

## داستان های مدیریتی

### داستانهای مدیریتی (۱): قانون اهرم

\* این نظریه میگوید که: من ترجیح می دهم به جای استفاده از ۱۰۰٪ توان و استعداد خودم از ۱٪ توان و استعداد ۱۰۰ نفر استفاده کنم!

💡 در توضیح نظریه فوق می توان از مثال زیر استفاده کرد:

در موسسه کرایه اتومبیل با ۵۰ راننده اگر سهم مالک از هر جابجایی مسافر را ۲۰٪ و سهم راننده ۸۰٪ در نظر بگیریم آنگاه خواهیم دید که سهم راننده ها هر کدام همان ۸۰٪ خواهد بود اما سهم مالک ۱۰۰۰٪ یعنی: مالک با تلاش کمتر و زمان کمتری که صرف میکند درآمد بسیار بیشتری نسبت به راننده ها دارد و هرچه تعداد راننده ها بیشتر باشد درآمد مالک هم به نسبت افزایش خواهد یافت چون در واقع مالک از اهرم سازمان استفاده میکند.

☞ شما سازمانی را تشکیل میدهید از اهرم تیم و سازمان خود بهره میبرید و در واقع اگر شما بعنوان مثال یک سازمان ۱۰۰ نفری داشته باشید وقتی هر کدام از اعضای سازمان شما مثلاً روزی فقط ۲ ساعت فعالیت مفید داشته باشند درست مانند این است که شما معادل  $200 = 2 * 100$  ساعت کار مفید در یک روز انجام داده باشید.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

در حالیکه در مشاغل سنتی ساعات کار شما محدود به ۲۴ ساعت شبانه روز خواهد بود و هرگز نمیتواند از آن بیشتر باشد و همین باعث میشود که در این صنعت سرعت و شتاب رسیدن به موفقیت بسیار بیشتر از مشاغل سنتی باشد و شما باشد و شما با فراگیری آن بطور صحیح میتوانید از این مزیت بهره مند شوید.

### داستانهای مدیریتی (۲): کار بهینه

مردی به سرعت و چهارنعل با اسبش می تاخت. اینطور به نظر می رسید که به جای بسیار مهمی می رفت. مردی که کنار جاده ایستاده بود، فریاد زد؛ کجا می روی؟ مرد اسب سوار جواب داد؛ نمی دانم از اسب پرس! ❗

✓ نتیجه گیری راهبردی:

این داستان زندگی خیلی از مردم است. آنها سوار بر عادتها و باورهای غلطشان می تازند، بدون اینکه بدانند به کجا می روند.

### داستانهای مدیریتی (۳): آزمون قلیان برای مدیران

\*آورده اند که روزی شاه عباس صفوی رجال و بزرگان لشگری و کشوری را به ضیافتی دعوت نمود.

از آنجا که در آن زمان قلیانهای میوه ای مثل حالا نبود لذا وی به خدمتکاران دستور داد تا بر سر قلیانها به جای تنباکو ، سرگین اسب قرار دهند.

مهمانها که بیخبر از همه جا مشغول قلیان کشیدن شدند به ناگاه فضای مجلس را پر از بوی پهن و دود غلیظی یافتند اما از آنجا که همه از غصب شاه بر جان خود بیمناک بودند مدام بر قلیانها پک می زدند و به به و چه چه می کردند و در رقابتی در چاپلوسی هر کدام تعریفی می نمودند!!

☞شاه با تاسف نگاهی بر آنها نمود و گفت:«سرقلیان ها با بهترین تنباکو پر شده اند.آن را حاکم همدان برایمان فرستاده است» .

همه از تنباکو و عطر آن تعریف کرده و گفتند: «براستی تنباکویی بهتر از این نمی توان یافت» .

شاه از یکی از لشگریان پرسید تنباکویش چطور است؟

وی در جواب شاه با چاپلوسی گفت:«به سر اعلیحضرت قسم، پنجاه سال است که قلیان می کشم، اما تنباکویی به این عطر و مزه ندیده ام!!»

☞شاه سرش را تکان داد و با تحقیر به آنها گفت که:«مرده شورتان را ببرند که به خاطر حفظ جاه و مقام خود پهن می کشید و به به و چه چه می کنید»

✓نتیجه گیری راهبردی:

اگر شما مدیر یک بنگاه باشید به نظر شما با اینگونه افراد در محیط کارتان چه رفتاری باید داشته باشید؟

توصیه های شما برای پیشگیری از چنین رفتارهایی در محیط کارتان چیست؟

**داستانهای مدیریتی (۴):** طنز مدیریتی مصاحبه ی شغلی

\*در پایان مصاحبه شغلی برای استخدام در شرکتی، مدیر منابع انسانی شرکت از مهندس جوان صفر کیلومتر

ام آی تی پرسید « برای شروع کار، حقوق مورد انتظار شما چیست؟»

مهندس گفت: «حدود ۷۵۰۰۰ دلار در سال، بسته به اینکه چه مزایایی داده شود.»

مدیر منابع انسانی گفت :

خب، نظر شما درباره ۵ هفته تعطیلی، ۱۴ روز تعطیلی با حقوق، بیمه کامل درمانی و حقوق بازنشستگی ویژه و خودرویی شیک و مدل بالا چیست؟»

مهندس جوان از جا پرید و با تعجب پرسید: «شوخی می کنید؟»

مدیر منابع انسانی گفت: «بله، اما یادت باشه اول تو شروع کردی.»

نتیجه گیری راهبردی:

یادمان باشد که پیشرفت تدریجی است. اگر پیشنهادی به شما شد که حاوی ترقی ناگهانی و یک شبه است، تردید کنید.

### داستانهای مدیریتی (۵): شادبودن و رشد گلها

\*در هلند که بزرگترین صادرکننده گل جهان است، دانشمندان آزمایشی را انجام داده اند:

آن‌ها بچه‌های یک مهدکودک را به مزارع گل‌ها بردند، و به آن‌ها گفتند:

«که در مسیرهایی که بین ردیف‌های گل وجود داشت بازی کنند یا راه بروند یا حتی بدوند ولی مواظب باشند که به گل‌ها صدمه نزنند.»

نتیجه‌ی این آزمون بسیار جالب بود؛ آن‌ها ملاحظه می‌کنند جاهایی که بچه‌ها در آن بازی کردند، گل‌ها با نشاط تر و شاداب‌تر شدند و زودتر هم رشد کردند!

دانشمندان نتیجه‌ی تحقیقات خود را به دولت هلند اعلام کردند. دولت هلند بخشنامه‌ای به مهدکودک‌ها داد که هر مهدکودک موظف شد

«هفته‌ای یک روز، مهد را تعطیل کرده و بچه‌ها را به مراکز پرورش گل برده و اجازه دهند تا در آنجا به بازی مشغول شوند.»

این کار باعث شد که محصول گل‌ها به طرز چشمگیری افزایش پیدا کند و کودکان نیز دارای نشاطی مضاعف شدند.

نتیجه گیری راهبردی:

نشاط و شادابی نه فقط انسان‌ها بلکه به تمام موجودات زنده انرژی مثبت می‌دهد و عشق به زیستن را افزایش می‌بخشد. از نشاط و شادمانی و انرژی فرزندانمان بهره ببریم

**داستانهای مدیریتی (۶):** طرز تفکر طرز تفکر ژاپنی و آمریکایی

گروهی از مدیران اجرایی آمریکایی به ژاپن سفر کردند تا از یک خط تولید ژاپنی بازدید کنند.

در انتهای خط تولید، درها روی لولاها قرار می‌گرفت؛ درست مثل آنچه در آمریکا اتفاق می‌افتاد.

اما یک چیز کم بود. در ایالات متحده، یک کارگر باید پتک پلاستیکی در دست می‌گرفت و به لبه‌های در ضربه می‌زد تا مطمئن شود که در کاملاً جا افتاده است. در ژاپن، به نظر نمی‌رسید چنین شغلی وجود داشته باشد.

مدیران اجرایی آمریکایی که متعجب شده بودند، سوال کردند که در چه مرحله‌ای از جا افتادن در اطمینان حاصل می‌شود؟ راهنمای ژاپنی با خنده‌ای تمسخرآمیز به آن‌ها گفت:

«ما در مرحله‌ی طراحی، از آن اطمینان حاصل می‌کنیم.»

در کارخانه‌ی ژاپنی، آن‌ها به دنبال بررسی مشکل و جمع‌آوری اطلاعات برای پیدا کردن بهترین راه‌حل نبودند.

«آن‌ها نتیجه‌ی مدنظرشان را از همان ابتدا برنامه‌ریزی می‌کردند!»

اگر به نتیجه‌ی مورد نظرشان نمی‌رسیدند، می‌فهمیدند که مشکل از تصمیمی است که در ابتدای فرایند گرفته‌اند.

در انتهای روز، درهای خودروهای آمریکایی و ژاپنی پس از خروج از خط تولید، جا افتاده بودند. با این تفاوت که ژاپنی‌ها نه نیاز به استخدام شخصی برای چکش زدن به درها داشتند و نه نیاز به خریدن پتک‌ها. مهم‌تر از آن، به نظر می‌رسد که درهای ژاپنی بیشتر عمر می‌کنند و حتی شاید در هنگام تصادف، استحکام بیشتری از خود نشان بدهند.

«همه‌ی این‌ها به این خاطر بود که آن‌ها در ابتدا اطمینان حاصل کردند که قطعات جا می‌افتند.»

✓ نتیجه‌گیری راهبردی:

آنچه خودروسازان آمریکایی با استفاده از پتک‌های پلاستیکی انجام می‌دادند، استعاره‌ای از نحوه‌ی رهبری در بسیاری از سازمان‌ها است. آن‌ها وقتی با نتیجه‌ای مواجه می‌شوند که مطابق برنامه نیست، یک سری تاکتیک‌های کوتاه مدت کارآمد مورد استفاده قرار می‌دهند تا نتیجه‌ی مورد نظر حاصل شود. اما این راه‌حل‌ها چقدر منسجم هستند؟

بسیاری از سازمان‌ها در دنیایی از اهداف ملموس عمل می‌کنند و پتک‌هایی دارند که به آن‌ها برسند.

هرچند، آن‌هایی که به موفقیت‌های بیشتری می‌رسند، آن‌هایی که با استفاده از افراد و منابع کمتر به نتایج بهتری دست می‌یابند، آن‌هایی که به طرز غیرمعمولی تاثیرگذار هستند، محصولاتی را تولید کرده و حتی افرادی را استخدام می‌کنند که متناسب با نیت اصلی باشند.

اگرچه ممکن است نتایج یکسان به نظر برسند، اما رهبران برجسته ارزش چیزهایی را درک می‌کنند که افراد عادی به آن‌ها توجه نمی‌کنند.

### داستانهای مدیریتی (۷): جهل

\* قرن ۱۳ طاعون شایع شد، کلیسا آن را نشانه گناهان یهودیان دانست، ۱۲ هزار یهودی در باواریا و استراسبورگ سوزانده شدند، بقیه مردم را طاعون کشت.

پایان قرن ۱۶ برای مدتی جراحی ممنوع شد. پاپ معتقد بود که در روز رستاخیز قطعات بدن نمی‌توانند یکدیگر را پیدا کنند!

هزاران نفر با این تصمیم پاپ مردند بلکه اجزای بدنشان در روز رستاخیز گم نشود!

قرن ۱۷ ادعا شد لمس استخوان‌های یک قدیس در فلورانس باعث شفا می‌شود، زیست‌شناسی تصادفی کشف کرد که استخوان یک بز است، اما استخوانها همچنان شفا می‌داد!

نتیجه گیری راهبردی:

انسان‌ها احمق به دنیا نمی‌آیند؛ بلکه توسط آموزش اشتباه، احمق میشوند!

بزرگترین دشمن سعادت و آزادی انسان‌ها دفاع کورکورانه از عقاید و باورهای غلط است.

### داستانهای مدیریتی (۸): ارزش جایگاه

\* یک شمش آهن را در نظر بگیرید که ارزش آن ۵ دلار است .

اگر از این شمش آهن در کوره آهن‌گری ، نعل اسب بسازید ارزش آن ۱۰ دلار خواهد شد .

چنانچه همین شمش را به یک کارگاه سوزن سازی بدهیم، بهای سوزن های ساخته شده ۳۲۸۵ دلار می شود .

ولی اگر این شمش را به یک کارخانه ساعت سازی بدهیم، قیمت فنرهای ساعتی که نهایتاً از آن ساخته می شود ۲۵۰۰۰۰ دلار خواهد شد .

در واقع تفاوت ارزش ایجاد شده بین ۵ دلار و ۲۵۰۰۰۰ دلار است .

نتیجه گیری راهبردی:

شما با خودتان چه می کنید؟ از خودتان چه می سازید؟ چه قدر به ارزشتان اضافه می شود؟ و از آن مهم تر ارزش افزوده ای که به عنوان یک عضو یا مدیر برای خانواده ات، محله ات، شهرت، سازمان ات و کشورت داری چه قدر است؟ برای چه جایگاهی چه فشار و تلاشی را تحمل میکنی؟

**داستانهای مدیریتی (۹): افکار**

\*مردی شبی را در خانه ای رو ستایی می گذراند...؛ پنجره های اتاق باز نمی شد. نیمه شب احساس خفگی کرد و در تاریکی به سوی پنجره رفت اما نمی توانست آن را باز کند. با مشت به شیشه پنجره کوبید، هجوم هوای تازه را احساس کرد و سراسر شب را راحت خوابید. صبح روز بعد فهمید که شیشه کمد کتابخانه را شکسته است و همه شب، پنجره بسته بوده است! او تنها با فکر اکسیژن، اکسیژن لازم را به خود رسانده بود "!!!... افکار از جنس انرژی اند و انرژی، کار انجام می دهد...

**داستانهای مدیریتی (۱۰): پنگوئن**

\*وقتی یک پنگوئن عاشق پنگوئن دیگه میشه، کل ساحل رو می گرده و قشنگ ترین سنگ رو انتخاب می کنه و واسه جفت ماده می بره، اگر ماده از سنگ خوشش اومد، جفت هم می شن، ولی اگر قبول نکرد پنگوئن نر احساس می کنه سنگی که پیدا کرده اصلاً قشنگ نبوده و اونوقت اونو می بره زیر آب، لای مرجانها میندازه تا دیگه هیچ پنگوئنی اشتباه اونو تکرار نکنه و نا امید نشه !!

نتیجه گیری راهبردی:

ما انسان ها اشتباهات خودمون رو تکرار می کنیم و از درگیر شدن دیگران در مشکلات شبیه به مشکلات ما جلوگیری نمیکنیم. بعضی وقتها مثل پنگوئن باش...

## داستانهای مدیریتی (۱۱): ستاره هالی و شنود موثر)

\* رییس یک کارخانه بزرگ معاون خود را احضار و به او می گوید: «روز دوشنبه، حدود ساعت ۷ غروب، ستاره دنباله دار هالی دیده خواهد شد.

👁️ نظر به اینکه چنین پدیده ای هر ۷۸ سال یکبار تکرار می شود، به همه کارگران ابلاغ کنید که قبل از ساعت ۷، با به سر داشتن کلاه ایمنی، در حیاط کارخانه حضور یابند تا توضیحات لازم داده شود.

👁️ در صورت بارندگی مشاهده هالی با چشم عریان (غیر مسلح) ممکن نیست و به همین خاطر کارگران را به سالن نهارخوری هدایت کنید تا از طریق نمایش فیلم با این پدیده شگفت آشنا شوند.

معاون خطاب به مدیر تولید می گوید: «بنا بدستور جناب آقای رییس، ستاره دنباله دار هالو روز دوشنبه بالای کارخانه طلوع خواهد کرد. در صورت ریزش باران، کلیه کارگران را با کلاه ایمنی به سالن نهار خوری ببرید تا فیلم مستندی را درباره این نمایش عجیب که هر ۷۸ سال یکبار در برابر چشمان عریان اتفاق می افتد، تماشا کنند.

👁️ مدیر تولید خطاب به سرپرست: «بنا به درخواست آقای معاون، قرار است یک آدم ۷۸ ساله هالو با کلاه ایمنی و بدن عریان در نهارخوری کارخانه فیلم مستندی درباره امنیت در روزهای بارانی نمایش دهد.

سرپرست خطاب به سرکارگر: «همه کارگران بایستی روز دوشنبه ساعت ۷ لخت و عریان در حیاط کارخانه جمع شوند و با کلاه ایمنی به آهنگ بارون بارونه با صدای یک خواننده پاپ به نام هالو گوش کنن.

👁️ سرکارگر خطاب به کارگران: «آقای رییس روز دو شنبه ۷۸ سالش می شود و قرار است در حیاط کارخانه و سالن نهار خوری بزن و بکوب راه بیفته و گروه هالو پشمالو برنامه اجرا کنه. هر کس مایل بود میتونه برهنه بیاد ولی کلاه ایمنی لازمه.

✔️ نتیجه گیری راهبردی:

به کارگیری مهارت شنود موثر، ارتباط مستقیمی با زندگی روزمره و زندگی شغلی افراد دارد. به ویژه در زندگی کاری، هنر گوش دادن موثر، کیفیت ارتباطات افراد را در سازمان بالا برده و آنان را قادر می سازد تا بتوانند با همکاری، همدلی و همفکری در کنار یکدیگر به کار بپردازند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی یاری کنند.

