰ عصر شروع می‌کند و تا ۴:۳۰ صبح به کارش ادامه می‌دهد تا به سطح پایه دما برسد. بعد دوباره به بالا می‌رود، این نشان می‌دهد که ما باید بیدار شویم! این مقداری زمان می‌برد تا بتوانید جدولش را تنظیم کنید، اما این موضوع در نهایت باعث ارتقا در بازدهی کار شما و استفاده بهینه شما از زمان می‌شود.

یک‌سری صبح‌هایی داریم که به صورت غیر قابل باوری سخت هستند تا ما روزمان را شروع کنیم. شما بیدار هستید، اما نمی‌خواهید که شروع کنید. در زمان‌هایی شبیه این مورد پیشنهاد من این است: هیچ فعالیتی در ایمیل‌تان انجام ندهید. هیچ اطلاعاتی به اعضای تیم کاریتان ندهید. بروی نقشه‌های کاریتان کار نکنید. در این لحظه‌های حساس، با کتاب خواندن شروع کنید. کتاب کسب‌وکارتان را بردارید (یا کتابی که به خودتان کمک می‌کند، من به این کار اعتیاد دارم) و شروع به خواندن پاراگراف مورد علاقه خود کنید. بعد از ۵ تا ۱۰ دقیقه شما به شدت توانایی کار کردن بر روی مسائل مهم را پیدا خواهید کرد.

قانون سوم نشانه‌های کوچک را بگیرید و متفاوت عمل کنید

-
- 2 Fiat
 - 3 Chrysler
 - 4 Richard Branson
 - 5 Virgin Group
 - 6 Howard Schultz
 - 7 Starbucks

شما در چه چیزی خوب هستید؟ نقاط قوت شما چه چیزهایی هستند؟ من به شما یک دقیقه وقت می‌دهم تا آن‌ها را بنویسید. من هنوز یادم هست که خیلی سال پیش یک مشق تمرینی انجام می‌دادم که فردی که به ما کمک می‌کرد گفت: ۱۰۰ صفت توصیفی مختلف راجع به خودمان بنویسیم. این یک کار سخت بود. به من اعتماد کنید، نوشتن ۱۰۰ کلمه مثبت کار آسانی نبود. اما من انجامش دادم. در نهایت، آن خانم به ما گفت ما باید دور چند کلمه‌ای که بیشتر به خصوصیات ما نزدیک‌تر است دایره بکشیم، و در آخر یکی از آنها را بیرون بیاوریم. کلمه نهایی من "جالب توجه" بود. من دوست داشتم که کارهای جالب توجه انجام بدهم، افراد جالب توجه را ببینم، به مکان‌های جالب توجه بروم، و اینکه زندگی جالب توجهی داشته باشم. برای مثال، من زبان چینی یاد گرفتم (به عنوان زبان سوم) سالیان سال کنجکاو بودم که چگونه می‌توان در این رشته استاد شد. در نهایت تعجب، چینی صحبت کردن من طوری است که احساس می‌شود زبان مادری من است، من به زیر و بم کار دست پیدا کردم و استاد تلفظ بومی زبان چینی شدم. این خارق‌العاده نیست؟

افرادی که می‌خواهند در رهبری پیشرفت کنند بیشتر می‌دانند که آنها چه کسانی هستند، در چه چیزهایی خوب هستند، چگونه می‌توانند قدرت‌های خود را ارتقا بدهند. اما چیز دیگری وجود دارد، تفاوت‌های ظریفی وجود دارد که من می‌خواهم آن‌ها را با شما در میان بگذارم. این تکنیک آن را از بقیه جدا می‌کند. در مک‌کنزی، ما بر روی خاص بودن تمرکز می‌کنیم. سراسر زندگی مشاورگونه ما، مجبور هستیم که بعد از هر پروژه درباره‌ی این عبارات فکر کنیم (به آن می‌گوییم بازبینی همکاری کارمندان با سرپرستان) و در طی چرخه دوره‌ی شش ماهه (دوره‌ی نیم ساله) نام‌گذاری می‌شود. نمره "خاص بودن" بالاترین نمره‌ای است که شما می‌توانید بگیرید. وقتی که شما توسط افرادی با توانایی‌های بالا احاطه شده‌اید، از کسانی که از بالاترین دوره‌ها فارغ‌التحصیل شده‌اند بگیرید تا کسانی که قدرت یادگیری بسیار بالایی دارند، در این شرایط قابلیت شما با روش‌های قدیمی سخت کار کردن برای خودنمایی بسیار کار سختی است.