## داستانهای مدیریتی (۱۲): تبلیغات خلاقانه

بازاریابی جالب فولکس واگن. پیامک فولکس را نخوانید!! امروزه استفاده از تلفن همراه به مهم ترین دلیل مرگ و میرهای ناشی از سوانح رانندگی تبدیل شده است.

فولکس واگن برای یادآوری خطرات بالای استفاده از تلفن همراه هنگام رانندگی، افرادی را که به یکی از سینماهای شهر پکن در چین رفته بودند، غافلگیر کرد.

این کمپین با همکاری آژانس تبلیغاتی اوگیلوی در چین طراحی و اجرا شد. طبق روال معمول تماشاگران چینی وارد سالن سینما شدند، روی صندلی‌های خود نشستند و منتظر شروع فیلم شدند.

در تمام دنیا رسم است که پیش از شروع فیلم یک یا چند آگهی تبلیغاتی روی پرده نمایش داده می‌شود اما این بار تبلیغ فولکس واگن یک تبلیغ معمولی نبود. در ابتدای این تبلیغ، اتومبیلی در حال حرکت کردن در یک جاده مستقیم نشان داده می‌شود. این اتومبیل چند ثانیه به حرکت خود ادامه می‌دهد به طوری که کم‌کم حوصله تماشاگران سر می‌رود ولی باز هم هیچ تغییری ایجاد نمی‌شود و اتومبیل به راه خود ادامه می‌دهد.

در همین لحظه برای تمام تماشاگرانی که در سالن سینمای شهر پکن حضور داشتند، به وسیله یک سیستم مرکزی پیامکی ارسال شد.

آنها گوشی‌های خود را بیرون آوردند و مشغول خواندن پیامک شدند و در ست در همین هنگام اتومبیلی که در تبلیغ فولکس واگن در حال حرکت بود به کنار جاده منحرف شد و با درختان کنار جاده برخورد شدیدی کرد.

تماشاگران با شنیدن صدای برخورد اتومبیل با درختان شوکه شدند. پس از آنکه توجه تماشاگران به پرده نقره‌ای سینما جلب شد، این جمله روی آن نقش بست: امروزه استفاده از تلفن همراه به مهم‌ترین دلیل مرگ و میر پشت فرمان اتومبیل تبدیل شده است. می‌خواستیم به شما یادآوری کنیم چشمتان همیشه به جاده باشد.

و در انتها لوگوی شرکت فولکس واگن به این کمپین تبلیغاتی خلاقانه پایان بخشید.

### داستانهای مدیریتی (۱۳): آموزش

داگلاس سیسیل نورث، اقتصاددان آمریکایی و برنده جایزه نوبل اقتصاد می‌گوید: اگر می‌خواهید بدانید کشوری توسعه می‌یابد یا نه، سراغ صنایع و کارخانه‌های آن کشور نروید. اینها را به راحتی می‌توان خرید یا دزدید یا کپی کرد. می‌توان نفت فروخت و همه اینها را وارد کرد.

برای اینکه بتوانید آینده کشوری را پیش‌بینی کنید، بروید در دبستان‌ها؛ ببینید آنجا چگونه بچه‌ها را آموزش می‌دهند. مهم نیست چه چیزی آموزش می‌دهند؛ ببینید چگونه آموزش می‌دهند. اگر کودکانشان را پرسشگر، خلاق، صبور، نظم‌پذیر، خطرپذیر، اهل گفتگو و تعامل و برخوردار از روحیه مشارکت جمعی و همکاری گروهی تربیت می‌کنند، مطمئن باشید که آن کشور در چند قدمی توسعه پایدار و گسترده است.



## داستانهای مدیریتی (۱۴): ضرب المثل های مدیریتی چینی

◦ شش ضرب المثل چینی که دانستن آن برای هر مدیری ضروری است:

“کارگر بی مهارت، ابزار کارش را مقصر می داند”

⌚ زمانی که با شکست مواجه می شوید بجای بهانه آوردن و سرزنش کردن دیگران، مسئولیت کارتان را بعهده بگیرید و از تجربیات پند بگیرید.

“اگر یک سال موفقیت می خواهی دانه بکار. اگر ده سال موفقیت می خواهی درخت بکار. اگر صدسال موفقیت می خواهی مردم را پرورش بده”

⌚ کسب و کار پایدار از طریق سرمایه گذاری و صرف کردن زمان و انرژی در ایجاد یک اجتماع حاصل می شود.

“هم صحبتی با یک فرد دانا به اندازه ی ۱۰ سال مطالعه ارزش دارد”

⌚ پند گرفتن و آموختن از اساتید با تجربه به شما کمک می کند تا بر چالش های کارتان غلبه کنید، بسوی استراتژی بازاریابی تان پیش روید و هدفتان را بهتر بشناسید.

“چیزهای ارزان خوب نیستند؛ چیزهای خوب ارزان نیستند”

⌚ روی موارد باکیفیت سرمایه گذاری کنید تا کسب و کارتان رونق یابد.

“معلم فقط در را باز می کند، تو خودت باید وارد شوی”

⌚ هر چقدر که صرف یادگیری می کنید، به همان میزان بکار گرفتن آن آموخته ها بشکل عملی هم دارای اهمیت است.

“امپراطور ثروتمند است اما قادر به خریدن یک سال عمر بیشتر نیست”

⌚ چیزی که همه ی افراد موفق را به سمت ساخت کمپانی های چند میلیارد دلاری سوق داد زمان بود، منبعی که در دسترس همه ی ماست.

## داستانهای مدیریتی (۱۵): موفقیت امپراطوری کوکاکولا

◦ جان پمبرتن مواد اولیه کوکاکولا را در یک کتری برنجی در حیاط پشتی خانه اش ترکیب کرد.

دو ست وی برای این محصول نام کوکاکولا را برگزید، وی خطاط بسیار خوبی بود و نام کوکاکولا را به گونه ای خطاطی کرد که هنوز هم به عنوان آرم این شرکت مورد استفاده است. نوشابه کوکاکولا برای اولین بار در داروخانه عرضه شد.

در آن ایام حدود ۹ عدد از این نوشیدنی روزانه به فروش می‌رفت و مجموع فروش آن سال کوکاکولا فقط ۵۰ دلار بود.

⚠ نکته جالب این است که در کل این نوشیدنی برای تولیدکننده‌اش بیش از ۷۰ دلار هزینه در برداشت؛

💡 یعنی سال اول، برای جان پمبرتن سال ضرر بود، اما وی هیچگاه ناامید نشد و با قدرت به کارش ادامه داد.

در سال‌های اول، کوکاکولا بیشتر مصرف دارویی داشت و به عنوان یک نوشابه تقویتی مصرف می‌شد.

📌 به تدریج کوکاکولا جایش را در میان نوشابه‌ها باز کرد و به یکی از معروف‌ترین نوشیدنی‌های آمریکا تبدیل شد، پس

از چندی این نوشابه سر از رستوران‌ها و ساندویچ‌فروشی‌ها درآورد.

📌 در سال ۱۹۲۵ کوکاکولا فروش میلیونی‌اش را آغاز کرد و در سال ۱۹۴۰ در ۴۰ کشور عرضه شد. سپس در

سال ۱۹۲۸ کوکاکولای رژیمی، بر تنوع محصولات این شرکت افزود. در حال حاضر، م‌صرف روزانه کوکاکولا در جهان

بالغ بر ۷ میلیارد دلار می‌شود.

✓ نتیجه‌گیری راهبردی:

رشد شرکت کوکاکولا مدیون نوآوری و خودباوری و تلاش و امیدواری جان پمبرتن است. که حتی در سخت‌ترین

شرایط هم ناامید نشد و به تلاشش ادامه داد.

**داستانهای مدیریتی (۱۶): قوانین حیوانات-قانون گاو**

🐮 گاو سرش را پایین می‌اندازد و کار خودش را انجام می‌دهد و کاری ندارد که کسی چه چیزی درباره‌ی کارش

می‌گوید !!

💡 از شاخش هم استفاده نمی‌کند، چون بهترین گاو‌بازها رفته‌اند در میدان گاو بازی و طعم شاخش را کشیده‌اند...

قانون گاو در مواردی که قوانین دست و پا گیر وجود دارد کاربرد دارد، یعنی موانع قانونی در مرحله آغازین کارها

بیشتر جلوه می‌کنند، وقتی شما بی‌توجه به همه آن قوانین فعالیتت را آغاز کردی و پیش بردی، اکثر آنها خود به خود

کنار می‌روند یا افراد مجبور میشوند با شما موافقت کنند.

قانون سگ 🐶 سگی شما را دنبال کرده است و شما فقط به قرص نان دارید، اگر کل نان را جلوی پندازید، زود

می‌خوردش و بعدش به شما حمله می‌کند، پس بهترین کار این است که نان را تکه تکه به سگ بدهید تا زمانی که به

جای امنی برسید.

می‌دانید که طرح یک پروژه یک ماه طول می‌کشد، اما اگر به کارفرما بگویید یک ماه، شاک می‌شود، شاید هم رفت و کار را داد به یک مهندس دیگر، پس بهترین نتیجه: هم برای کیفیت کارها و هم راضی بودن است که کار را در چندین مرحله به او تحویل می‌دهید.

قوانین خر قانون هرگاه خری در فاصله مساوی بین دو منبع غذایی قرار گرفته باشی. آنقدر بین انتخاب نزدیکترین منبع تردید می‌کند و شاید به سمت هیچکدام نرود تا از گرسنگی بمیرد!!

خیلی وقت‌ها تصمیم‌گیری بین دو یا چند گزینه در نتیجه عمل تاثیر چندانی نمی‌گذارد، پس تا فرصت نگذشته سریعتر تصمیم‌گیری کنیم. هرگاه در مسیری دو خر از روبرو به یکدیگر برسند و مسیر به قدری تنگ باشد که این دو باید کمی از وسط جاده کنار رفته، به دیگری راه بدهند تا بتوانند رد شوند، هیچکدام از خرها از جای خود تکان نمی‌خورند.

خیلی وقت‌ها برای رسیدن به نتیجه مطلوب بایستی به طرف مقابل امتیاز بدهید، به بازی "برد - بُرد" بیاندیشیم و سیاستمدار باشیم!!

### داستانهای مدیریتی (۱۷): بینش تصمیم‌گیری خوب

گروهی از بچه‌ها در نزدیکی دو ریل راه آهن، مشغول به بازی کردن بودند. یکی از این دو ریل قابل استفاده بود ولی آن دیگری غیرقابل استفاده. یکی از بچه‌ها روی ریل خراب شروع به بازی کرد و پس از مدتی روی همان ریل غیرقابل استفاده خوابش برد. ۳ بچه دیگر هم پس از کمی بازی روی ریل سالم، همان جا خوابشان برد. قطار در حال آمدن بود و سوزن‌بان تنها می‌بایست تصمیم صحیحی بگیرد... سوزن‌بان می‌تواند مسیر قطار را تغییر داده و آن را به سمت ریل غیرقابل استفاده هدایت کند و از این طریق جان ۳ فرزند را نجات دهد و تنها ۱ کودک قربانی این تصمیم گردد و یا می‌تواند مسیر قطار را تغییر نداده و اجازه دهد که قطار به راه خود ادامه دهد.

سوال: اگر شما به جای سوزن‌بان بودید در این زمان کوتاه و حساس چه نوع تصمیمی می‌گرفتید؟

بیشتر مردم ممکن است منحرف کردن مسیر قطار را برای نجات ۳ کودک انتخاب کنند و ۱ کودک را قربانی ماجرا بدانند که البته از نظر اخلاقی و عاطفی شاید تصمیم صحیح به نظر برسد اما از دیدگاه مدیریتی چطور ... ؟

در این تصمیم، آن (۱) کودک عاقل به خاطر دوستان نادان خود (۳ کودک دیگر) که تصمیم گرفته بودند در آن مسیر اشتباه و خطرناک (ریل سالم) بازی کنند، قربانی می‌شود.

نتیجه‌گیری راهبردی:

این نوع تصمیم‌گیری معضلی است که هر روز در اطراف ما، در اداره، در جامعه در سیاست و به خصوص در یک جامعه غیردموکراتیک اتفاق می‌افتد، دانایان قربانی نادانان قدرتمند و احمقان زورمند و تصمیم‌گیرنده می‌شوند. کودکی که موافق با انتخاب بقیه افراد برای مسیر بازی نبود طرد شد و در آخر هم او قربانی این اتفاق گردی...

### داستانهای مدیریتی (۱۸): اگر میخواهی موفق شوی، ریسک کن و بُزت را بگش

روزگاری مرید و مرشدی خردمند در سفر بودند. در یکی از سفرهایشان در بیابانی گم شدند و تا آمدند راهی پیدا کنند شب فرار سید ناگهان از دور نوری دیدند و با شتاب سمت آن رفتند. دیدند زنی در چادر محقری با چند فرزند خود زندگی می‌کند. آنها آن شب را مهمان او شدند و او نیز از شیر تنها بزی که داشت به آنها داد تا گرسنگی راه بدر کنند. روز بعد مرید و مرشد از زن تشکر کردند و به راه خود ادامه دادند. در مسیر، مرید همواره در فکر آن زن بود و این که چگونه فقط با یک بز زندگی می‌گذرانند و ای کاش قادر بودند به آن زن کمک می‌کردند، تا این که به مرشد خود قضیه را گفت. مرشد فرزانه پس از اندکی تأمل پاسخ داد: «اگر واقعاً می‌خواهی به آنها کمک کنی برگرد و بزشان را بکش! مرید ابتدا بسیار متعجب شد، ولی از آن جا که به مرشد خود ایمان داشت چیزی نگفت و برگشت و شبانه بز را در تاریکی کشت و از آن جا دور شد.» سال‌های سال گذشت و مرید همواره در این فکر بود که بر سر آن زن و بچه‌هایش چه آمد. روزی از روزها مرید و مرشد قصه وارد شهری زیبا شدند که از نظر تجاری نگین آن منطقه بود. سراغ تاجر بزرگ شهر را گرفتند و مردم آن‌ها را به قصری در داخل شهر راهنمایی کردند. صاحب قصر زنی بود با لباس‌های بسیار مجلل و خدم و حشم فراوان که طبق عادتش به گرمی از مسافران استقبال و پذیرایی کرد، و دستور داد به آن‌ها لباس جدید داده و اسباب راحتی و استراحت فراهم کنند. پس از استراحت آن‌ها نزد زن رفتند تا از رازهای موفقیت وی جويا شوند. زن نیز چون آنها را مرید و مرشدی فرزانه یافت، پذیرفت و شرح حال خود این گونه بیان نمود: سال‌های بسیار پیش من شوهرم را از دست دادم و با چند فرزندم و تنها بزی که داشتیم زندگی سپری می‌کردیم. یک روز صبح دیدیم که بزمان مرده و دیگر هیچ نداریم. ابتدا بسیار اندوهگین شدیم، ولی پس از مدتی مجبور شدیم برای گذران زندگی با فرزندانم هر کدام به کاری روی آوریم.

ابتدا بسیار سخت بود، ولی کم‌کم هر کدام از فرزندانم موفقیت‌هایی در کارشان کسب کردند. فرزند بزرگ‌ترم زمین زراعی مستعدی در آن نزدیکی یافت. فرزند دیگرم معدنی از فلزات گرانبها پیدا کرد و دیگری با قبایل اطراف شروع به داد و ستد نمود. پس از مدتی با آن ثروت شهری را بنا نهادیم و حال در کنار هم زندگی می‌کنیم. مرید که پی به راز مسئله برده بود از خوشحالی اشک در چشمانش حلقه زده بود.

✓نتیجه گیری راهبردی:

هر یک از ما بزی داریم که اکتفا به آن مانع رشدمان است، و باید برای رسیدن به موفقیت و موق...

**داستانهای مدیریتی (۱۹): مجسمه لنین**

یک یهودی مجوز مهاجرت از روسیه به اسرائیل را کسب کرد.

هنگام خروج از روسیه در فرودگاه مامور و سایل او را چک کرد یک مجسمه دید از او پرسید: این چیه؟ مرد گفت: شکل سوالت اشتباهه آقا؟ پرس این کیه. این مجسمه لنین مرد بزرگ روسیه است که توی تمام کشور عدالت و دموکراسی برقرار کرد. من هم برای بزرگداشت این شخص مجسمه اش همیشه همراهم.. مامور گمرک گفت درسته آقا. بفرمایید. در فرودگاه اسرائیل مامور گمرک هنگام تفتیش مجسمه را دید و از یهودی پرسید: این چیه؟ مرد گفت: بگو این کیه؟ گفت این مجسمه مرد منفور و دیوانه ای است که مرا مجبور کرد از روسیه برم بیرون. مجسمه اش همیشه همراهم که تف و لعنتش کنم. مامور گمرک گفت: بله درسته آقا. بفرمایید چند روز بعد که یهودی توی خونه اش همه فامیل را دعوت کرد. پسر برادرش مجسمه را روی طاقچه دید و پرسید: این کیه؟ مرد گفت پسرم سوالت اشتباهه. پرس این چیه؟ این ده کیلوگرم طلای ۲۴ عیاره که بدون عوارض گمرکی از روسیه به اینجا آوردم!!

سیاست یعنی اینکه یک حرف را به مردم به صورت های مختلف بیان کنی! تا وقتی ساده لوحی رواج داشته باشد سیاست برنده ترین تیغ به تاراج بردن عقل و ثروت خواهد بود.

✓نتیجه گیری راهبردی:

خیلی از ما وقتی می توانیم مساله را براحتی حل کنیم بیهوده به دنبال راه حل سخت تر می گردیم غافل از اینکه با طرح مساله به گونه ای دیگر براحتی از سد مشکل عبور خواهیم کرد.

هیچگاه با احمقها بحث نکنید بلکه م ساله را با طرز فکر آنها به مقصدی که می خواهید سوق دهید تا از اتلاف وقت و انرژی خود جلوگیری کنید.

هیچگاه به ظواهر قضیه یا م ساله توجه نکنید از سانهای باهوش همیشه چند لایه قبل از صورت م ساله را تحلیل می کنند.

از تایید یا تکذیب عجولانه سخن یا رفتار دیگران حذر کنید و به ذهن خود اجازه تحلیل و پردازش سخن و رفتار دیگران را بدهید.

## داستانهای مدیریتی (۲۰): ماهیگیر

هر بار که ماهیگیر با تجربه یک ماهی بزرگ می گرفت، آنرا در ظرف یخی که در کنار دستش بود می انداخت تا ماهی ها تازه بمانند، اما مرد دیگر به محض گرفتن یک ماهی بزرگ، آنرا به دریا پرتاب می کرد. ماهیگیر با تجربه از اینکه می دید آن مرد چگونه ماهی را از دست می دهد بسیار متعجب بود. از او پرسید: چرا ماهی های به این بزرگی را به دریا پرت می کنی؟ مرد جواب داد: آخر تابه من کوچک است.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

گاهی ما نیز شانسها و فرصت های بزرگی را که خداوند به ما ارزانی می دارد را قبول نمی کنیم، چون ایمانمان کم است. ❗ با اعتماد به نفس کامل از آنچه خداوند بر سر راهت قرار می دهد استفاده کن، به خدایت نگو که چقدر مشکلات بزرگ است به مشکلاتت بگو که چقدر...

## داستانهای مدیریتی (۲۱): اخراج استیو جابز از اپل، شرکتی که خود از صفر ساخته بود!!

🕒 وقتی که فقط ۳۰ سال داشتم هیات مدیره ی اپل من را از شرکت اخراج کرد.

🌀 چطور یک نفر می تواند از شرکتی که خودش تاسیس کرده اخراج شود؟ خیلی ساده در مورد استراتژی آینده شرکت اختلاف پیدا کردیم و هیات مدیره از شخص دیگری حمایت کرد. احساس می کردم کل دستاورد زندگی ام را از دست داده ام ولی یک احساس در وجودم شروع به رشد کرد. احساسی که من خیلی دوستش داشتم و اتفاقات اپل خیلی تغییرش نداده بود. احساس شروع کردن از نو. سنگینی موفقیت با سبکی یک شروع تازه جایگزین شده بود و من کاملا آزاد بودم. آن دوره از زندگی من پر از خلاقیت بود. در طول ۵ سال بعد یک شرکت به اسم نکست تاسیس کردم و یک شرکت دیگر به اسم پیکسار و با یک زن خارق العاده آشنا شدم که بعدا با او ازدواج کردم. پیکسار اولین انیمیشن کامپیوتری دنیا را با اسم "توی استوری" به وجود آورد و الان موفق ترین استودیوی تولید انیمیشن در دنیا است. در یک سیر خارق العاده ی اتفاقات، شرکت اپل نکست را خرید و این باعث شد من دوباره به اپل برگردم و تکنولوژی ابداع شده در نکست انقلابی در اپل ایجاد کرد. اگر من از اپل اخراج نمی شدم شاید هیچ کدام از این اتفاقات نمی افتاد. این اتفاق مثل داروی تلخی بود که به یک مریض می دهند ولی مریض واقعا به آن احتیاج دارد. بعضی وقت ها زندگی مثل سنگ بر سر شما می کوبد ولی شما ایمانتان را از دست ندهید. من مطمئن هستم تنها چیزی که باعث شد من در زندگی ام همیشه در حرکت باشم، این بود که کاری را انجام می دادم که واقعا دوستش داشتم.

## داستانهای مدیریتی (۲۲): داستان های مدیریتی رولکس

چرا رولکس پاد شاه ساعت ها ست؟! رولکس از جمله مهم ترین برندهایی است که با یادآوری ساعت مچی در ذهن بسیاری از مردم جهان، خاطر نشان می شود. این کمپانی که در سال ۱۹۰۵ تاسیس شد، توانسته در این دوره ی صد ساله به موفقیت چشم گیری در زمینه ی تولید ساعت دست پیدا کند؛ برندی که در کنار نام خود مفاهیمی مانند ثروت، موفقیت و نفوذ را به ذهن متبادر می کند. ساعت های مچی رولکس بیش از هر چیزی منحصر به فرد هستند و طراحی خاص خود را دارند، ضمن این که استفاده از فناوری های جدید نیز از دیگر خصایص عمده ی این برند محسوب می شود. می توان گفت برند رولکس مشتریان خاص خود را دارد و به همین دلیل نیز در طراحی و ارائه محصولات خود به شدت سخت گیر بوده و کیفیت بالای محصول را در دستورالعمل تولیدات خود قرار داده است. برند رولکس اولین نمونه های ساعت های ضد آب را تولید کرده است و بر این اساس می توان گفت که نوآوری مذکور، در انحصار این برند قرار دارد. ارائه محصولات با کیفیت که مطابق با فناوری های روز دنیا انجام می شوند، روندی است که نام تجاری رولکس برای نوآوری های بیشتر خود در پی گرفته است و در این میان، خصوصاً در زمینه ی ساعت های ضد آب به طور خاص نوآوری های قابل توجهی را انجام داده است. بنابراین باید گفت که یکی از استراتژی های مهم برند رولکس که آن را در بین مردم جهان به یک نام تجاری قابل اعتماد تبدیل کرده است، نوآوری های قابل توجهی است که در زمینه ی تولید محصولات خود ارائه می دهد. اولین تبلیغ ساعت های ضد آب رولکس در سال ۱۹۲۷ توسط نخستین زن شناگر انگلیسی به نام مرسدس گلینز صورت گرفت که این ساعت را در طول شنا دور گردن خود انداخته بود و بعد از شنا نیز با همین وضعیت عکسی از او گرفته شد و در صفحه اول روزنامه های آن زمان به چاپ رسید. این نوآوری خاص که آغاز تبلیغات آن در سال ۱۹۲۷ بود، کماکان در برنامه ی تبلیغاتی برند رولکس قرار داشته و امروزه غواصان و شناگران ماهر دنیای ورزش، از جمله ابزارهای تبلیغاتی آن به شمار می روند. رولکس برندی است که در کنار نام های خاصی معنا پیدا می کند، کمپین های تبلیغاتی این برند به خوبی از این موضوع آگاه بوده و همین امر را به یکی از ابزارهای مهم بازاریابی خود تبدیل کرده اند. در یکی از تبلیغات این برند، عکس های افراد مشهوری را می بینیم که ساعت های مچی رولکس در دست آنها خودنمایی می کند. مرلین مونرو، مارلون براندو، رابرت دنیرو و... چهره های مشهوری هستند که مطمئناً تاثیر زیادی بر مخاطبان خواهند گذاشت و بر همین اساس نیز می توان گفت که بسیاری از مشتریان برند رولکس، به عنوان ابزارهای تبلیغاتی این برند نیز محسوب می شوند. امروزه بسیاری از چهره های سرشناس ورزش و سینما نیز، معرف ساعت های این برند هستند و به طور خاص در کمپین های ویدئویی و دیجیتال این برند حضور فعال دارند.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

در دنیای امروز که فضای دیجیتال در زندگی مردم نفوذ زیادی یافته است، حضور در رسانه های اجتماعی و فعالیت مستمر در فضای دیجیتال از جمله راهکارهای اصلی برند رولکس در جذب مخاطبان جوان تر بوده است. مخاطبان گذشته ی برند رولکس، در گروه های سنی بالا قرار گرفته اند و بر این اساس یافتن مخاطب جوان یکی از مهم ترین دغدغه های کنونی برنامه های تبلیغاتی این شرکت محسوب می شود.

### داستانهای مدیریتی (۲۳): شاخص اقتصادی از دیدگاه شاه عباس

شاه عباس از وزیرش پرسید: امسال اوضاع اقتصادی کشور چگونه است؟ وزیر گفت: الحمدالله به گونه ای است که تمام پینه دوزان توانستند به زیارت کعبه روند.

🕌 شاه عباس گفت: نادان اگر اوضاع مالی مردم خوب بود میبایست کفاشان به مکه میرفتند نه پینه دوزان، چون مردم نمیتوانند کفش بخرند ناچار به تعمیرش می پردازند.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

یک شاخص مناسب می تواند در عین سادگی بیانگر و وضعیت کل سازمان باشد. در تحلیل شاخص باید جنبه های مختلف را بررسی نمود. گاهی بهبود ناگهانی یک شاخص بیانگر رشدهای سرطانی و ناموزون سیستم است.

### داستانهای مدیریتی (۲۴): داستان های مدیریتی امانت

مردی به سحرگاه از خانه بیرون شد تا به گرمابه رود، به راه، دوستی دید، گفت: موافقت کنی تا به گرمابه شویم؟

گفت: تا در گرمابه با تو همراهی می کنم، اما به سر دو راهی بی آنکه این مرد را خبر دهد بازگشت و به راه دیگر رفت.

اتفاق را دزدی از پس مرد می رفت. مرد بازنگریست دزد را دید، هنوز تاریک بود، پنداشت که آن دوست وی است، صد دینار در آستین داشت. از آستین بیرون گرفت و به دست دزد داد و گفت: ای برادر، این امانت است به تو، که چون از گرمابه بیرون آیم به من بازدهی. دزد از وی بگرفت و آنجا بماند تا وی از گرمابه بیرون آمد. روز روشن شده بود، مرد جامه پوشید و راست همی رفت اما دو ستش را ندید. 🕌 دزد وی را باز خواند. مرد گفت: این زر چیست و تو چه کسی هستی؟ گفت: من مردی طرارم. گفت: اگر طراری. چرا زر مرا نبردی؟ دزد گفت: تو به امانت به من دادی. امانتدار نباید که امانت خوار باشد که امانت بردن، جوانمردی نیست.

### داستانهای مدیریتی (۲۵): شفا

روزی به کریم خان زند گفتند، یک فردی یک هفته است میخواهد شما را ببیند و مدام گریه میکند.

🕌 کریم خان آن شخص را به حضور طلبید ولی آن شخص بشدت گریه میکرد و نمی توانست حرف بزند. کریم خان گفت "وقتی گریه هایش تمام شد بیاریش نزد من" بعد از ساعت ها گریه کردن شخص ساکت شد و شرف حضور



یافت. گفت قربان من کور مادر زاد بودم به زیارت قبر پدر بزرگوار شما رفتم و شفایم را از او گرفتم. شاه دستور داد سریع چشم های این فرد را کور کنید!!! تا برود دوباره شفایم را بگیرد!!! اطرافیان به شاه گفتند قربان این شفا گرفته پدر شماست. ایشان را به پدرتان ببخشید. وکیل الرعایا گفت: پدر من یک خر دزد بود من نمیدانم قبرش کجاست و من به زور این شمشیر حکمران شدم. پدر من چگونه می تواند شفا دهنده باشد؟

✓ نتیجه گیری راهبردی:

اگر متملقین میدان پیدا کنند دین و دنیای مان را به تباهی می کشند. احمق ها همه چیز را معجزه میبینند؛ ولی شما نمیتوانید سر یک دانه شمنند را کلاه بگذارید. من شما را شتابها نندازن ستن نیست!! بلکه تقلید و تعصب از اعتقادات کورکورانه است!... جامعه ای که در آن پزشک از همه بیشتر محترم باشد مردم آن جامعه بیمارند. جامعه ای که در آن نظامی ها از همه محترم تر باشند مردم آن جامعه وحشی اند. جامعه ای که در آن معلم از همه ارزشمند تر باشد مردمش با فرهنگترند.

داستانهای مدیریتی (۲۶): شیوانا

شیوانا از جاده ای می گذشت. مرد میانسالی او را شناخت. خودش را نزدیک او رساند و با او همسفر شد. مدتی که گذشت مرد میانسال شروع به تعریف از خودش کرد و گفت: "من چندین زبان خارجی آموخته ام، به علم طب و مهندسی هم مسلطم، کتاب های زیادی را خوانده و چند کتاب هم نوشته ام". شیوانا به سر و وضع ظاهری او نگاه کرد و گفت: "پس چرا با این سر و وضع ضعیف پیاده راه می روی؟!" مرد گفت: "من نمی توانم یک جا پابند شوم. زن و فرزند را هم رها کرده ام و به قصد یادگیری چیزهای جدید راهی شهرهای دور شده ام. به نظر من یادگیری مهم ترین چیز در عالم است". شیوانا تبسمی کرد و هیچ نگفت. بعد از مدتی به یک مزرعه رسیدند. وسط مزرعه متر سکی روی یک پای چوبی اش ایستاده بود و کلاهی به سر داشت و با ظاهری مسخره انتهای جاده را نگاه می کرد.

شیوانا اشاره ای به مترسک کرد و گفت: "برای مترسکی که قرار است راه نرود همان یک پا هم اضافه است!!"

مرد میانسال با تعجب به مترسک نگاه کرد و گفت: "حق با شماست. مترسک پا به دردش نمی خورد چون از آن استفاده نمی کند. وقتی انسان از چیزی استفاده نکند یا ندانستن آن چیز برایش تفاوتی ایجاد نمی کند. در واقع انسان هرچه چیزهای بی فایده کمتری در اختیار داشته باشد خوشبخت تر است".

شیوانا با لبخند گفت: "تو که همه اینها را می دانی چرا در همان شهر خودت و کنار زن و فرزندت نماندی تا علمی را که آموختی به کارگیری و دردی از خودت و دیگران درمان کنی. یدک کشیدن این همه ادعا و دانش و استفاده نکردن از آن چه فایده ای دارد؟! مرد میانسال ایستاد و با حیرت پرسید: "یعنی می گویند یادگیری خوب نیست؟!"

شیوانا پا سخ داد: "یادگیری چیزی که به درد خود شخص و اطرافیانش نخورد وقت تلف کردن است! درست شبیه ساختن پاهای اضافی برای متر سگ. متر سگ همان یک پا هم برایش زیادی است. چون هیچ وقت قرار نیست راه برود!"

### داستانهای مدیریتی (۲۷): رمز موفقیت

مرد جوانی از سقراط رمز موفقیت را پرسید! سقراط به مرد جوان گفت که صبح روز بعد به نزدیکی رودخانه بیاید، هر دو حاضر شدند. سقراط از مرد جوان خواست که همراه او وارد رودخانه شود، وقتی وارد رودخانه شدند و آب به زیر گردنشان رسید سقراط با زیر آب بردن سر مرد جوان، او را شگفت زده کرد. مرد تلاش می کرد تا خود را رها کند اما سقراط قوی تر بود و او را تا زمانی که رنگ صورتش کبود شد محکم نگاه داشت. سقراط سر مرد جوان را از آب خارج کرد و اولین کاری که مرد جوان انجام داد که شنیدن یک نفس عمیق بود!! سقراط از او پرسید، "در آن وضعیت تنها چیزی که می خواستی چه بود؟" پسر جواب داد: "هوا!" سقراط گفت: "این راز موفقیت است!! اگر همانطور که هوا را می خواستی در جستجوی موفقیت هم باشی بدستش خواهی آورد رمز دیگری وجود ندارد.

نتیجه گیری راهبردی:

تا به حال از خود پرسیده اید که قدرت لیزر از کجا برمی خیزد؟ تمرکز و یکسو کردن تمام انرژی ها و جهت ها. وقتی شما هدف مشخصی ندارید و روی آن متمرکز نیستید، ذهن شما هر دقیقه به موضوعی جذب می شود و چند ثانیه ای به آن فکر می کنید و سپس آن را رها می کند و اینگونه می شود که شما همیشه در حال تفکر هستید اما به هیچ جا نمی رسید. چرا که تمرکز شما تبدیل به لیزر نشده است .

### داستانهای مدیریتی (۲۸): جرات اصلاح

فردی چندین سال شاگرد نقاش بزرگی بود و تمامی فنون و هنر نقاشی را آموخت. استاد به او گفت که دیگر شما استاد شده ای و من چیزی ندارم که به تو بیاموزم . شاگرد فکری به فکرش رسید، یک نقاشی فوق العاده کشید و آنرا در میدان شهر قرار داد، مقداری رنگ و قلمی در کنار آن قرار داد و از رهگذران خواهش کرد اگر هر جایی ایرادی می بینند یک علامت × بزنند، غروب که برگشت دید که تمامی تابلو علامت خورده است و بسیار ناراحت و افسرده به استاد خود مراجعه کرد. استاد به او گفت: آیا میتوانی عین همان نقاشی را برایم بکشی؟ شاگرد نیز چنان کرد و استاد آن نقاشی را

در همان میدان شهر قرار داد ولی این بار رنگ و قلم را قرار داد و متنی که در کنار تابلو قرار داد این بود که: اگر جایی از نقاشی ایراد دارد با این رنگ و قلم اصلاح بفرمایید. غروب برگشتند دیدند تابلو دست نخورده ماند.