شما می‌توانید نشانه‌های کوچک را بگیرید و تغییرات بزرگ ایجاد کنید. این به نظر آشنا نمی‌رسد؟ قطعاً خیر، این به نظر قانون پارتو^۱ می‌رسد، یا قانون ۸۰-۲۰. قانون پارتو، توسط اقتصاددان ویلفردو پارتو^۲ کشف شده بود می‌گوید که ۲۰ درصد از اجرای کار، مسئول ۸۰ درصد از نتیجه کار می‌باشد. تحلیل پارتو یک تکنیک بسیار موثر در حل کردن مشکلات است. به عنوان مثال: برای تحلیل نقص فنی که یک بار من انجام دادم متوجه شدم که ۲۰ درصد از قطعات معیوب باعث ۸۰ درصد از خرابی‌های موتور می‌شدند. اما ما همیشه از قانون پارتو استفاده نمی‌کنیم. ما هیچ‌وقت یک قدم جلوتر نمی-

-
- 1 Pareto
 - 2 Vilfredo Pareto
 - 3 Pret A
 - 4 Pret A Manger

گذاریم و آن را در زندگی روزمره مان و در مقام رهبری استفاده نمی‌کنیم. اما اگر این تفکر بتواند شانس ما را برای موفقیت بالا ببرد چطور؟

یک بار، یک مدیر اجرایی به ارباب رجوعش کمک کرد تا برای یک سخنرانی در انگلیس آماده شود. آن زن هم در چینی هم در انگلیسی بسیار توانا بود برای همین انجام آن کار برای او راحت بود. او پیش مشتری‌اش نشست و چیزی که مشتری به چینی می‌گفت را در لحظه به انگلیسی تایپ می‌کرد، ارباب رجوع که به شدت نگران خراب شدن ارائه‌اش بود، از مدیر اجرایی خیلی قدردانی کرد. اگر داستان آنجا تموم می‌شد انقدر جذاب نبود. من فراموش کردم که بگویم این مشتری از مشتریان اصلی شرکت نبود، آن زن موقعیت رده بالایی در کمپانی مشتریان داشت اما آنها فقط یک بار همدیگر را در کمیته رهبری دیده بودند. نشانه‌های کوچک از آن مشتری باعث شد که آن زن به آن کمک کند، بنابراین، بدون هیچگونه شکی و به خواست خود، آن زن پیشنهاد کمک داد. بعداً، از آنجایی که پروژه به جلو حرکت می‌کرد، شایعاتی درباره مک‌کنزی پخش می‌شد که مک‌کنزی خیلی بیشتر از وظایف کاری‌اش به مشتریانش رسیدگی می‌کند، با همچنین تلاشهای ساده‌ای، آن زن یک شهرت خاص هم در ذهن مشتری و هم در میان هم‌همی رهبران مک‌کنزی به دست آورد.

چیزی که من راجع به این داستان یاد گرفتم این است که تنها قابلیت این خانم متوجه شدن نشانه‌های استرس‌زا نبود، بلکه حساسیت کلی او نسبت به جذب و درک نشانه‌های کوچک‌تر و ظریف‌تر بود. یک بار در هنگ‌کنگ، در یک فست فود انگلیسی مدیر رستوران پرت آ، همکار من با عصبانیت راجع به عواقب کالری بیسکوئیت شکلاتی که روی ساندویچ و سالادی که سفارش داده بودند بحث می‌کردند. بعد از آنکه آنها سفارش ساندویچ و سالاد بدون کوکی را دادند متوجه شدند که صندوق‌دار با هر وعده غذا دوتا بیسکوئیت شکلاتی به حساب مغازه آورده است، این یعنی ادب و تواضع آن مغازه! یکی از همکاران متعجب به آن طرف رفت و سعی کرد که آن را حساب کند، اما صندوق‌دار فقط لبخند زد و گفت: "دفعه بعد!" هیچ شکی نیست که همکاران من دفعه بعدی هم که به هنگ‌کنگ بروند به مانگرا سر می‌زنند، و شاید جاهای دیگر. این طور که معلوم بود آن صندوق‌دار فوت‌وفن گرفتن نشانه‌های کوچک را می‌دانست. بنابراین، شما از فردا چه کاری می‌توانید برای ساختن تفاوت‌های بزرگ از نشانه‌های کوچک انجام دهید، من خیلی مشتاقم که بدانم.

قانون چهارم برای همه سوال‌ها پاسخ سی ثانیه‌ای داشته باشید

برای اینکه بخواهیم کسی را سریعاً تحت تاثیر قرار دهیم، به خصوص در سطوح مدیریتی، توانایی داشتن پاسخ‌های کوتاه مهم است. در طی سالها، من این اسم را ابداع کردم: "جواب‌های سی ثانیه‌ای به همه چیز".

داشتن توانایی کنارهم قرار دادن اطلاعات به صورت کاملاً واضح و قابل فهم، مثلاً از جلسه‌های مصاحبه متعدد، یک قابلیت بسیار ناب و نادر است. در این ترکیبات نه می‌توان خیلی در جزئیات وارد شد و نه می‌توان خیلی کلی به

آنها نگاه کرد. شما همچنین نیاز دارید جواب‌هایتان را به فراخور نیاز مشتری در بیاورید تا شنونده‌هایتان شما را بفهمند. کاردان‌های اصلی قابلیت بسیار کمیابی در بالا و پایین شدن در لحظه دارند (احساساتی برخورد نمی‌کنند). این قابلیت نیاز به تمرین دارد اما چیزی است که شما از همین امروز می‌توانید آن را انجام دهید.