استاد به شاگرد گفت: "همه انسانها قدرت انتقاد دارند ولی جرات اصلاح نه"

### داستانهای مدیریتی (۲۹): دو دلار خودسازی

میلیاردی که حتی پولی برای کلوچه خریدن نداشت!! جیم ران در یکی از رو ستاهای آمریکا بزرگ شد و تنها ۲ مهارت داشت، دوشیدن شیر گاو و علف زنی!! در سن ۲۵ سالگی در حالی که اوضاع مالی بسیار بدی داشت، یک روز با دختر کلوچه فروشی برخورد کرد. دختر کلوچه فروش با چهره‌ای معصوم از او خواست تا کلوچه بخرد، فقط ۲ دلار: "۲ دلار که پولی نیست، خواهش می‌کنم بخرید"... جیم ران دلش به حال او سوخت و تصمیم گرفت بخرد، اما ناگهان به یاد آورد که ۲ دلار هم ندارد... چاره‌ای نداشت جز این که دروغ بگوید. دختر کوچولوی کلوچه فروش با ناامیدی تشکر کرد و رفت... جیم بعد از آن بسیار ناراحت بود و فکر می‌کرد، مدام خود را سرزنش می‌کرد که: "چرا؟ چرا نباید ۲ دلار داشته باشم؟! من دوست داشتم دل آن دختر را شاد کنم، چرا ۲ دلار نداشتم؟"

در همان حال که با خود حرف می‌زد ناگهان تصمیمی گرفت و با ندای بلند اما از درون فریاد زد: "من دیگر نمی‌خواهم به این شکل زندگی کنم که به خاطر ۲ دلار مجبور باشم دروغ بگویم" در ملاقات با مردی به اسم "شوف" زندگیش متحول شد. شوف فقط این سوالات را از جیم پرسید: شوف: چقدر پول در ۵ سال گذشته پس انداز کرده‌ای؟ جیم: صفر... شوف: پس دوباره ۵ سال گذشته را تکرار نکن. بیشتر روی خودت کار کن تا در شغلت! اگر سخت به شغلت مشغول باشی فقط می‌توانی گذران زندگی کنی، که خوب بد هم نیست، ولی اگر سخت روی خودت کار کنی، می‌توانی ثروت عظیمی بسازی که خیلی بهتر است... جیم شروع به کسب مهارت در فروش و فروشندگی کرد. مهارت بعدی که خود جیم ران می‌گوید ثروت زیادی از این طریق به دست آورد و ثروت و درآمدش را چندین برابر کرد این بود: "یاد گرفتم چگونه آدم‌ها را در کنار یکدیگر جمع کنم و به آن‌ها یاد بدهم در کنار هم کار کنند".

سمینارهای او زندگی افراد زیادی را متحول کرد؛ افرادی چون: برایان تریسی، آنتونی رابینز و جک کانفیلد...

### داستانهای مدیریتی (۳۰): عادت

خارپشتی از یک مار تقاضا کرد که بگذار من نیز هم خانه‌ی تو باشم. مار او را به لانه‌ی تنگ و کوچک خود راه داد چون لانه‌ی مار تنگ بود، خارهای تیز خارپشت هر دم به بدن نرم مار فرو می‌رفت و او را مجروح می‌ساخت، اما مار از سر نجات دم بر نمی‌آورد. سرانجام مار گفت: نگاه کن ببین چگونه مجروح و خونین شده‌ام، می‌توانی لانه‌ی من را ترک کنی؟! خارپشت گفت: من مشکلی ندارم، اگر تو ناراحتی می‌توانی لانه‌ی دیگری برای خود بیابی!!

نتیجه گیری راهبردی:

عادت‌ها نیز ابتدا به صورت مهمان وارد می‌شوند، اما دیری نمی‌گذرد که خود را صاحب‌خانه می‌کنند و کنترل اخلاق و رفتار انسان را در دست می‌گیرند.

### داستانهای مدیریتی (۳۱): تعادل

◻ قتل عام انقلابی گنجشکها به دستور مائو!!

● مائو رهبر انقلاب چین که خود را پیرو اندیشه مارکس و لنین و استالین می‌دانست، قبل از برنامه "جهش بزرگ" در سال ۱۹۵۸، سه حیوان "موش، پشه و مگس" را به عنوان دشمنان خلق چین معرفی کرد و خواهان نابودی آنها شد. در جریان برنامه جهش بزرگ، حوزه‌های حزبی گزارش دادند که گنجشکها بخش زیادی از محصولات کشاورزی را می‌خورند. مائو با جمع بندی نظرات ماموران حزبی، فرمان قتل عام گنجشکها را صادر کرد و از توده‌های مردم خواست که به عنوان وظیفه انقلابی گنجشکها را نابود کنند. معلمان در مدرسه با حرارت دانش‌آموزان را علیه گنجشکها تحریک و گنجشکها را عامل گرسنگی و کمبود مواد غذایی اعلام می‌کردند. دانش‌آموزان مدارس و نظامیان نقش مهمی در این جنبش ایفا کردند. هر دانش‌آموز به عنوان وظیفه انقلابی روزانه با تیرکمان تعداد معینی گنجشک را شکار می‌کرد. بچه‌ها لانه‌های گنجشکها را ویران و تخم‌های آنها را از بین می‌بردند. نظامیان در سراسر کشور با زدن شیپور و طبل مانع نشستن گنجشکها روی شاخه درختان می‌شدند. گنجشکها روی هوا در اثر خستگی هلاک می‌شدند و سقوط می‌کردند.

↪ تحویل دادن لاشه گنجشکها تشویق و جایزه داشت. دانش‌آموزان لاشه گنجشکها را به نخ می‌کشیدند و تحویل مقامات حزبی می‌دادند و جایزه می‌گرفتند. تقریباً تمام گنجشکها در چند ماه قتل عام شدند و لاشه‌های آنها با کامیون به حوزه‌های حزبی منتقل و پس از شمارش به دبیرخانه حزب در پکن گزارش می‌شد.

داستان مطابق تئوری انقلابی مائو پیش‌رفت!! ناگهان سر و کله ملخ‌ها در مزارع پیدا شد. در غیبت گنجشکها تعادل اکوسیستم به هم خورده بود و جمعیت ملخ‌ها و دیگر آفات نباتی به صورت انفجاری افزایش یافته بود!! معلوم شد که گنجشکها فقط از دانه غلات تغذیه نمی‌کردند بلکه حشرات مانند ملخ‌ها را هم می‌خوردند.. به دنبال قتل عام گنجشکها، تولید محصولات کشاورزی به شدت پایین آمد و میلیونها نفر بر اثر گرسنگی مردند. تا چند سال یکی از واردات چین از اتحاد شوروی گنجشک زنده بود تا دوباره تعادل را به طبیعت برگردانند و جمعیت حشرات را با افزایش تعداد گنجشکها کنترل کنند.

✓ نتیجه‌گیری راهبردی:

دخالت دولتها در اقتصاد، فرهنگ و جامعه چیزی شبیه جنبش گنجشک‌کشی در چین است. کمونیست‌ها اراده‌گرا بودند. آنها با نیت خوب، بزرگترین جنایات تاریخ را مرتکب شدند. مائو که تحصیلاتی در حد دیپلم داشت، می‌

خواست جامعه عقب مانده و فقر چین را با دستورالعمل های انقلابی به سرعت صنعتی و مرفه کند و تبعیض و نابرابری را بر اندازد. اما اقدامات او چون اراده گریانه و بر خلاف منطق تغییرات اجتماعی بود، تعادل جامعه را به هم زد و نتایج معکوس به بار آورد و میلیونها انسان مثل موش آزمایشگاهی قربانی شدند.

**داستانهای مدیریتی (۳۲):** ذهن

◻ باورهای محدود کننده یا نامحدود کننده، انتخاب با شماست!!

در یک باشگاه بدنسازی پس از اضافه کردن ۵ کیلوگرم به رکورد قبلی یک ورزشکار، از وی خواستند تا رکورد جدیدی برای خود ثبت کند اما او موفق به این کار نشد. از او خواستند وزنه‌ای که ۵ کیلوگرم از رکوردش کمتر است را امتحان کند. این دفعه او به راحتی وزنه را بلند کرد. این مسئله برای ورزشکار جوان و دوستانش امری کاملاً طبیعی به نظر می‌رسید. اما برای طراحان این آزمایش جالب و هیجان‌انگیز بود، چرا که آن‌ها اطلاعات غلط به وزنه‌بردار داده بودند! او در مرحله‌ی اول از عهده‌ی بلند کردن وزنه‌ای برنیامده بود که در واقع ۵ کیلوگرم از رکوردش کمتر بود، و در حرکت دوم ناخودآگاه موفق به بهبود رکوردش به میزان ۵ کیلوگرم شده بود!! او با این باور وزنه را بلند کرده بود که خود را قادر به انجام آن می‌دانست.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

هر فردی خود را ارزیابی می‌کند و این برآورد مشخص خواهد ساخت که او چه خواهد شد. انسان نمی‌تواند بیش از آن چیزی شود که باور دارد است...

**داستانهای مدیریتی (۳۳):** اگر میخواهی موفق شوی، ریسک...

داستانهای مدیریتی تغییر زمین بازی؛ ریچارد باخ (داستان نویسنده) در کتاب خود به نام #وهمام داستان یک گروه از خرچنگ‌های باستانی را تعریف می‌کند که سال‌ها با آرامش و بدون دغدغه در میان صخره‌های پایین یک رودخانه آرام و پرپیچ و خم زندگی می‌کنند غذایی که هر روز رودخانه با خود می‌آورد بیش از نیاز خرچنگ‌ها بود و خرچنگ‌ها هیچ دغدغه‌ای بابت غذا نداشتند. اما یک شب طوفانی سهمگین در تپه بالای مشرف به رودخانه رخ داد طوفان دست بردار نبود روزها و شب‌های متمادی ادامه داشت و رود را به سیلی خروشان، آکنده از گل و آوارهای خطرناک تبدیل کرد. امواج سهمگین سیلاب بر آنها می‌کوبید و خرچنگ‌ها لرزان و ترسان به صخره‌ها چسبیده بودند و از ترس کوبیده شدن به این‌ور و آن‌ور محکم صخره‌ها را گرفته بودند.

محیط امن آنها به کابوسی وحشتناک تبدیل شده بود دیگر از امنیت خبری نبود آنها حتی نمی‌توانستند ببینند چه رسد به اینکه بخورند بسیاری از آنها از ترس مردند بسیاری دیگر در اثر برخورد با صخره‌ها جان دادند و البته تعداد کمی از آنها نجات یافتند.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

واقعیت این است که سیل ناشی از طوفان یک تهدیدی بود که خرچنگ ها با آن مواجه شدند اما علت اصلی کشته شدن آنها طوفان و سیل نبود بلکه مدل ذهنی و نوع مواجهه با این تهدید بود. بسیاری از خرچنگ ها مدل ذهنی شان این بود که فکر می کردند برای مصمون ماندن از طوفان باید محکم به صخره ها بچسبند و موقعیت خود را ترک نکنند در حالی که بهترین استراتژی ترک زمین بازی و تغییر موقعیت بود. تنها تعداد کمی خرچنگ به این فکر فرو رفتند که این سیل انرژی ابدی ندارد بلکه در قسمت های پایین رودخانه به تدریج از انرژی اش کاسته شده و رودخانه جریان طبیعی خود را باز می یابد. این خرچنگ ها شهامت داشتند و می توانستند برای زنده ماندن ریسک کنند اگرچه تعدادشان کم بود با این حال آنها بهترین استراتژی را برای زنده ماندن نه در چسبیدن به صخره ها بلکه در ترک زمین بازی و رفتن به قسمت های پایین رودخانه با سوار بر امواج سیل انتخاب کردند نتیجه این بود که هم زنده ماندند و هم به امنیت و غذا دست یافتند. بنابراین:

**داستانهای مدیریتی (۳۴): نوآوری در مصرف**

سرهنگ ساندرس یک روز در منزل نشسته بود که در این میان نوه اش آمد و گفت: بابا بزرگ این ماه برایم یک دوچرخه می خری؟ او نوه اش را خیلی دوست می داشت، گفت: حتماً عزیزم. ولی وقتی حساب کرد، دید ماهی ۵۰۰ دلار حقوق بازنشستگی میگیرد و حتی در مخارج خانه هم در می ماند. چه رسد به اینکه برای نوه اش دوچرخه بخرد او شروع کرد به خواندن کتاب های موفقیت. در یکی از بندهای یک کتاب نوشته بود: قابلیت های تان را روی کاغذ بنویسید. او شروع کرد به نوشتن تا اینکه دوباره نوه اش آمد و گفت: بابا بزرگ داری چه کار می کنی؟ پدر بزرگ گفت: دارم کارهایی که بلدم را مینویسم. پسرک گفت: بابا بزرگ بنویس مرغ های خوشمزه هم درست می کنی. درست بود؛ پیرمرد پودرهایی را درست می کرد که وقتی به مرغ ها میزد مزه ی مرغ ها شگفت انگیز می شد. او راهش را پیدا کرد. او تصمیم گرفت پودر مرغ را برای فروش نزد اولین رستوران برد اما صاحب آنجا قبول نکرد! دومین رستوران نه! سومین رستوران نه! او به ۶۲۳ رستوران مراجعه کرد و ششصد و بیست و چهارمین رستوران، حاضر شد از پودر مرغ سرهنگ ساندرس استفاده کند.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

همانگونه که می دانید امروزه کارخانه پودر مرغ کنتاکی (KFC) در ۱۲۴ کشور دنیا نمایندگی دارد. اگر در آمریکا کسی بخواهد تصویر سرهنگ ساندرس و پودر مرغ کنتاکی را بالای درب رستورانش نصب کند باید برای استفاده از فرانسیز

۵۰ هزار دلار به این شرکت پرداخت کند. نکته مهم این داستان این بود: اولاً راه پیدایش در موارد زیادی از تمرکز بر اطراف مان می گذرد وقتی به محیط اطراف یا چیزهایی که داریم تمرکز پیدا می کنیم چیزهایی را در می یابیم که هیچ وقت متوجه آن نمی شدیم همانگونه که ساندروس متوجه فرصت نهفته در پودر خانگی که برای مصرف خود و خانواده در دست می کرد نبود اما وقتی توجه کرد فرصت را یافت و برای تبدیل آن به منفعت و سود دست به کار شد نکته بعد اینکه باید بدانیم نوآوری همیشه ایجاد محصولات و خدمات جدید نیست در موارد زیادی نوآوری ناشی از ترکیب و استفاده جدید از چیزهای اطراف ما است همانگونه که در قهوه مرغ کنتاکی اینگونه شد و مرغ کنتاکی به عنوان یک غذای نوآورانه توسط مشتریان مورد توجه قرار گرفت.

### داستانهای مدیریتی (۳۵): تئوری سوسک در توسعه شخصی

پاسخ بجای واکنش!! در یک رستوران، یک سوسک ناگهان از جایی پر می زند و بر روی یک خانمی می نشیند. آن خانم از روی ترس شروع به فریاد زدن می کند. او وحشت زده بلند می شود و سعی می کند با پریدن و تکان دادن دستهایش سوسک را از خود دور کند. واکنش او مسری بود و افراد دیگری هم که سر همان میز بودند وحشت زده می شوند، بالاخره آن خانم موفق می شود سوسک را از خود دور کند. سوسک پر می زند و روی خانم دیگری نزدیکی او می نشیند، این بار نوبت او و افراد نزدیکش می شود که همین حرکتها را تکرار کنند!! پیشخدمت به سمت آنها می دود تا کمک کند. در اثر واکنشهای خانم دوم، این بار سوسک پر می زند و روی پیشخدمت می نشیند. پیشخدمت محکم می ایستد و به رفتار سوسک بر روی لباسش نگاه می کند. زمانی که مطمئن می شود، سوسک را با انگشتانش می گیرد و به خارج رستوران پرت می کند. در حالی که قهوه ام را مزه مزه می کردم، شاهد این جریان بودم و ذهنم درگیر این موضوع شد. آیا سوسک باعث این رفتار هیستریک شده بود؟! اگر اینطور بود، چرا پیشخدمت دچار این رفتار نشد یا به شکل ایده آلی این مسئله را حل کرد، بدون این که آشفتگی ایجاد کند؟! این سوسک نبود که باعث این ناآرامی و ناراحتی خانمها شده بود، بلکه عدم توانایی خودشان در برخورد با سوسک موجب ناراحتیشان شده بود. من فهمیدم این فریاد پدرم، همسر من یا مدیرم بر سر من نیست که موجب ناراحتی من می شود، بلکه ناتوانی من در برخورد با این مسائل است که من را ناراحت می کند. من فهمیدم در زندگی نباید واکنش نشان داد، بلکه باید پاسخ داد. آن خانم به اتفاق رخ داده واکنش نشان داد، در حالیکه پیشخدمت پاسخ داد. واکنشها همیشه غریزی هستند در حالی که پاسخها همراه با تفکرند.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

این موضوع مهمی در فهم زندگی است. آدمی که خوشحال است به این خاطر نیست که همه چیز در زندگیش درست است، او به این خاطر خوشحال است که دیدگاهش نسبت به مسائل درست است.

### داستانهای مدیریتی (۳۶): تقلید

به اردکی که در ایستادن از فلامینگو تقلید میکند، فلامینگو نخواهند گفت.

اگر اردک بداند که وقتی کار به عرصه‌ی شنا کردن در آبهای عمیق برسد، فلامینگو حرفی برای گفتن در برابر اردک ندارد نیازی به تقلید از آن در خشکی نخواهد داشت.

✓ نتیجه‌گیری راهبردی:

برای موفقیت در برابر رقبا قبل از هر چیز باید قابلیت‌های محوری خود را بشناسید. استراتژی رقابتی با تقلید از رقبا شیوه رقابتی خوبی نخواهد بود.

### داستانهای مدیریتی (۳۷): باور

تا سال ۱۹۵۴ باور تمام دنیا بر این بود که یک انسان نمیتواند یک مایل را زیر ۴ دقیقه بدود.

آنها باور داشتند که انسان محدودیت‌های فیزیکی دارد که هیچگاه نخواهد توانست یک مایل را زیر چهار دقیقه بدود!! تا اینکه 🏃 راجر بنستر کشف شد و در یک مسابقه یک مایل را در کمتر از ۴ دقیقه دوید. از آن به بعد در یکسال حدود بیست هزار نفر این رکورد را زدند و کم‌کم این کار به سطح دبیرستانها کشیده شد!! چه چیزی فرق کرد، در عرض یکسال؟! هیچ چیز فقط یک کلمه: باور به توانایی‌هایمان.

### داستانهای مدیریتی (۳۸): نقطه کور ذهنی!!

ما انسان‌ها خطاهای دیگران را سریعتر و راحت‌تر از خطاهای خودمان می‌بینیم. گرایش به این باور که ما کمتر از دیگران دچار خطای شویم را خطای نقطه کور (Blind Spot Bias) می‌گویند.

وقتی نمی‌توانیم خطاهای خود را ببینیم، ممکن است قضاوتها و رفتارهای ما آسیب‌زا بوده و اثرات منفی به دنبال داشته باشد. به موارد زیر دقت کنید: اغلب مردم فکر می‌کنند که تصمیم‌هایی که خودشان می‌گیرند، عاقلانه‌تر از تصمیم‌های دیگران است!! همچنین اغلب افراد، دیدن خطاهای دیگران را دوست دارند و کشف آن خطاها را ناشی از هوش و ذکاوت خودشان می‌دانند!! و مردم غافل‌تر از آنند که خودشان هم برای بقیه جزو دیگرانند. در تحقیقی که بر



روی ۶۰۰ شهروند آمریکایی انجام شد، نتایج نشان داد که ۸۵ درصد افراد خود را کمتر از میانگین جامعه در معرض خطا می‌دیدند!! نتایج تحقیقات به این نکته جالب اشاره می‌کند که حتی بعد از آنکه خطای نقطه کور برای افراد خاصی تشریح می‌شود، مقاومت در برابر پذیرش خطا از طرف آنها بیشتر می‌شود. افراد بیش از آنکه به نصیحت‌ها گوش بدهند، در نقش والد قرار گرفته و نصیحت نیز می‌کنند. به طور مثال در بسیاری از کشمکش‌های خیابانی و یا تصادفات شهری هیچکدام از طرفین حاضر نیستند از مواضع خودشان کوتاه بیایند و در واقع دقیقاً بدلیل بروز همین خطا از سوی دو طرف، کسی حاضر به پذیرش قصور نیست. سال‌ها پیش پائولو کوئیلو مثال جالبی در یکی از کتاب‌هایش می‌آورد:

پائولو می‌گوید که ما آدم‌ها در یک صف طولانی پشت سر هم داریم راه می‌رویم و هر کدام از ما آدم‌ها دو تا سبد با خودمون داریم که با یک چوب که بر روی دوشمان است آن‌ها را با خود حمل می‌کنیم. یکی جلو آویزان و یکی را پشتمان آویزون کرده‌ایم. نکات مثبت و خوبی‌ها مون رو میندازیم در سبد جلویی، عیب‌هایمان را در سبد پشتی، وقتی در مسیر داریم راه میریم، فقط خوبی‌های خودمان را می‌بینیم و عیب‌های تمام نفرات جلویی مان را همیشه جلوی چشم‌هایمان داریم ولی هرگز عیب‌های خودمان رو نمی‌بینیم!!

✓ نتیجه‌گیری راهبردی:

اینکه از زوایه دیگران به خود نگاه کنیم، اینگونه می‌توانیم به سبب پشتی خودمان هم نگاهی بیاندازیم که در حالت عادی چشم ما از دیدن آن نقطه کور است.

اینکه سعی کنیم مواردی که قبلاً فکر می‌کردیم که ما کاملاً درست می‌گوییم و دیگران کاملاً اشتباه می‌کنند را به خاطر بیاوریم تا به به خاطر بسپاریم که همیشه حق با ما نیست.

⚠️ ما هم ممکن است اشتباه کنیم!!

**داستانهای مدیریتی (۳۹):** تبدیل تهدید به فرصت

چند سال پیش هنگام اهدا یک جایزه معتبر که برنده آن یک خانم بود. او پشت تریبون رفت و در حالی که همه انتظار داشتند نطق طولانی کند فقط یک جمله بسیار کوتاه گفت: چارلز متشکرم! جایزه اش را گرفت، آمد پایین و نشست. هیچکس منظور وی را متوجه نشد و در ذهن همه فقط یک سوال باقی ماند: چارلز کیست؟ مگر چقدر به این زن کمک کرده که بابت دریافت چنین جایزه معتبری فقط از او تشکر کرده و نامش را می‌آورد؟ مدتی بعد وی به یکی از برنامه‌های پر بیننده تلویزیونی دعوت شد مجری برنامه از او خواست منظورش را از آن جمله بگوید و چارلز را به جهانیان معرفی کند. وی با لبخندی گفت: سالها پیش من زنی بودم که سواد دبیرستانی داشت. خانه دار، الکلی و مادر سه کودک که هر سه کمتر از هفت سال سن داشتند. همسرم هم الکلی و بسیار هوسباز بود. هر شب بایک زن به خانه می‌

آمد و گاه با چند زن که جلوی چشم بچه هایم مواد مصرف میکردند و... و من از ترس از دست دادن همسرم نه تنها به او اعتراضی نمی کردم بلکه همپای او و دوستانش می شدم. از فرزندانم به قدری غافل بودم که اگر دلسوزی همسایه ها نبود هیچکدام زنده نمی ماندند. تا اینکه یک روز... همسرم مرا ترک کرد. بی هیچ توضیحی! و من تا امروز نمیدانم که کجا رفت و چرا. ولی یک واقعت عریان جلوی چشمم بود: من زنی بودم که هنوز ۳۰ سالم نشده بود. الکی و منحرف بودم. سه فرزند و یک خانه اجاره ای داشتم و هیچ توانایی برای اداره زندگی نداشتم.

روزها گذشت تا اینکه به خاطر ندا شتن پول کافی مجبور به ترک الکل شدم و در کمال تعجب دیدم چقدر سالم بهتر است. به مرور کاری کوچک پیدا کرده و خودم زندگی خود و بچه هایم را اداره کردم. بچه ها به شدت احساس خوشبختی می کردند و من تازه می فهمیدم در حق آنها چه ظلمی کرده ام. وقتی دیدم بچه هایم با چه لذتی درس می خوانند و با من همکاری می کنند تا مبادا روزهای سیاه بازگردند من هم شروع به درس خواندن کردم و...

امروز این جایزه در دستان من است. همان دستانی که روزگاری نه چندان دور از مصرف الکل ریشه داشت و هرگز نوازشی نثار کودکانش نکرد. اگر همسرم مرا ترک نمی کرد هرگز به توانایی هایم پی نمی بردم. چون من ذاتا انسانی بی اراده و وابسته بودم. مجری پرسید: پس چارلز چه زمانی وارد زندگی ات شد و چگونه کمکت کرد؟ زن پاسخ داد: او وارد زندگی من نشد، چارلز همسرم بود از زندگی ام خارج شد!

✓ نتیجه گیری راهبردی:

داستان فوق یک نمونه واقعی از مدیریت تهدید در زندگی بود. تهدید در ادبیات مدیریت به معنای رویداد یا واقعه ای است که بالقوه دارای مخاطره و خطر است که اگر به خوبی چاره گشایی نشود اثر مخرب اش واقعیت پیدا می کند یکی از مهارت های مهم در مدیریت استراتژیک فردی، سازمانی و حتی کشوری توانایی مدیریت تهدیدات است؛ یعنی با استفاده از منابع و امکانات بالقوه و توانمندی های بالفعل اثر منفی تهدید را خنثی کنی و حتی آنرا به یک فرصت برای رشد و پیشرفت تبدیل کنی.

به بسیاری از افراد معمولی یا مدیران وقتی با تهدید واقعی در زندگی یا محیط کار مواجه می شوند قافیه را می بازند در حالی که افراد توانمند و مدیران شایسته آنرا به خوبی مدیریت می کنند.

**داستانهای مدیریتی (۴۰): ساعت**

یک وقت در میدان مخابراتالدوله دو تا ساعت بود که شهرداری نصب کرده بود، یکی رو به جنوب و یکی رو به شمال. این دو ساعت هیچ وقت نبود که با هم مطابق باشند، اغلب یکی دو دقیقه و گاهی یکی دو ساعت با هم تفاوت داشتند. محمد مسعود در روزنامه مرد امروز نوشته بود: هر وقت این دو ساعت با هم میزان بشوند، کار مملکت هم میزان خواهد شد. این نکته آن قدر ظریف بود که دهان به دهان می گشت و شهرداری چون دید که واقعا نمیتواند این نقص را رفع

کند، برای رهایی از شماتت مردم، آن ساعت ها و ستون ساعت را از میدان برداشت، حاجی مرد و شتر خلاص!! معجزه که شور سوئیس در بانکداری و ثبات اقتصادی آن نیست، در این که تورم در آن جا از همه کشورها کمتر است هم نیست، در بی طرفی نیست، در عدم شرکت در جنگ نیست، در عدم قبول عضویت در اتحادیه اروپا هم نیست، در آب و هوا و نظافت و لطافت و ادب مردم آن نیست. معجزه سوئیس در این است که بیش از پنجاه عدد ساعت با شکل و شمایل های مختلف فقط و فقط در سالن فرودگاه آن است و هیچ کدام از این ساعت ها حتی یک ثانیه با هم تفاوت ندارند. توفیق سوئیس در همین امر جزئی ما را آگاه می کند چنین ملت هایی می توانند معجزه سیاسی و اقتصادی هم داشته باشند.

#### داستانهای مدیریتی (۴۱): پیروزی غرور

شیری گرسنه از میان تپه های کوهستان بیرون پرید و گاوی را از پای درآورد، سپس در حالی که شکمی از عزا درمی آورد، هر از گاهی یکبار سرش را بالا می گرفت و مستانه نعره می کشید. صیادی که در آن حوالی در جستجوی شکار بود صدای نعره های مستانه شیر را شنید و پس از ردیابی با گلوله ای آن را از پای درآورد.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

هنگامی که مست پیروزی هستیم بهتر است دهانمان را بسته نگه داریم، غرور منجلا ب موفقیت است و موفقیت برای اشخاص کم ظرفیت مقدمه گستاخی است.

#### داستانهای مدیریتی (۴۲): فروشند

فروشنده ای به قصد فروش محصولاتش در حال گذر از روستایی کوچک بود. او به شدت احساس گرسنگی می کرد و همین طور که با ناامیدی به دنبال خوراکی می گشت، ناگهان سوسوی نوری که از کلبه ای کوچک به بیرون می تابید را مشاهده کرد. با خوشحالی در کلبه را زد، صاحبخانه که کشاورزی ساده بود، در را گشود. فروشنده: دوست عزیز من؛ بسیار گرسنه هستم، آیا می توانید کمی غذا به من بدهید؟ کشاورز: برو دنبال کارت، این وقت شب ما هیچ غذایی نداریم که به تو بدهیم. فروشنده: لطفاً یک لحظه صبر کنید، آیا ممکن است کمی آب و یک ظرف به من بدهید؟ کشاورز: آب را برای چه می خواهی؟ فروشنده: میخواهم برای خودم یک سوپ خوشمزه درست کنم، آن هم از سنگ.

زن کشاورز با کنجکاوای گفت: فکر نکنم اگر کمی آب به او بدهیم، اشکالی پیش بیاید، کشاورز نیز خواسته فروشنده را پذیرفت. فروشنده: خانم، از شما ممنونم، اشکالی دارد اگر ظرف آب را روی آتش بگذارم؟ زن کشاورز: اوه، اگر لازم است، اشکالی ندارد و فروشنده را به آشپزخانه برد و ظرف را روی اجاق گذاشت. فروشنده: بسیار خوب، حالا یک تکه سنگ را در ظرف میگذارم و صبر می کنم تا خوب بپزد. کشاورز و همسرش که کنجکاو شده بودند، نزد فروشنده ماندند تا از کار او سر در بیاورند. بعد از مدتی فروشنده در ظرف را برداشت و کمی از سوپ را چشید و گفت: اوه، بد

نیست، اما به مقداری نمک احتیاج داریم. زن کشاورز: صبر کنید، الان نمک می آورم، آشپز نمک را درون ظرف ریخت. فروشنده: بگذارید تا دوباره مزه اش را امتحان کنم. باور نکردنی است!!! زن کشاورز با بی قراری: باید خوشمزه باشد، نه؟ فروشنده: بله، اما با یک پیاز می توانیم مزه اش را بهتر کنیم. کشاورز رو به همسرش: زود برو یک پیاز بیاور و گرنه مجبوریم، تمام شب او را تحمل کنیم. آشپز پیاز را از زن گرفت و به سوپ افزود، فروشنده: به نظر می رسد که همه چیز روبه راه است، اما اگر کمی هویج و سیب زمینی هم به آن اضافه کنیم عالی می شود. کشاورز با بی میلی: صبر کن، الان می آورم، آشپز هویج و سیب زمینی را به سوپ اضافه کرد و بعد از مدتی سوپ به جوش آمد. کشاورز: به نظر تو نباید دوباره از آن بچشی؟ فروشنده: البته، اما شما هم باید در خوردن سوپ با من سهیم شوید، اجازه بدهید تا کمی ادویه و سبزی هم به آن اضافه کنیم. زن کشاورز: بله حتما این کار را بکنید. بوی غذا فضای کلبه را پر کرده بود. سوپ که آماده شد. فروشنده گفت: بسیار خوب، لطفا تعدادی کاسه بیاورید تا از خوردن این سوپ خوشمزه در کنار هم لذت ببریم. زن کشاورز: با کمی نان سفره مان کامل می شود. کشاورز: اوه چه سوپ لذیذی!!! زن کشاورز: اوه! باور نکردنی است، شما چطور آن را درست کردید؟ فروشنده: این غذا را مدیون سنگی هستیم که به همراه داشتیم. زن کشاورز: ممکن است کمی از آن را به من نشان بدهید؟ فروشنده: اوه، متاسفم دوست عزیز، من نمی توانم اسرار کارم را فاش کنم، بسیار متشکرم و شب خوش!

#### داستانهای مدیریتی (۴۳): باز خورد

سربازی از کنار یک ستوان جوان گذشت و به او سلام نظامی نداد. ستوان او را صدا کرد و با حالتی عبوس به او گفت: تو به من سلام ندادی، برای همین حالا باید فوراً دویدست بار سلام بدی. در این لحظه ژنرال از راه رسید و دید سرباز بیچاره پشت سر هم در حال دادن سلام نظامی است. ژنرال با تعجب پرسید: اینجا چه خبره؟! ستوان توضیح داد: این نادان به من سلام نداد و من هم به عنوان تنبیه به او دستور دادم دویدست بار سلام دهد. ژنرال با لبخند جواب داد: حق با توست، اما فراموش نکن، با هر بار سلام سرباز، تو هم باید سلام بدی. گاهی مجازات دیگران، در واقع مجازات خودمان است.

#### داستانهای مدیریتی (۴۴): داستان های مدیریتی آب قند

در سال ۱۹۸۳ جابز به دنبال جذب جان اسکولی، مدیر عامل شرکت پپسی بود اما به رغم تلاشی که استیو جابز برای جلب رضایت اسکولی انجام می داد، وی از همکاری با اپل طفره می رفت، اما تنها یک جمله همه چیز را تغییر داد. در کتاب "ادیسه"، اسکولی می نویسد: ما در بالکن غربی بودیم که چشم اندازی رو به رودخانه هادسون داشت، در این بین جابز مستقیماً از من پرسید: میای با اپل کار کنی؟

استیو، من که گفتم من عاشق همکاری با توام، چطور کسی می تونه پیشنهاد تو رو رد کنه، اما جور در نیامد، استیو من دوست دارم به عنوان مشاور در خدمتت باشم، اما نمی تونم پیام اپل.

اسکولی می نویسد جابز سرش را پایین انداخت و به زمین خیره شد، سپس به من نگاه کرد و جمله ای گفت که پیشنهادش را قبول کنم.