این امر زمانی آغاز می‌شود که شما از قبل جواب‌ها را داشته باشید. برای مثال، اخیراً، من یک ناهار با مدیر عامل یک کمپانی تولیدی ورزشی داشتم. ما بیشتر راجع به توسعه رهبری صحبت کردیم. بعد آن مرد از من پرسید دیگر چه کاری می‌توانم انجام دهم. من به او درباره آخرین فرصت‌های سخنرانی‌ام توضیح دادم. گفتم. آن مرد پرسید که موضوع از چه قرار بود. من به او گفتم که موضوع سخنرانی من مربوط به سازمان رویارویی با چالش‌ها در چین بود. آن مرد پرسید: "چالش‌های سازمان یافته چه چیزهایی بودند؟" این جواب ممکن است طولانی باشد، بنابراین من اول به او یک گزینه دادم. من چهار چالش متفاوت همراه با چارچوب‌های متوالی ذکر کردم. بعد این موضوع نظر او را جلب کرد "پرداخت غرامت مالی بزرگترین فاکتور برای استخدام نیرو نمی‌باشد." من این را در انتهای جمله مطرح کردم به دلیل اینکه می‌دانستم آن مرد علاقه‌مند به موضوع نگهداری، تعلیم و توسعه نیرو در کار خودش بود.

حالا بیا باید دوباره مسئله را باز کنیم. این واقع‌بینانه نیست که شما سعی کنید اطلاعات پرمعنایی را در زمان کوتاهی منتقل کنید.

این به همان دلیل است که شما نیاز دارید قوانین خاص و مسلم را یاد بگیرید. اولین قانون فهمیدن تئوری دبل کلیکینگ است. این خیلی شبیه است به وقتی که شما نظرات یا توضیحات کوتاه محصول‌تان را بر روی سایت تبلیغاتی یا توضیحات کوتاه پرفروشترین کتاب‌ها می‌بینید. آنها به اندازه کافی به شما اطلاع‌رسانی می‌کنند تا نظر شما را جلب کنند، اما نه آنقدر طولانی که شما دقیقاً بدانید دارد چه اتفاقی می‌افتد. بنابراین شما اجباراً روی سایت کلیک می‌کنید تا بقیه نوشته را بدانید یا بیشتر راجع به آن یاد بگیرید. در همین مسیر این جواب طولانی به مخاطب شما این فرصت را می‌دهد تا توجهش را متمرکز مسئله‌ای کند که برایش بیشتر جالب توجه است.

دوم، شما نیاز دارید که عادت کنید که همیشه سوال اصلی را جزء به جزء تحلیل کنید. بیا باید مثال دیگری بزنیم: یک مدیر عامل می‌پرسد که، "پروژه چگونه دارد پیشرفت می‌کند؟" شما باید بلافاصله خودتان را جای مدیر عامل بگذارید که او چه چیزی را می‌خواهد بداند. احتمالاً در چارچوب یکی از سوالات زیر می‌گنجد:

۱. وضعیت کلی پروژه چطور است، خوب است یا بد؟

۲. کدام یک یا دو مثال وضعیت را پشتیبانی می‌کند؟

۳. من برای حل کردن هر مشکلی چه نقشه‌ای دارم؟

۴. مدیرعامل برای کمک کردن چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

معمولا، بهترین راه برای فکر کردن به جزئیات سوال این است که آنها را در یک فرمول ریاضی قرار بدهیم. چه چیزی‌های متفاوتی می‌توانند در فرمول استفاده شوند تا یک خروجی پرمعنا به جواب سوال اصلی بدهند. به عنوان رهنمود کلی استفاده از فرم‌های "ذی‌نفعان، روندها، و جدول زمان‌بندی" می‌تواند به ساختار آن بستر کمک کند.

سوم، شما نیاز دارید که به صورت مداوم به جواب‌هایتان مثل صفحه دارت فکر کنید. از آخرین دایره خارجی شما سعی می‌کنید تا به مرکز برسید و با دادن جواب راحتی که قابل تشخیص برای فرد مخاطب هست به او پاسخ می‌دهید. بنابراین جواب‌دادن به سوال‌ها بیشتر شبیه یک نوع تمرینی می‌شود که شما یاد می‌گیرید پیشاپیش جواب درست در دست داشته باشید "انگار که شما شطرنج بازی می‌کنید و حرکت‌های پنهانی حریف را می‌خوانید." در پایین ما چند دلیل داریم که چرا شما باید داشتن جواب‌های سی‌ثانیه‌ای را تمرین کنید.

۱. شما قابلیت حساسی برای آنچه دیگران می‌خواهند را در خود به وجود می‌آورید.

۲. شما قابلیت تلفیق مسائل و گرفتن خروجی داده‌ها را در کوتاه‌ترین زمان تمرین می‌کنید.

۳. شما ارائه‌دهنده بهتری می‌شوید.