-جابز گفت: آیا واقعا می خواهی مابقی عمرت رو به فروش آب قنددار به مردم بگذرونی و شانس این که بتونی دنیا رو تغییر بدی؛ از دست بدی!!

اسکولی می نویسد این جمله به مثابه آن بود که با مشت ضربه شدیدی به شکم من بزند.

#### داستانهای مدیریتی (۴۵): داستان های مدیریتی دو راهی

اولین باری که بین دوراهی قانون و اخلاق قرار گرفتم مربوط به زمانی بود که قاضی بوم و به پرونده های تخلفات رانندگی رسیدگی می کردم. پرونده پسر دوست پدرم را برایم آوردند که من و خانواده ام چند مدتی در خانه آن ها تا پیدا شدن خانه جدید مهمان بودیم، اخلاق اقتضا می کرد تا او را جریمه نکنم ولی ندای درونم قانون را میپسندید .

❗ بالاخره او را جریمه کردم اما برگ جریمه اش را خودم پرداختم .

#### داستانهای مدیریتی (۴۶): الگوسازی

پیرمردی ضعیف و رنجور تصمیم گرفت با پسر و عروس و نوه ی چهارساله اش زندگی کند .دستان پیرمرد می لرزید،چشمانش تار شده بود و گام هایش مردد و لرزان بود، اعضای خانواده هر شب برای خوردن شام دور هم جمع می شدند اما دستان لرزان پدربزرگ و ضعف چشمانش خوردن غذا را تقریبا برایش مشکل می ساخت .نخود فرنگی ها از توی قاشقش قل می خوردند و روی زمین می ریختند، یا وقتی لیوان را می گرفت غالبا شیر از داخل آن به روی رومیزی می ریخت. پسر و عروسش از آن همه ریخت و پاش کلافه شدند.پسر پیرمرد گفت: باید فکری برای پدربزرگ کرد، به قدر کافی ریختن شیر و غذا خوردن پر سر و صدا و ریختن غذا بر روی زمین را تحمل کرده ام، پس زن و شوهر برای پیرمرد، در گوشه ای از اتاق میز کوچکی قرار دادند، در آنجا پیرمرد به تنهایی غذایش را می خورد، در حالی که سایر اعضای خانواده سر میز از غذایشان لذت می بردند و از آنجا که پیرمرد یکی دو ظرف را شکسته بود حالا در کاسه ای چوبی به او غذا می دادند .گهگاه آنها چشمشان به پیرمرد می افتاد و آن وقت متوجه می شدند هم چنان که در تنهایی غذایش را می خورد چشمانش پر از اشک است، اما تنها چیزی که این پسر و عروس به زبان می آوردند تذکرات تند و گزنده ای بود که موقع افتادن چنگال یا ریختن غذا به او می دادند.کودک چهار ساله اش در سکوت شاهد تمام آن رفتارها بود، یک شب قبل از شام مرد جوان پسرش را سرگرم بازی با تکه های چوبی دید که روی زمین ریخته بود، با مهربانی از او پرسید: پسر، داری چی می سازی؟ پسرک هم با ملایمت جواب داد: یک کاسه چوبی کوچک، تا وقتی بزرگ شدم با اون به تو و مامان غذا بدهم، و بعد لبخندی زد و به کارش ادامه داد.این سخن کودک آن

چنان پدر و مادرش را تکان داد که زبانشان بند آمد و سپس اشک از چشمانشان جاری شد، آن شب مرد جوان دست پدر را گرفت و با مهربانی او را به سمت میز شام برد.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

قدرت درک کودکان فوق العاده است، چشمان آنها پیوسته در حال مشاهده، گوشه‌ایشان در حال شنیدن و ذهنشان در حال پردازش پیام‌های دریافت شده است. اگر ببینند که ما صبورانه فضای شادی را برای خانواده تدارک می‌بینیم، این نگرش را الگوی زندگی‌شان قرار می‌دهند.

**داستانهای مدیریتی (۴۷):** شرلوک هولمز

شرلوک هولمز کارآگاه معروف و معاونش دکتر واتسون به خارج از شهر رفته و شب چادری زدند و زیر آن خوابیدند. نیمه‌های شب هلمز بیدار شد و آسمان را نگرید، بعد واتسون را بیدار کرد و گفت:

نگاهی به آن بالا ببند و به من بگو چه می‌بینی؟ واتسون گفت: میلیونها ستاره می‌بینم. هلمز گفت: چه نتیجه می‌گیری؟ واتسون گفت: از لحاظ معنوی نتیجه می‌گیرم که خداوند بزرگ است و ما چقدر در این دنیا حقیریم. از لحاظ ستاره‌شناسی نتیجه می‌گیرم که زهره در برج مشتری است، پس باید اوایل تابستان باشد. از لحاظ فیزیکی، نتیجه می‌گیرم که مریخ در موازات قطب است، پس ساعت باید حدود سه نیمه شب باشد. شرلوک هولمز نگاهی به او کرد و گفت: واتسون تو احمق‌تری بیش نیستی، نتیجه اول و مهمی که باید بگیری اینست که چادر ما را دزدیده اند....

✓ نتیجه گیری راهبردی:

گاهی واقعا انسان از اتفاقاتی که در نزدیکیش می‌افتد غافل و در عوض دور دستها را می‌بیند، برداشتهای گوناگون میکند و تصمیمات اشتباهی گرفته و فرصتهای خوبی را از دست میدهد.

**داستانهای مدیریتی (۴۸):** انقلاب فرانسه

پس از وقوع انقلاب در فرانسه تعدادی کثیری توسط دستگاه گوتین اعدام شدند، افرادی که بسیاری از آنها در به ثمر رسیدن انقلاب نقش بسزایی داشتند. یکی از این افراد فیزیکدان و شیمیست معروف لاووازیه بود. نقل شده است: لاووازیه بعد از اینکه به اعدام با گوتین محکوم شد تصمیم گرفت در آخرین لحظات زندگی هم به علم خدمت نماید. او به شاگردان خود گفت: احتمالا جایگاه حواس و شعور انسان می‌بایست در سر (مغز) انسان باشد، بنابراین پس از جدا شدن سر از بدن احتمالا باید تا چند لحظه هنوز حواس و هشیاری فرد کار بکند. شما پس از اینکه سر من به وسیله گوتین قطع شد فوراً آن را روی دست بالا بگیرید، من شروع به پلک زدن می‌کنم شما تعداد پلک زدن‌های مرا بشمارید تا زمان تقریبی از بین رفتن هشیاری و مرگ کامل به دست بیاید. پس از اینکه لاووازیه اعدام شد سر او را بالا

گرفتن و او بیش از ده بار پلک زد و این واقعه در تاریخ به ثبت رسید. پس از مرگ لاووازیه، لاگرانژ گفت: تنها یک لحظه وقت آنان برای بریدن آن سر صرف شد و شاید یکصد سال زمان نتواند سر دیگری همانندش بوجود آورد. آنتوان لاووازیه در سال ۱۷۹۴ در دادگاه انقلابی به ریاست "ژان باتیست کوفن هال" به جرم خیانت به ملت همراه چند تن دیگر تسلیم تیغه گیوتین شد، در حالی که ۵۱ سال داشت.

### داستانهای مدیریتی (۴۹): گریه ی مرغی

شبی از شب ها، شاگردی در حال عبادت و تضرع و گریه و زاری بود، در همین حال مدتی گذشت تا آنکه استاد خود را بالای سرش دید که با تعجب و حیرت او را نظاره می کرد. استاد پرسید: برای چه این همه ابراز ناراحتی و گریه و زاری می کنی؟ شاگرد گفت: برای طلب بخشش و گذشت خداوند از گناهام و برخورداری از لطف خداوند! استاد گفت: سوالی می پرسم یا سخ ده؟ شاگرد گفت: با کمال میل، استاد! استاد پرسید: اگر مرغی را پرورش دهی، هدف تو از پرورش آن چیست؟ شاگرد گفت: خب معلوم است استاد. برای آنکه از گوشت و تخم مرغ آن بهره مند شوم. استاد گفت: اگر آن مرغ، برایت گریه و زاری کند، آیا از تصمیم خود، منصرف خواهی شد؟ شاگرد گفت: خوب راستش نه...! نمی توانم هدف دیگری از پرورش آن مرغ، برای خود، تصور کنم! استاد گفت: حال اگر این مرغ، برایت تخم طلا دهد چه؟ آیا باز هم او را، خواهی کشت، تا از آن بهره مند گردی؟ شاگرد گفت: نه هرگز! استاد، مطمئنا آن تخمها، برایم مهمتر و با ارزش تر خواهند بود! استاد گفت: پس تو نیز برای خداوند چنین باش! همیشه تلاش کن تا با ارزش تر از جسم، گوشت، پوست و استخوانت گردی. تلاش کن تا آنقدر برای انسانها، هستی و کائنات خداوند، مفید و با ارزش شوی تا مقام و لیاقت توجه و لطف و رحمت او را بدست آوری. خداوند از تو گریه و زاری نمی خواهد! او، از تو حرکت، رشد، تعالی، و با ارزش شدن را می خواهد و می پذیرد .

### داستانهای مدیریتی (۵۰): اعمال

یک زندانی در آمریکا از زندان می گریزد، به ایستگاه راه آهن می رود و سوار یک واگن باری می شود. در واگن به صورت خودکار بسته می شود و قطار به راه می افتد.... او متوجه می شود که سوار فریزر قطار شده است، روی تکه کاغذی می نویسد: این مجازات رفتار های بد من است که باید منجمد شوم..وقتی قطار به ایستگاه می رسد، مامورین با جسد او روبرو می شوند، در حالی که فریزر قطار خاموش بوده است!!

✓ نتیجه گیری راهبردی:

ذهن پر قدرت ترین سلاحی است که از انسان در اختیار دارد، هر آنچه را که میگوییم شلیکی است که میتواند در دم کشنده باشد.

### داستانهای مدیریتی (۵۱): اعمال عصای خاکی - قضاوت

پیرمرد عصایش را بر عکس بر زمین نهاد و چون دسته عصا بر زمین بود، تعادل کامل نداشت. دیگران فکر کردند که او چون پیر شده، متوجه نیست که عصایش را بر عکس بر زمین نهاده، صاحبخانه با حالت تمسخر گفت: پس چرا عصایت را بر عکس گرفته ای؟ پیرمرد آرام گفت: زیرا انتهایش خاکی است، میخواهم فرش خانه تان خاکی نشود.

✓نتیجه گیری راهبردی:

مواظب قضاوت هایمان با شیم، برای کسی که می فهمد، هیچ تو ضیحی لازم نیست و برای کسی که نمی فهمد، هر توضیحی اضافه است.

**داستانهای مدیریتی (۵۲): جهل و خرافات فرهنگ\_ملل**

سفیر انگلیس در دهلی از مسیری در حال گذر بود، میبیند یک جوان هندی، لگدی به گاوی میزند، گاوی که در هندوستان مقدس است!! سفیر انگلیس از خودرو خود پیاده شده و به سوی گاو میدود و گاو را میبوسد، در این لحظه گاو ادرار میکند و سفیر انگلیس با ادرار گاو دست و صورتش را می شوید؟! بقیه مردم حاضر که میبینند یک غریبه اینقدر گاو را محترم میشمارد، در جلو گاو، سجده میکنند و آن جوان را مجازات میکنند. همراه سفیر انگلیس با تعجب میپرسد: چرا این کار را کردید؟! سفیر میگوید: لگد این جوان آگاه، میرفت که فرهنگ هندوستان را پنجاه سال جلو بیاندازد، ولی من نگذاشتم!!

✓نتیجه گیری راهبردی:

جهل و خرافات عامل اصلی عقب ماندگی ملت ها است دشمنان یک ملت رواج دهنده جهل و خرافات در فرهنگ آن ملت هستند.

**داستانهای مدیریتی (۵۳): پرسش صحیح**

مردی مهمان ملا نصرالدین بود از ملا پرسید: شما اولاد دارید؟ ملا نصرالدین جواب داد: بله، یک پسر دارم. مرد گفت: مثل جوانهای این دور و زمونه دنبال جوانگردی و عمر هدر دادن که نیست؟ ملا گفت: نه!!! مرد پرسید: اهل شربِ خمر و دود و دم و این جور چیزهای زشت که نیست؟ ملا جواب داد: ابدامرد گفت: قماربازی هم که نمی کند؟ ملا گفت: خیر، اصلا و ابدا!!! مرد گفت: خدا رو گُورور گُورور شکر، باید به شما به خاطر چنین فرزند صالحی تبریک و تهنیت گفت: راستی آقا زاده چند ساله است؟ ملا نصرالدین گفت: شیر می خورد، همین چند ماه پیش او را خدا داده به ما.

✓نتیجه گیری راهبردی:



سوال های ما نقش مهمی در پاسخ هایی که دریافت می کنیم دارند. هر چه سوال دقیق تر باشد پاسخ دقیق تری هم حاصل می شود. اساساً یکی از تفاوت های افراد موفق و ناموفق مربوط به سوالات آنهاست. آدم های موفق سوالات بهتری از خود و اطرافیان می کنند و به پاسخ ها و راه حل های بهتری نیز دست می یابند. به طور کلی اگر هدف دستیابی به پاسخ ها و راه حل های بهتر و کاربردی تر باشد باید بگوئیم سوالات بهتری از خود و اطرافیان بکنیم، توانایی آدم ها در حل مسایل و مشکلات زندگی و کار تا حدود زیادی به مهارت آنها در سوالات دارد. سوالات درست موجب می شود موضوع و مشکل به روشنی تعریف گردد و ابعاد مختلف آن روشن گردد و فرد در مسیر دستیابی به پاسخ یا پاسخ های درست هدایت شود. در برخورد با مشکلات به جای پرداختن به معلول سعی کنید با طرح سوالات مناسب به ریشه ها و علل از یک طرف و پاسخ ها و راه حل ها از طرف دیگر برسید. از ترکیب های مختلف ادوات استفهام برای روشن شدن ابعاد مشکل یا مسایل و رسیدن به راه حل ها استفاده کنید، شامل چرا؟ چگونه؟ به چه دلیل یا دلیلی؟ چه زمانی؟ چه کسی یا چه کسانی؟ کجا؟ چه چیزی؟

#### داستانهای مدیریتی (۵۴): آزمون آینه - فرهنگ سازمانی

قدم مهم در مدیریت خود این است که از خود بپرسیم ارزش های من کدامند؟! در سال های حدود ۱۹۰۰، محترم ترین دیپلمات بین تمام قدرت های بزرگ، سفیر آلمان در لندن بود. او در سال ۱۹۰۶ بصورت ناگهانی، پیش از نشستن بر سر میز شامی که هیئت دیپلماتیک ادوارد چهارم برپا کرده بود، استعفا کرد. پادشاه شخصی زن باره و بدنامی بود و مشخص کرده بود که چه نوع مهمانی چه شامی را در نظر دارد، میگویند سفیر گفته بود: نمیخواستم صبح هنگام اصلاح صورتم، یک روسپی را در آینه ببینم !!

✓ نتیجه گیری راهبردی:

این آزمون آینه است، شما میخواهید چه کسی را صبح در آینه ببینید؟! اگر نظام ارزشی جایی که در آن کار می کنید، غیرقابل پذیرش و هضم آن بسیار دشوار و با ارزش های شما ناسازگار باشد، کار کردن در آن مکان برای شما نتیجه ای جز ناامیدی و ناکارآمدی نخواهد داشت.

#### داستانهای مدیریتی (۵۵): تنبیه - الگو سازی

خانم معلم پس از یکی دو بار آموزش درس، از شاگردانش پرسید: چه کسی متوجه نشده است؟ سه نفر از شاگردان دستشان را بالا بردند، معلم گفت: بیایید جلوی تخته و چوب تنبیه خود را از کیفش بیرون درآورد. همه دانش آموزان جا خوردند و متعجب و ترسان به خانم معلم نگاه می کردند، معلم به یکی از سه دانش آموز گفت: پسر من این چوب را بگیر و دو بار به کف دست من بزن، دانش آموز متعجب پرسید: به کف دست شما بزنم؟ به چه دلیل؟ معلم گفت: پسر من

مطمئناً من در تدریس موفق نبودم که شما متوجه درس نشدی، به همین دلیل باید تنبیه شوم. دانش آموز اول دوبار به دست معلم زد و معلم از درد سوزش دستش، آهی کشید و چهره اش برافروخته شد، نوبت نفر دوم شد، دانش آموز دوم که گریه اش گرفته بود به معلم گفت: خانم معلم، به خدا من خودم دقت نکردم و یاد نگرفتم، من دوست ندارم با چوب به دست شما بزنم، از معلم اصرار و از دانش آموز انکار!! دیگر، تمامی دانش آموزان کلاس به گریه افتاده و از بازیگوشی های گاه و بیگاه داخل کلاس، هنگام درس دادن معلم شرمسار بودند. از آن روز دانش آموزان کلاس از ترس تنبیه شدن معلمشان جرأت درس نخواندن نداشتند.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

این داستان مصادیقی برای مدیرانی است که در حوزه ای اگر خطایی از مخاطبین حوزه آنها سر زد خود را باید تنبیه نموده تا الگویی برای رسیدن به جامعه سالم باشیم.