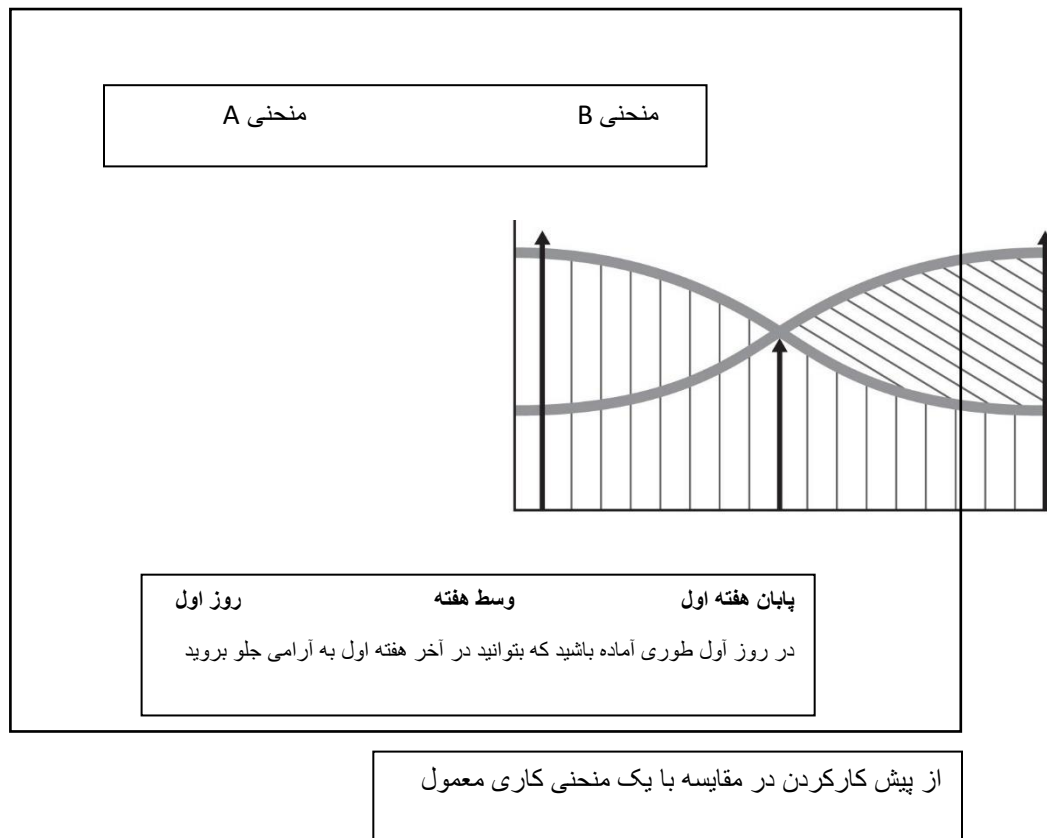
۴. شما ناخودآگاه ذهن‌تان را پرورش می‌دهید که به مقام مدیرعاملی برسید.

قانون پنجم پروژه‌هایتان را از قبل آماده کنید

دایان، مدیر اجرایی سابق و حالا مسئول تخصصی توسعه، به من طی جلسه‌ای گفت اولین روز هر پروژه‌ای باید به اندازه‌ی روز آخر پروژه تلاش مفرط بکنید. شما احتیاج دارید که در هفته اول بدرخشید زیرا بیشترین نظری که مردم درباره شما خواهند داشت در این زمان توسط ذی‌نفعین و مشتریان شما و رهبران بالا دست شما شکل خواهد گرفت. بنابراین، این ضروری است که شما تا حد توانتان فیزیکی و ذهنی در طول این زمان انرژی بگذارید. این یک جمله بسیار واضح و روشنی است که بسیاری از رهبران رده بالا در طی مصاحبه‌هایشان به یاد می‌آورند که آخرش به این ختم می‌شود "جواب یک-هفته‌ای را آماده کنید".

بیابید به تصویر ۱.۱ نگاه کنیم. این تئوری بالا رفتن **منحنی آ و بی** و محدوده زیر منحنی است. حالا بیابید بگوییم که منطقه زیر منحنی آ خروجی ما است، یا چیزی که کامل شده است. منحنی آ زودتر بالا می‌رود چون در اولین روز در اوج قرار دارد، وقتی که منحنی بی تدریجا بالا می‌رود، به نقطه اوج در هفته اول می‌رسیم. این تصویر تئوری

نشان می‌دهد که قسمتی از کار کامل شده است (که با منطقه زیر منحنی برابر است) اما مفاهیم بسیار متفاوتی دارند. مشتری‌ها و رهبران اصلی مورد آ از بی رضایت بیشتری دارند.



از پیش آماده کردن پروژه‌ها راهی است که نشان می‌دهد چگونه شما به سرعت شغل خود را یاد می‌گیرید، چیزی که یاد گرفتید را به کار ببرید، و کنترل سبک زندگی را به دست بگیرید. یک مدیر استخدام نیرو از شرکت ایگون زندر¹، که یک شرکت مدیریتی جهانی بسیار مقام بالایی که در رده تحقیق و جست‌وجو می‌باشد و توسط تعداد زیادی از کارمندان قبلی مک‌کنزی اداره می‌شد به من گفت که آن افرادی که سریعتر یاد می‌گیرند و آدمهایی که کار انجام می‌دهند شانس بالاتری در پیدا کردن شغل‌های مدیریتی پیش از دیگران دارند. چون تلفیق این دو یک استعداد نایاب و نادر است. در واقع چون در حال حاضر صنایع و وجه‌های متفاوت بازرگانی دائماً در حال تغییر می-

1 Egon Zehnder

باشند این یک هنر بسیار ارزشمند و پرمقتضی می‌باشد. بنابراین استاد شدن، در هنر " کارها را پیشاپیش انجام دادن " یک نشانه مشخص از ظرفیت‌های فردی در آینده است.

بنابراین شما یک پروژه را چگونه از قبل آماده می‌کنید؟ چه چیزهایی باید چک شوند؟

این جا " سبدهای از چیزهای ضروری است " که شما در طول هفته اول نیاز دارید که آماده‌اش کنید. وارد هیچ پروژه‌ای نشوید با این ذهنیت که من این را بعدا انجام خواهم داد. اگر شما می‌توانید این را انجام دهید، فقط به جلو بروید و تماش کنید.

با رهبران پرسابقه تا جایی که امکان دارد وقت بگذرانید. به صورت ایده‌آل شما باید حداقل

چند ساعت در اولین روزهای هفته رهبران اصلی‌تان را ببینید. از دستیار خود بخواهید تا آن را برای شما مقدر سازد. این طرز فکر بسیار مهم است. قبلا شما نمی‌دانستید که چگونه خودتان را در این بازی جا بیندازید. اما الان می‌دانید این کار دو مزیت دارد: (آ) شما شانس این را دارید که نتیجه کارتان را شکل بدهید، پروژه و جزئیات کار را از قبل برنامه‌ریزی کنید (ب) شما به عنوان یک فرد بسیار معتمد و کسی که می‌تواند سریع کار انجام بدهد و یاد بگیرد شناخته خواهید شد.

۲. پیشاپیش آخر داستان خود را کامل کنید. آنچه که رهبران مک‌کنزی را قدرتمند می‌سازد این است که

آنها به جای استفاده از نمودارهای پر زرق و برق در نرم‌افزار ورد از دایره‌های ساده استفاده می‌کنند. به عنوان مثال ما یک پروژه‌ای برای چندین شرکت خبری تلفیقی در مورد رشد و استراتژی انجام دادیم و ما فقط سه سوال کلیدی داشتیم که باید به آنها پاسخ می‌دادیم، آنها این سوال‌ها بودند:

۱. کمپانی امروز در چه شرایطی است؟

۲. کمپانی فردا به کجا می‌رود؟ کسب و کار را چگونه رشد می‌دهد؟

۳. چه موقعیت‌ها، ساخت‌ها و منابعی نیاز می‌شوند؟

شما به عنوان یک رهبر می‌خواهید تا از کار کردن افراد بر روی کارهای غیرضروری و غیر مربوط بازدارید کنید. شما از تیم خود نمی‌خواهید که ساعت‌های طولانی را برای درست کردن چارتهایی که شما استفاده- ای هم از آنها ندارید زمان بگذارند و شما با این کار به سرعت اعتبار خود را از دست خواهید داد. برای جلوگیری کردن از این به مدل فکری خود پایبند باشید. یک جدول ایده‌آلی و یک برنامه‌ریزی کلی جدول رده‌بندی که به وضوح به جزئیات تقسیم شده برای تیم خود داشته باشید تا با استقامت به جلو بروند.

۳. جواب تمامی سوالهایی که ذهنتان را مشغول کرده‌اند را بدهید نگویید که "این را بعداً

خواهم پرسید". همزمان با باورهای ممکن، سوال کردن نشانه نادانی یا ضعف نیست. تعدادی پیشنهاد هست که باید یادمان بمانند. بنابراین ارائه، زمان بندی، قاب بندی و ارتباطات، سوالات شما را به نظر نادان جلوه نمی‌دهد. قانون کلی این است که سوالاتتان را قبل از اینکه هفته تمام بشود پرسید. این تنها دوره بدون ریسک سوال پرسیدن است. مشاوران مک کنزی این شگرد را در دوره کاری خود خیلی زود یاد می‌گیرند. برای اینکه بعد از این که هر چیزی را یک بار گفته می‌شود، دیگر تکرار نخواهد شد. دوم، از شرایطهای بسیار عادی استفاده کنید، مانند لحظاتی که برای قهوه خوردن استراحت می‌کنید تا سوال‌های حساسی مانند تعطیلی چند روز در یک هفته شلوغ را تقاضا کنید. این جور شرایطها بسیار راحت‌تر هستند تا شما مسائلی که برای هر دو شما که نمی‌خواهید ضبط شود را صادقانه بازگو کنید (از سوی دیگر یک مسئله‌ی بسیار مهمی که باید به خاطر داشته باشید جلوگیری از رد پا به جا گذاشتن هر گونه سوال حساس به صورت نوشتار است. (مثلاً ایمیلی را که تعداد افراد زیادی می‌توانند آن را ببینند و به آن جواب بدهند).