#### داستانهای مدیریتی (۵۶): رویا

وقتی بچه بودم، کنار مادرم می خوابیدم و هر شب یک آرزو می کردم. مثلاً آرزو می کردم برایم اسباب بازی بخرد؛ می گفت می خرم به شرط اینکه بخوابی، یا آرزو می کردم برم بزرگترین شهر بازی دنیا، می گفت می برمت به شرط اینکه بخوابی. یک شب پرسیدم اگر بزرگ بشوم به آرزوهایم می رسم؟ گفت: می رسی به شرط اینکه بخوابی.؛ هر شب با خوشحالی می خوابیدم، انقدر خوابیدم که بزرگ شدم و آرزوهایم کوچک شدند. دیشب مادرم خواب دیدم؛ پرسید: هنوز هم شبها قبل از خواب به آرزوهایت فکر می کنی؟ گفتم: شبها نمی خوابم. گفت: مگر چه آرزویی داری؟ گفتم: تو اینجا باشی و هیچ آرزویی نداشته باشم. گفت: سعی خودم را می کنم به خوابت بیایم به شرط آنکه بخوابی.

#### داستانهای مدیریتی (۵۷): مدیریت قاجاری - فساد سازمان یافته

ناصرالدین شاه شیری داشت که هر هفته یک گوسفند جیره داشت؛ به شاه خبر دادند که چه نشسته ای که نگهبان شیر، یک ران گوسفند را میدزد. شاه دستور داد نگهبانی مواظب اولی باشد، پس از مدتی آن دو با هم ساخت و پاخت کردند و علاوه بر اینکه هر دو ران را می دزدیدند، دل و جگرش را هم می خوردند. شاه خبردار شد و یکی از درباری ها را فرستاد که نگهبان آن دو باشد، این یکی چون درباری بود دو برابر آن دو برمی داشت!! پس از مدتی به شاه خبر دادند: جناب شاه، شیر از گرسنگی دارد می میرد. جستجو کردند و دیدند که این سه با هم ساخته اند و همه اندام های گوسفند را می برند و شیر بیچاره فقط دنبه گو سفند برایش می ماند. ناچار هر سه را کنار گذاشت و گفت: اشتباه کردم، یک نگهبان دزد بهتر از سه نگهبان دزد بود...

#### داستانهای مدیریتی (۵۸): تلاش پیلی

زنی که خودش را مرد جا زد، در معدن کار کرد و ثروتمند شد!! پیلی حسین در پی یافتن سنگ باارزشی بود که گفته می‌شود هزاران بار کمیاب‌تر از الماس است. این سنگ می‌توانست زندگی او را زیور و کند، اما مشکل این بود که زن‌ها اجازه نداشتند در معدن کار کنند. پیلی مثل یک مرد لباس پوشید و برای نزدیک به یک دهه در کنار مردان در معدن کار کرد، بدون آن که آنها متوجه شوند یک زن در کنارشان حضور دارد. پیلی حسین در یک خانواده پرجمعیت در تانزانیا بزرگ شد، پدرش دامدار بود و چندین دامداری داشت. پدر پیلی شش همسر هم داشت و او یکی از ۳۸ فرزند خانواده بود، والدینش در کودکی خیلی هوای او را داشتند، اما خودش می‌گوید که خیلی به آن دوران علاقه‌ای ندارد: پدرم با من مثل یک پسر برخورد می‌کرد و من مسئول نگهداری از دام‌ها بودم، اصلاً آن مدل زندگی را دوست نداشتم.

زندگی پس از ازدواج برای پیلی خیلی سخت‌تر بود و در نهایت، او در ۳۱ سالگی از دست آزارهای همسرش از خانه فرار کرد. پیلی که به دنبال کار بود، به شهر کوچک مره رانی در دامنه کوه کلیمانجارو رسید، یعنی تنها جای دنیا که می‌شود سنگ تانزانیت را در اعماق معدن پیدا کرد؛ سنگ قیمتی و کمیاب آبی-بنفش‌رنگ، تانزانیت اولین بار در سال ۱۹۶۷ میلادی کشف شد. این سنگ، به شدت کمیاب است و از پر فروش‌ترین سنگ‌های قیمتی دنیا به شمار می‌رود. پیلی می‌گوید: من مدرسه نرفته بودم، برای همین خیلی گزینه زیادی برای کار کردن نداشتم، زن‌ها اجازه نداشتند وارد محدوده معدن شوند، برای همین خیلی به خودم دل و جرات دادم تا بتوانم در لباس یک مرد، یک مرد خیلی قوی، به معدن بروم. او لباس مردانه پوشید و برای این که کاملاً در هیئت یک مرد ظاهر شود، اسمش را هم عوض کرد: مرا عمو حسین صدا می‌کردند، به هیچکس نگفتم اسم واقعی من پیلی است، حتی اگر همین امروز بین معدن‌کارها بروید و دنبال من باشید، باید بگویید که دنبال عمو حسین هستید. کار در معدن یعنی زندگی در میان مسیرهای تنگ و باریک تونل‌هایی داغ و کثیف که تعدادی از آنها تا صدها متر زیر زمین امتداد دارند، پیلی هر روز بین ۱۰ تا ۱۲ ساعت مشغول کندن زمین و الک کردن خاک بود به این امید که در میان سنگ‌های گرافیت رگه‌ای از سنگ‌های قیمتی پیدا کند. در معدن می‌توانستم تا ۶۰۰ متر زیر زمین بروم و برای این کار از خیلی از مردهای دیگر دل و جرات بیشتری داشتم، خیلی قوی بودم و توانستم مشغول کاری باشم که خیلی از مردها انتظار دارند یک مرد دیگر بتواند انجام دهد. پیلی می‌گوید که هیچکس در این که او ممکن است یک زن باشد، شک نکرد. او می‌گوید: می‌توانستم دعوا کنم، زبانم تند و تلخ بود و یک چاقوی بزرگ را مثل یک جنگجوی ماسایی در دست می‌گرفتم، هیچکس نمی‌دانست من زن هستم، چون هر کاری می‌کردم، مثل یک مرد انجام می‌دادم. بعد از نزدیک به یک سال، پیلی به چیزی که می‌خواست رسید؛ دو خوشه بزرگ از سنگ تانزانیت، با پولی که از فروش این سنگ‌ها به دست آورد، توانست خانه‌هایی جدید برای پدر، مادر و خواهرش بسازد، برای خودش ابزارهای بیشتری بخرد و بعد، معدن‌کاران دیگر را استخدام کرد تا برایش کار کنند. امروز پیلی شرکت خودش را دارد و ۷۰ نفر برایش کار می‌کنند، موفقیت پیلی به او فرصت داد تا هزینه تحصیل بیش از ۳۰ خواهرزاده، برادرزاده و نوه خانواده را تامین کند.

او می‌گوید: به کاری که کردم، افتخار می‌کنم، من را پولدار کرد، ولی کار سختی بود.

## داستانهای مدیریتی (۵۹): ملانصرالدین - هزینه

ملانصرالدین: هر روز یک مشت از علف الاغم کم می‌کردم که به نخوردن عادت کند

پرسیدند: نتیجه چه شد؟ پاسخ داد: نزدیک بود عادت کند که مرد.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

هر کاهش هزینه ای لزوماً منجر به بهبود وضع مالی و بهبود شرایط نمی‌شود. مالک سرمایه برای کاهش هزینه‌های جاری روشی را برگزید که در نهایت منجر به از دست دادن اصل سرمایه گشت، متأسفانه بعضی مدیران و صاحبان کسب و کار فکر می‌کنند اقتصاد مقاومتی یعنی اجرای چنین روش‌هایی، قطعاً راهبردهای این چنینی با اقتصاد مقاومتی سازگاری ندارد. جالب است که مالک سرمایه در پاسخ نمی‌گوید که راهکار اشتباه بود، بلکه همچنان باور دارد که کاهش درست بوده و در حال رسیدن به نتیجه مطلوب بوده اما بنا به هر دلیلی (مثلاً بدشناسی) به هدف نرسیده. گاهی باید برگردیم و از ابتدا مشکل، شرایط و راهکارمان را بررسی کنیم، شاید اشتباه کرده ایم.

## داستانهای مدیریتی (۶۰): طلوع خورشید - باور

آورده اند خروسی بود بسیار زیبا و تنومند با صدای بسیار بلند، با بانگ هر روز خروس کل حیوانات جنگل و مردم روستا از خواب بلند می‌شدند و آفتاب نیز طلوع می‌کرد. خروس که از این وضعیت به وجد آمده بود دلیل بالا آمدن خورشید را نیز صدای خود می‌دانست تا جائیکه فخر اینکه عامل طلوع خورشید است را نیز به سایر حیوانات می‌فروخت. کم‌کم باور خروس در سایر حیوانات نیز نهادینه شد، روزی خروس مریض شد او سرما خورد و نتوانست بانگ صبحگاهی خود را سر دهد، در نتیجه در بستر افتاد و همه حیوانات پنداشتند که آن روز آخرین روز حیات زمینیان است و ناامیدانه منتظر بودند تا به چه شام خود مشاهده کنند که بر سر دنیای بدون خورشید چه خواهد آمد. آن روز صبح خورشید طبق معمول طلوع کرد و آنها از این که خورشید بدون آواز خروس بیرون آمده بسیار شگفت زده شدند. اما کمی بعد فهمیدند که خورشید بخاطر صدای خروس طلوع نمی‌کند و این خروس است که به شکرانه‌ی طلوع خورشید آواز سر می‌دهد.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

بعضی وقت‌ها، باورهایمان را مورد بازبینی قرار دهیم، باورهای اشتباهی که یک عمر زندگی ما را تحت الشعاع خودش قرار داده است، میتواند یک آینده را نابود کند. اجازه ندهید دیگران باور یا نظر غیر معقول خود را در ضمیر شما نهادینه کنند و کوچکترین تاثیری در شما ایجاد کنند.

## داستانهای مدیریتی (۶۱): تشکیل تیم

دو نفر همراه یا صد نفر تنها؟! جمعی به حاکم شکایت بردند که دو دزد کاروان صد نفری ما را به غارت بردند، حاکم پرسید چگونه صد تن بر دو دزد چیره نگشتید؟! یکی گفت آنها دو نفر بودند همراه و ما صد تن بودیم هریک تنها!!

✓ نتیجه گیری راهبردی:

انرژی یعنی یکی شدن نیروی افراد برای هدف مورد نظر، به همین دلیل تیم سازی و کار تیمی موفق از راهکارهای اصلی ایجاد سنرژی و هم افزایی در سازمان ها و شرکت هاست سازمان های پیشرو کار تیمی اثربخش را به فرهنگ اصیل خود تبدیل کرده اند و از این طریق چالش های استراتژیک خود را مدیریت می کنند و با روش های نوآورانه نقش اساسی خود را در بازارهای رقابتی تداوم می بخشند.

**داستانهای مدیریتی (۶۲):** روش درمانی موثر

مردی در کنار رودخانه ای ایستاده بود ناگهان صدای فریادی را می شنود و متوجه می شود که کسی در حال غرق شدن است فوراً به آب می پرد و او را نجات می دهد، اما پیش از آن که نفسی تازه کند فریادهای دیگری را می شنود و باز به آب می پرد و دو نفر دیگر را نجات می دهد، اما پیش از این که حالش جا بیاید صدای ۳ نفر دیگر را که کمک می خواهند می شنود. او تمام روز را صرف نجات افرادی می کند که در چنگال امواج خروشان گرفتار شده اند غافل از این که چند قدمی بالاتر دیوانه ای مردم را یکی یکی به رودخانه می انداخت.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

داستان فوق بیش از هر چیزی توجه به قانون علت و معلول را پیش روی ما قرار داد. هیچ چیز بی علت نیست هر معلولی علتی دارد بهترین کار برای جلوگیری از نتایج ناگوار باید علل را شناخت و رفع کرد با این وجود روش برخورد افراد با موضوعات متفاوت است بسیاری از افراد در برخورد با مسایل و مشکلات همه توجه خود را متوجه عوارض و معلول می کنند آنها نشانه ها را می بینند و می گویند آنها را از بین ببرند. این موضوع در بسیاری از شرکت ها هم جاری است مدیران زیادی را می توان مشاهده کرد که بدون توجه عمیق به ریشه ها یا ناتوانی در تشخیص علت یا عجله به جنگ معلول ها می روند. مثلاً مدیری مشاهده می کند که فروش شرکت به صورت محسوس روند کاهشی یافته است او به جای بررسی عمیق ریشه و علل این مشکل به تشدید تبلیغ روی می آورد فارغ از اینکه کاهش فروش به دلیل کیفیت محصولات شرکت یا روابط نامناسب عوامل شرکت با مشتریان و تجربه های منفی مشتریان از شرکت ایجاد شده است که درمان آن نیازمند درمان این منشاء های مشکل است که اگر اصلاح نشود تشدید تبلیغات دور ریختن پول است زیرا به نتیجه معکوس منجر می شود. این موضوع در مورد بسیاری از افراد و خانواده ها نیز ممکن است صدق کند یعنی به جای شناسایی ریشه ها و درمان ریشه ای مشکلات به مسکن ها و رفع عوارض ظاهری روی آورند.

## داستانهای مدیریتی (۶۳): آرامش - نقاشی

روزگاری حاکمی اعلام کرد به هنرمندی که بتواند آرامش را در یک تابلو نقاشی بیاورد، جایزه ای نفیس خواهد داد. بسیاری از هنرمندان سعی کردند و حاکم همه تابلوهای نقاشی را نگاه کرد و از میان آنها دو تابلو پسندید و تصمیم گرفت یکی از آنها را انتخاب کند. اولین نقاشی یک دریاچه آرام بود، دریاچه مانند آینه ای تصویر کوه های اطرافش را نمایان میساخت. بالای دریاچه آسمانی آبی با ابرهای زیبا و سفید بود، هر کس این نقاشی را میدید حتما آرامش را در آن می یافت. در دومی کوههایی بود ناهموار و پر صخره، آسمان پر از ابرهای تیره، باران میبارید و رعد و برق میزد، از کنار کوه آبشاری به پایین میریخت، در این نقاشی اصلاً آرامش دیده نمیشد. حاکم با دقت نگاه کرد و پشت آبشار بوته ای کوچک دید که در شکاف سنگی روییده بود، در آن بوته پرندۀ ای لانه کرده بود و در کنار آن آبشار خروشان و عصبانی، پرندۀ ای در لانه ای با آرامش نشسته بود. حاکم نقاشی دوم را انتخاب کرد و گفت: آرامش به معنای آن نیست که صدایی نباشد، مشکلی وجود نداشته باشد، یا کار سختی پیش رو نباشد، آرامش یعنی در میان صدا، مشکل و کار سخت دلی آرام وجود داشته باشد.

## داستانهای مدیریتی (۶۴): آموزگار - اعتماد به نفس

در نیمه های سال تحصیلی معلّم کلاس به مدّت یک ماه به دلیل مشکلاتش کلاس را ترک کرد و معلّمی جدید موقتاً به جای او آمد. پس شروع به تدریس نمود و بعد، از چند دانش آموز شروع به پرسش در مورد درس کرد؛ وقتی نوبت به یکی از دانش آموزان رسید و پاسخی اشتباه داد بقیه دانش آموزان شروع به خندیدن کردند و او را مسخره می کردند. معلّم متوجّه شد که این دانش آموز از ضریب هوشی و اعتماد بنفسی پایین برخوردار است و همواره توسط هم کلاسی هایش مورد تمسخر قرار می گیرد. زنگ آخر فرار سید و وقتی دانش آموزان از کلاس خارج شدند، معلّم آن دانش آموز را فرا خواند و به او برگه ای داد که بیتی شعر روی آن نوشته شده بود و از او خواست همان طور که نام خود را حفظ کرده آن بیت شعر را حفظ کند و با هیچ کس در مورد این موضوع صحبت نکند. در روز دوم معلّم همان بیت شعر را روی تخته نوشت و به سرعت آن بیت شعر را پاک کرد؛ از بچه ها خواست هر کس در آن زمان کوتاه توانسته شعر را حفظ کند دستش را بالا ببرد. هیچ کدام از دانش آموزان نتوانسته بود حفظ کند، تنها کسی که دست خود را بالا برد و شعر را خواند همان دانش آموز دیروزی بود که مورد تمسخر بچه ها بود؛ بچه ها از این که او توانسته در این فرصت کوتاه شعر را حفظ کند مات و مبهوت شدند، معلّم خواست برای او کف بزنند و تشویقش کنند. در طول این یک ماه معلّم جدید هر روز همین کار را تکرار می کرد و از بچه ها می خواست تشویقش کنند و او را مورد لطف و محبت قرار می داد؛ کم کم نگاه هم کلاسی ها نسبت به آن دانش آموز تغییر کرد. دیگر کسی او را مسخره نمی کرد، آن دانش آموز خود نیز دارای اعتماد به نفس شد و احساس کرد دیگر آن شخصی که همواره معلّم سابقش خنگ می نامید نیست. به خاطر اعتماد بنفسی که آن معلّم داسوز به او داد، دانش آموز تمام تلاش خود را می کرد که همواره آن احساس خوب برتر بودن و باهوش بودن و ارزشمند بودن در نظر دیگران را حفظ کند. دیگر نمی خواست مانند

گذشته موجودی بی اهمیّت باشد؛ آن سال با معدلی خوب قبول شد؛ به کلاس های بالاتر رفت، در کنکور شرکت کرد و وارد دانشگاه شد. مدرک دکترای فوق تخصص پزشکی خود را گرفت و هم اکنون پدر پیوند کلیه جهان است، او کسی نیست جز دکتر ملک حسینی.