سوم، سعی کنید سوال‌هایی که خودتان به تنهایی توانایی جواب دادنش را دارید را در اولویت پایین قرار دهید مگر آنکه برای آنچه که در آن زمان می‌خواهید راجع به آن صحبت کنید دانستن آن ضروری باشد. سوالهایی که جواب‌هایش ساده است و شما می‌توانید آن را در زمان شخصی خودتان پیدا کنید، (با توجه به قانون ۱۹ درج شده در این کتاب سه ثانیه قبل از جواب دادن به سوال‌ها برای تقسیم‌بندی‌های مختلف سوالی صبر کنید). برای مثال: اگر که شما در یک پروژه‌ای وارد شدید و خواستید که ببینید جزئیات بازسازی پروتون‌تراپی چگونه است بهتر است یک توضیح یک خطی را یاد بگیرید و بعداً جزئیات آن را پیدا کنید. برای مثال: با نگاه کردن آنلاین ویدئو یوتیوب در شب نهایتاً در آخر این حس را در خود بپرورید که بتوانید تصمیم بگیرید کدام سوال‌ها پرسیدنی هستند. این جا چند سوال که در ذهن من تکرار می‌شود را نوشته‌ام.

• پرسش‌هایی که مربوط به دیدگاه افراد هستند: ذی‌نفعان مجرب چه کسانی هستند؟

• پرسش‌های مربوط به ذی‌نفعان و مدیران کاری: چالش‌های روابطی چه هستند؟

• سوال‌های حوزه‌ای و هماهنگی‌های اهداف نهایی: بهترین حالت سناریو چه می‌تواند باشد؟

• سوال‌های میزان ریسک و محدودیت‌ها: تله‌های اصلی چه چیزهایی هستند؟

۴. بر روی اعضای تیم خود نظارت‌های سریع و کوتاه مدت داشته باشید. این در دو حالت وجود دارد. اول، به اعضای گروهتان سر بزنید و قبل از شروع پروژه در مورد نقاط قوت آنها به طور کامل صحبت کنید. دوم، در روز اول پروژه با اعضای تیم خود سی دقیقه به صورت تک‌به‌تک صحبت کنید، نه اینکه بخواهید راجع به پروژه صحبت کنید بلکه راجع به یادگیری و اشتیاق آنها روی پروژه گفت‌وگو کنید. به احتمال زیاد اعضای تیم شما یک سری ایده راجع به پروژه دارند: شما باید زمانی که به نکات ۲ و ۳ تسلط کامل پیدا کردید با هر کدام از اعضای گروه خود به صورت جداگانه درباره مسئولیت پروژه و کارهای لازم الاجرا صحبت کنید.

۵. جلسات ضروری خود را تنظیم کنید. در هفته اول شما باید تمامی جلسات مورد نیاز خود را برگزار کنید. این می‌تواند بسیار مفید باشد که مشاوران بتوانند به مشتری‌ها خدمت کنند. در هر صورت تعیین بهترین روز برای انجام مصاحبه‌ها و دوره‌های آموزشی کوتاه مدت باید بالاترین درجه اهمیت را در پروژه شما داشته باشد. مثل رزرو کردن تئاتر و بلیط کنسرت که هرچه شما زودتر رزرو کنید صندلی بهتری می‌توانید بخرید. بنابراین در این زمان وقتی که شما این آینده‌نگری را پیشاپیش انجام بدهید، یک مزیت برای تعیین روزهای کلیدی و منابع مورد نیاز دیگر پیدا می‌کنید. برای مثال این شاید سریع‌ترین راهی باشد که شما متوجه بشوید که تا قبل از اولین بازه پیشرفت شما فقط ۱۲ روز فرصت دارید و احتمالاً شما برای این کار زمان بیشتری نیاز دارید. این به برنامه کاری شما بعد کامل‌تری می‌دهد.

۶. کارهایی را که خودتان نیاز ندارید که انجام بدهید را به دیگران واگذار کنید. معمولاً این تمرینات در روزهای اول بیشتر بازدهی دارند دایان می‌گوید: "از خودتان بپرسید، چه چیزی من را از رفتن به تخت‌خواب بازمی‌دارد. چه چیزی نیاز است تا قبل از رفتن به تخت‌خوابم انجام بدهم؟" هرآنچه که به شما انرژی کارهای روزمره‌تان را نمی‌دهد باید در اولین فرصت با پرسیدن این سوال راحت با آن روبه‌رو شوید: "آیا فرد دیگری هم می‌تواند برای شما این کار را انجام دهد؟" برای مثال، خریدن چیزهای بخصوص، برطرف کردن مشکلات شبکه اینترنت، درست کردن لیست ایمیل و شماره تلفن تماس ذی‌نفعان، یا پرداخت مخارج متفرقه: آیا شما می‌توانید انجام این کارها را به فرد دیگری واگذار کنید؟ توقف نکنید. شما تعداد زیادی کار را در هفته آینده باید انجام بدهید و تمرکز شما نیاز دارد که بر روی نواحی ۱ تا ۵ در لیست بالا باشد.

از پیشاپیش انجام دادن کارها آن مسئله‌ای است که می‌تواند برای شما زمان زیادی بخرد. این کار تنها برای شروع پروژه شما مفید و کاربردی نیست. این امری ضروری است که باید در طی سال‌های کاری شما همراه

شما باقی بماند. اگر شما ناگهان برای بازکردن دفتری جدید به ناحیه جدیدی انتقالی می‌گیرید و یا یک مرکز توزیع جدید در یک کشور جدید باید اداره کنید، یادتان باشد در هفته اول تا جایی که می‌توانید برای انجام کارها و به سرانجام رساندن آنها تلاش کنید. اعتماد دیگران به شما و اتکای به نفسی که شما در طی این زمان به دست می‌آورید کاملاً مشخص و شکست‌ناپذیر خواهد بود. کارها را پشت گوش نیندازید. در اولین فرصت ممکن آنها را انجام بدهید. زمانی که شما می‌دانید چه می‌خواهید شما بهتر، سریع‌تر و با شتاب بیشتری کار می‌کنید.

۶. تصویر درستی از محصول نهایی خود خلق کنید. کاپیتان هواپیما در اتاق فرمان به شما اعلام می‌کند که هواپیمای شما تا سی دقیقه دیگر به زمین می‌نشیند. اوه، شما در سکوت با خودتان فکر می‌کنید. شما هنوز پنجاه دقیقه از فیلمی که داشتید تماشا می‌کردید باقی مانده است. چه می‌کنید؟ به احتمال خیلی زیاد شما فیلم را به جلو می‌زنید تا بتوانید تا آخر آن را مشاهده کنید و درست قبل از آنکه زمان آن فرا برسد که شما مجبور باشید وسایل الکترونیکی خود را خاموش کنید و برای نشست و یا فرود هواپیما آماده شوید فیلم شما تمام می‌شود. هورا شما لبخند می‌زنید. شما قادر بودید تا بتوانید شاهد باشید تا قهرمان داستان یک بار دیگر همه را نجات بدهد.

داشتن یک پایان بسیار با اهمیت است. این امر به شما یک حس دستاورد و یا یک دید واضح می‌دهد. بدون آن شما حس می‌کنید که هنوز چیزی حل نشده باقی مانده است. برای عنوان یک مثال دیگر، اجازه بدهید که بگوییم که شما شرکت مک‌کنزی را استخدام می‌کنید تا برای شما مشاوره کاری انجام دهد. به عنوان یک مشتری شما ترجیح می‌دهید کدام یک از دو امر زیر را جواب دهید؟

۱. بیست و پنج صفحه پر و کامل همراه با ۲۵ صفحه دیگر ضمیمه به آن (که در یک شرایط فرضی شما باید ۵۰ صفحه را انجام دهید).

۲. پنجاه صفحه نصفه همراه با ۲۵ صفحه خالی که در طی پرونده شما پخش شده باشند. اما شما می‌بینید که صفحه اول و سه صفحه آخر کاملاً پر می‌باشند.

البته من امیدوارم که شما گزینه شماره ۲ را انتخاب کرده باشید. در یک شرایط واقعی شرکت هیچگونه خروجی نا تمامی به شما نخواهد داد. اما آیا این امر شما را متعجب نخواهد کرد؟ که اگر من به شما بگویم در واقعیت این حد از پرونده‌های

کامل شده از قبل در هفته‌ی اول کاری یا سه ماه اول کاری پروژه شما در حال گردش می‌باشد؟ به عبارت دیگر مک کنزی سعی میکند تا یک تصویری از پروژه نهایی شما را هرچه سریع‌تر در اختیار شما قرار بدهد.

اگر شما این دو سناریو واضح را در یک قالب مشابه قرار بدهید، شما یک تصویر درست بدست خواهید آورد. این خیلی مهم است که شما یک پرونده را با یک تصویر نهایی از قبل فرض شده به مشتری خود ارائه بدهید. افراد معمولاً ترجیح می‌دهند که از صحنه‌های متفاوت بگذرند تا بتوانند به پایان فیلم برسند، و در عین حال آنها دوست دارند که منظور اصلی از اینکه ارائه کسب‌وکار آنها از طرف شما با آنها چگونه است را بفهمند. مردم دوست ندارند خیلی صبر کنند. بنابراین شما باید یاد بگیرید تا تصویر نهایی پروژه خود را در تمامی زمان‌ها برای مشتری خود آماده کنید.

در مک کنزی ما به این تصویر نهایی دامی چارت^۱ یا یک تصویر تخیلی می‌گوییم و به کل ارائه، اسکلت سازی از پیش معلوم شده می‌گوییم. تمامی مشاورین این زبان معمول را با یکدیگر در میان می‌گذارند تا به مشتری بفهمانند که ما آماده‌ی کامل کردن کار هستیم. اگر تصویر نهایی آماده نباشد و یا واضح نباشد ما سریعاً این مسئله را مورد بررسی قرار می‌دهیم. مخصوصاً در کار مشاوره، که تصویرسازی نمودارها یک قسمت بسیار بزرگی از هسته کار ما می‌باشد. امتحان کردن یا چک کردن رهبران با سابقه برای یک تصویر تخیلی و نهایی این اطمینان کامل را به ما می‌دهد که هر آنچه را که به صحت آن اطمینان کامل نداریم را در اختیار مشتری قرار ندهیم و به اصطلاح چیزی را از روی هوا ارائه ندهیم. این امر بسیاری از کارهای بی‌پهلو و بلااستفاده‌ای را که از موارد لازم برای اعضای تازه گروه نیستند را حذف خواهد کرد.

توماس ادیسون^۲ یک مخترع نابغه‌ای بود که بیش از ۱۰۰۰ ثبت اختراع داشت. زمانی که شما این نابغه را در ذهن خود تصور می‌کنید یک تصویر کاملاً مشابه یا آینه تصویری از یک فرد سخت‌کوش و یک فردی که با آزمون و خطا یاد می‌گرفت و کسی که تلاش را فرای استعداد می‌پذیرفت را در ذهن خود می‌بینید. گفته‌ی معروف او که می‌گوید نبوغ یک درصد و تلاش و کوشش ۹۹ درصد کار می‌باشد را، هم پیر و هم جوان همه می‌دانند. اما آنچه که به او قدرت داد تا موفقیت را با قدرت هرچه تمام‌تر دنبال کند فقط تلاش و کوشش خالصانه یا شانس نبود بلکه قدرت تصور او برای به دست آوردن محصول نهایی بود. او از پیش می‌دانست که یک لامپ نوری کاربردی عالی باید چه شکلی باشد، و بعد شروع به ساختن آن کرد. بنابراین چیزی که او نیاز داشت فقط ۱۰۰۰۰ بار شکست بود.

ادیسون یک نابغه‌ای از آینده بود. این بزرگترین نقطه قوت این مرد بود. بیایید فرض کنیم شما دارید سعی می‌کنید یک کسب و کار جدید را راه بیندازید. مثلاً شما می‌خواهید بیسکویت بفروشید. اگر کسی از آینده بیاید و به شما بگوید که شما با ۹۹ درصد شانس موفقیت می‌توانید بیسکویت‌های بادامی شکلاتی که دوبار در شکلات قلتانده شده باشد را بسازید و بفروشید و این بزرگترین موفقیت شما در آینده خواهد بود، حتی اگر شرایطهای بسیار سخت و شکنجه‌آوری پیش‌رو داشته

1 Dummy Chart
2 Thomas A. Edison

باشید این کار را انجام می‌دهید؟ البته که شما این را ادامه می‌دهید به خاطر اینکه می‌دانید که بر روی یک گنجینه طلایی نشسته‌اید.

با دانستن این امر کار کردن دیگر برای شما کار کردن نیست. آنچه که ادیسون را یک مردی با بینشی از آینده و یک مخترعی بزرگ می‌کرد فقط این نبود که او بداند محصول نهایی او چه شکلی خواهد بود. او حتی تصور می‌کرد که چگونه مشتریان بسیار زیادی برای خریدن چراغ‌های نوری او می‌آمدند. حتی ادیسون بعد از تهیه محصولش تبلیغ و فروش آن را هم تصور می‌کرد. این آن چیزی است که ادیسون را از بقیه مخترعین جدا می‌کرد. او برای به ثبت رساندن ابداعاتش بسیار سخت تلاش کرد به این دلیل که او می‌دانست داشتن ثبت زیر نام خودش برای او پول و موفقیت بیشتری به همراه می‌آورد. زمانی که شما می‌دانید چه می‌خواهید، شما بهتر، سریعتر و با شتاب‌تر کار می‌کنید.

معمولا افراد دوست دارند یک بینشی از بالا به پایین داشته باشند. برای شروع کردن به داشتن دانشی از بالا به پایین شما باید محصول نهایی خود را در ذهن خود تهیه کرده باشید، جواب داشته باشید و همه این‌ها را از قبل انجام بدهید نه اینکه همچنان که جلو می‌روید به آنها فکر کنید. سخنران نیاز دارد که از قبل به مخاطبینش بگوید من سه مسئله را می‌خواهم با شما در میان بگذارم **ای بی و سی** به جای آنکه غرغر کند و از ای به بی برود و از بی به سی برود و در میان صحبت کردن هم متوقف بشود. انتخاب دوم نامشخص است و انتخاب اول کاملا مشخص و هوشمندانه است.

حالا یک تصویر نهایی از محصول دقیقا چه می‌باشد؟ معماران و طراحان معمولا از یک الگو استفاده می‌کنند که به آن اسکلت بندی می‌گویند و آن چیزی است که شما نقشه اصلی خود را از آن بیرون می‌کشید. شما هدف‌تان یک کار در حال پیشرفت است اما ما می‌دانیم که نقشه نهایی چه شکلی خواهد بود.