### داستانهای مدیریتی (۶۵): جهل - دانایی

بچه ای نزد استاد معرفت رفت و گفت: مادرم قصد دارد برای راضی ساختن خدای معبد و به خاطر محبتی که به کاهن معبد دارد، خواهر کوچکم را قربانی کند. لطفا خواهر بی گناهم را نجات دهید. استاد سرا سیمه به سراغ زن رفت و با حیرت دید که زن دست و پای دختر خردسالش را بسته و در مقابل در معبد قصد دارد با چاقو سر دختر را ببرد. جمعیت زیادی زن بخت برگشته را دوره کرده بودند و کاهن معبد نیز با غرور و خونسردی روی سنگ بزرگی کنار در معبد نشسته و شاهد ماجرا بود. استاد به سراغ زن رفت و دید که زن به شدت دخترش را دوست دارد و چندین بار او را در آغوش می گیرد و می بوسد، اما در عین حال می خواهد کودکش را بکشد، تا بت اعظم معبد او را ببخشد و برکت و فراوانی را به زندگی او ارزانی دارد. استاد از زن پرسید که چرا دخترش را قربانی می کند: زن پاسخ داد که کاهن معبد گفته است که باید عزیزترین پاره وجود خود را قربانی کند، تا بت اعظم او را ببخشد و به زندگی اش برکت جاودانه ارزانی دارد. استاد تبسمی کرد و گفت: اما این دختر که عزیزترین بخش وجود تو نیست، چون تصمیم به هلاکتش گرفته ای، عزیزترین بخش زندگی تو همین کاهن معبد است که به خاطر حرف او تصمیم گرفته ای دختر نازنین ات را بکشی. بت اعظم که احمق نیست، او به تو گفته است که باید عزیزترین بخش زندگی ات را از بین ببری و اگر تو اشتباهی به جای کاهن دخترت را قربانی کنی، هیچ اتفاقی نمی افتد و شاید به خاطر سرپیچی از دستور بت اعظم بلا و بدبختی هم گریبان را بگیرد!! زن لختی مکث کرد، دست و پای دخترک را باز کرد، او را در آغوش گرفت و آنگاه در حالی که چاقو را محکم در دست گرفته بود، به سمت پله سنگی معبد دوید، اما هیچ اثری از کاهن معبد نبود!!

🏯 می گویند از آن روز به بعد دیگر کسی کاهن معبد را در آن اطراف ندید

✓ نتیجه گیری راهبردی:

هیچ چیز ویرانگرتر از این نیست که متوجه شویم کسی که به آن اعتماد داشته ایم، عمری فریبمان داده است... در جهان تنها یک فضیلت وجود دارد و آن آگاهی و خرد است و تنها یک گناه و آن جهل و نادانیتست...

### داستانهای مدیریتی (۶۶): شام آخر

لئوناردو داوینچی هنگام کشیدن تابلوی شام آخر دچار مشکل بزرگی شد؛ او می بایست نیکی را به شکل عیسی و بدی را به شکل یهودا (از یاران مسیح که هنگام شام تصمیم گرفت به او خیانت کند) تصویر می کرد. او کار را نیمه تمام رها کرد تا مدل های آرمانیش را پیدا کند. روزی در یک مراسم همسرایی کلیسا، تصویر کامل مسیح را در چهره یکی از

آن جوانان همسرا یافت، جوان را به کارگاهش دعوت کرد و از چهره‌اش اتودها و طرح‌هایی برداشت. سه سال گذشت، تابلو شام آخر تقریباً تمام شده بود اما داوینچی هنوز برای یهودا مدل مناسبی پیدا نکرده بود. نقاش پس از روزها جستجو، جوان شکسته و ژنده پوش و مستی را در جوی آبی یافت، به زحمت از دستیارانش خواست او را تا کلیسا بیاورند. گدا را که درست نمی‌فهمید چه خبر است، به کلیسا آوردند، دستیاران سرپا نگاه‌اش داشتند و در همان وضع، داوینچی از خطوط بی‌تقوایی، گناه و خودپرستی که به خوبی بر آن چهره نقش بسته بودند، نسخه برداری کرد. وقتی کارش تمام شد، گدا، که دیگر مستی کمی از سرش پریده بود، چشم‌هایش را باز کرد و نقاشی پیش رویش را دید و با آمیزه‌ای از شگفتی و اندوه گفت: من این تابلو را قبلاً دیده‌ام!! داوینچی با تعجب پرسید: کی؟! کجا؟! گدا گفت: سه سال قبل، پیش از آنکه همه چیزم را از دست بدهم، موقعی که در یک گروه همسرایی آواز می‌خواندم، زندگی پر رویایی داشتم و هنرمندی از من دعوت کرد تا مدل نقاشی چهره عیسی شوم...

### داستانهای مدیریتی (۶۷): آرمان شهر

حاکم دویی، خاطره ای جالب را در کتاب خود نقل کرده است: در دهه ۱۹۸۰، اجلاسی متشکل از برخی مقامات عربی برگزار شده بود، همه درباره جنگ ایران و عراق و بحران فلسطین صحبت می‌کردند و من خواستم فضا را عوض کنم. بنابراین رو به مقامات حاضر در اجلاس کردم و گفتم که چرا به جای این بحث‌ها، فکری به حال توسعه منطقه نمی‌کنیم و مثلاً چرا سعی نمی‌کنیم دویی را به شهری توریستی تبدیل کنیم که از سراسر دنیا به سویس بیایند؟! واکنش مقامات عربی جالب بود، یکی شان که وزیر بود، پاسخ داد: آخر دویی چه دارد که بتوان آن را به جاذبه توریستی تبدیل کرد؟ چیزی جز صحرای برهوت و خورشید سوزان و شرجی دریا و شن‌های داغ؟! شاید هر کس دیگری جز شیخ محمد بود، با خود می‌اندیشید که عجب سخن یاهو ای گفتم!! راست می‌گویند، شهر و کشور من چه جاذبه ای برای گردشگران دارد؟ اما شیخ، آن کنایه را نادیده گرفت و حتی به موتور محرکی برای خودش تبدیل کرد تا با عمل به گفته اش، جواب آن وزیر طعنه‌گو را بدهد. او به کشورش بازگشت و در حالی که صدای وزیر در گوشش می‌پیچید که دویی چه جاذبه ای دارد، با خود گفت: جاذبه را باید ساخت و بدین ترتیب، گام‌های زیربنایی را برداشت. بهترین مشاوران را فراخواند، شرکت هواپیمایی امارات را تأسیس کرد، دویی را به بهشت سرمایه‌گذاران تبدیل کرد. هتل‌ها یکی پس از دیگری ساخته شدند. و آن صحرای برهوت، به زمینی گران‌قیمت تبدیل شد که تاجران برای متر مترش، با یکدیگر چانه می‌زدند، مراکز خرید را به مدرن‌ترین شکل ممکن ساخت، کوشید تفریحاتی که توریست‌ها به دنبال آن هستند را در بهترین کیفیت فراهم کند و ... سال‌ها بعد، آن وزیر عربی که سخنان شیخ محمد را مسخره کرده بود، برای گذراندن ایام تعطیلات خود به همراه خانواده به دویی رفت!!

حاکم دویی در صفحه لینکدین خود نوشت: ما امروز بزرگترین نیروگاه خورشیدی جهان را با سرمایه‌گذاری ۵۰۰ میلیارد درهمی (۱۵۰ میلیارد دلاری) راه‌اندازی کردیم که قرار است تا پایان سال ۲۰۳۰ تکمیل شده و ۵۰۰۰ مگاوات برق تولید کند 25% از برق دویی در سال ۲۰۳۰، محصول انرژی پاک خواهد بود و تا سال ۲۰۵۰ این میزان به ۷۵٪



افزایش خواهد یافت. ما در سال ۲۰۵۰ شهری با کمترین میزان تولید کربن خواهیم بود. ما صندوق ۵۰۰ میلیون درهمی (۱۵۰ میلیون دلاری) تحقیقات را برای انرژی پاک و صندوق سبز دویی با سرمایه ۱۰۰ میلیارد درهم (۳۰ میلیارد دلار) را برای سرمایه گذاری در انرژی پاک راه اندازی کردیم.

نتیجه گیری راهبردی:

اگر کارهای تو الهام بخش رویا پردازي بیشتر، یادگیری بیشتر، کار کردن بیشتر، و ارتقای دیگران است، تو یک رهبری.

### داستانهای مدیریتی (۶۸): کوزه گر - شاگردی

نقل میکنند که شاگرد کوزه گری ای چند سالی نزد استادش شاگردی کرد؛ کم به فن کار آشنا شد و کاسه و کوزه های خوبی هم ساخت و مشتری بسیار یافت. کم کم به خودش و فنی که یاد گرفته بود مغرور شده و بنای ناسازگاری گذاشت که بله: حق من شاگردی نیست و تا کی برای مردم کار کنم و وقت اون رسیده که آقای خودم و اوستای خودم و شاگرد خودم باشم. با همین حرفها از استاد جدا شد و در آن طرف شهر یک کوزه گری قابلی به راه انداخته و نشست پشت چرخ کوزه گری و شروع کرد به ساخت؛ از هر چیزی که بلد بود تعداد زیادی ساخته و گذاشت تا خشک شوند. بعد کوره را روشن کرد و لعاب را فرآهم آورد و ظروف را لعاب داد و گذاشت توی کوره تا پخته و آماده فروش شوند، یک شب تا صبح، از شوق پای کوره نشست. صبح که در کوره را باز کرد دید ای دل غافل، همه ظروف خرد شده و شکسته یا ترک خورده. حساسی حالش گرفته شد؛ کلی دانسته هایش را مرور کرد تا بلکه ببیند کجای کار را اشتباه کرده اما چیزی دستگیرش نشد؛ قدم به قدم کارهای استادش را تکرار کرده بود، این شد که دوباره نشست پشت چرخ و ساخت، باز لعاب و خشک شدن و کوره زدن و باز خرد شدن و ترک خوردن ظروف؛ گفت شاید دمای کوره تنظیم نیست، باز ساخت و کوزه زد و باز هم همه اش خرد شد...عاجز و درمانده برگشت پیش استادش و سر پایین و بغض در گلو موضوع را برای استاد کوزه گر تعریف کرد.

استاد گفت: پسر جان تو فن کوزه گری را بلدی اما فوتش رو نه!! شاگرد گفت: فوتش چیه؟ گفت: بیا تا نشونت بدم، استاد رفت توی درگاهی کوره ایستاد و به شاگرد گفت یکی یکی کوزه و کاسه ها را به دستش بدهد؛ استاد هر کاسه ای را که می گرفت محکم فوتی به آن میکرد و در کوره میگذاشت. شاگرد خیال کرد استاد مسخره اش می کند ولی استاد گفت: ببین پسر جان، وقتی ظرف رو لعاب میزنی و میگذاری که خشک بشه، گرد و خاک روش میسینه که این گرد و خاکها توی کوره میسوزند و باعث خرد شدن سفالها می شن، پس قبل از کوره زنی ظرفها، اونها رو باید فوت کنی تا گرد و خاکشون بره و ترک نخورن. این داستان به زبان مردم راه پیدا کرده و به جنبه های خاص و بسیار مهارانه هر کاری که فقط به تجربه و دست بوسی استاد حاصل می شود می گویند «فوت یا فوت کوزه گری».

✓ نتیجه گیری راهبردی:

این است که همیشه برای نصیحت کردن جوانان می گویند که فوت و فن کار را باید بیاموزند، چه بسا که دانستن فوت بر دانستن فن ارجحیت هم داشته باشد.

**داستانهای مدیریتی (۶۹): تفکر استقرایی**

مرد مزرعه داری چند غاز می خرد و به شروع به پرورش و غذا دادن آنها میکند، ابتدا حیوان، ترسو و مردداست و نمیتواند لطف هر روزه مرد مزرعه دار را باور کند. با خود فکر میکند: چه اتفاقی افتاده است؟ چرا او به من غذا می دهد؟ موضوع هفته ها و ماه ها ادامه پیدا می کند تا اینکه بالاخره تردیدهای غاز از بین می رود و بعد از چند ماه غاز مطمئن می شود که: مرد مزرعه دار من را دوست دارد. مرد مزرعه دار به غذا دادن و مراقبت از غازها ادامه میدهد تا آنجایی که باور غاز اینگونه شکل می یابد که: مرد مزرعه دار دوست من است و من را به شدت دوست دارد. در حالی که غاز کاملاً از خیرخواهی و علاقه مرد مزرعه دار مطمئن شده است، یک روز در کمال ناباوری از قفسش بیرون کشیده می شود و سرش را می برند.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

این غاز قربانی تفکر استقرایی شده است. تفکری با گرایش ترسیم نوعی یقین و اطمینان عالم گیر بر پایه مشاهدات منفرد، مشاهداتی که از لحاظ نوع و محتوا یکسان و مکرراند اما بواسطه تکرار در گذشت زمان تبدیل به نوعی باور می گردند. هر چند گاهی، این تکرار تبدیل به نوعی اعتقاد، قانون، ایمان، روش اجرایی و ... نیز می شوند. تنها غازها نیستند که در دام این نوع از تفکر گرفتارند، گاهی ما انسان ها نیز در دام محبت و توجه مزرعه دارها گرفتار می شویم، در قفس هایی زندانی می شویم که نه برای امنیت ما که برای انتفاع بیشتر از ما در آنها محصورمان کرده اند. بسیاری از ما بواسطه تکرار در مشاهده رفتارها عادت به استنتاج و قضاوت های سریع و زود هنگام داریم، با مشاهده تکرار در انجام فرآیندها، اینگونه استنتاج میکنیم که فرآیند در بهترین روش ممکن اجرا میگردد و یا برخی رفتارهای دیگران را دلیل بر وجود نوعی خصیصه اخلاقی آنها می دانیم. اطراف ما از سازنها نیز مزرعه دارها و قفس های زیادی هستند که نیت غذا دادن شان از سر خیرخواهی نیست!! مواظب قفس هایمان باشیم.

**داستانهای مدیریتی (۷۰): پرواز از خیابان - انسانیت**

برای دیدار خانواده بخصوص پدر و مادرم بعد از حدود ۱۶ سال دوری به ایران رفته بودم؛ با وجود هشدار برادرانم تصمیم گرفتم با اتومبیل آنها یک سری به خانه ی دوستان قدیمی بزنم. در یکی از خیابان های شلوغ پسری حدوداً ۱۴ ساله اجازه گرفت تا شیشه ی اتومبیل را تمیز کند، با اینکه شیشه تمیز بود به او اجازه دادم، اتفاقاً خیلی کاری تمیز بود یک ۲۰ دلاری از کیفم در آوردم، با حیرت به ۲۰ دلاری نگاه کرد و گفت از آمریکا آمدید؟؟ گفتم بله، از کجا

فهمیدی؟؟ گفت: ما مسافران آمریکا را زود میشناسیم، بعد گفت امکان دارد خواهش کنم شماره تلفن تان را بدهید، من میخواهم چند تا سوال درباره ی دانشگاه های آمریکا بکنم، به همین خاطر پولی هم از شما نمیخواهم. گفتم این ها بهم ربطی ندارد، گفت اجازه بدهید من هم کاری برای شما کرده باشم؛ گفتم من تلفن ثابتی ندارم ولی بیا بالا، بیا بنشین توی اتومبیل با هم حرف میزنیم رفتار مودبانه و نوع سئوالاتش و لحن صدایش مرا تحت تاثیر قرار داده بود. با اجازه و احتیاط کنارم نشست؛ پرسیدم چند سال داری؟ گفت ۱۴ سال؛ گفتم سال اول دبیرستان هستی؟؟ گفت سال آخر هستم؛ گفتم چطور؟؟ گفت از بس درس هایم خوب بود و در برنامه های فوق کلاس خود شرکت کردم، از بس کتاب به زبان فارسی و انگلیسی خواندم که مرا مرتب به کلاس های بالاتر بردند و الان سال آخر هستم؛ گفتم پدرت چه کاره است؟؟ گفت پدرم دو سال بعد از تولد من در جنگ کشته شده؛ گفتم چه کسی زندگی شما را می چرخاند؟؟ گفت من و خواهرم کار میکنیم، مادرم کلفت و آشپز یک خانواده ثروتمند است؛ گفتم چرا درباره ی دانشگاه های خارج میپرسی؟؟ گفت شنیدم دانشگاه ها به شاگردان استثنایی، هم ویزای تحصیلی میدهند و هم بورس میدهند؛ گفتم چه کسی کمکت میکند؟؟ گفت هیچکس، خودم و خودم و خودم!!! گفتم غذا خوردی؟؟ گفت از دیروز ظهر تا حالا غذا نخوردم، چون رژیم دارم، نگاهی به قد و بالاش کردم و گفتم رژیم چی؟؟ گفت یک دکتری گفت قندم بالاست. گفتم با هم میرویم در یک رستوران غذا میخوریم و حرف میزنیم و من هم سعی میکنم راهی برایت پیدا کنم. تشکر کرد و با هم به یک رستوران گرانقیمت شمال شهر رفتیم؛ فرید که تازه اسمش را گفته بود با حیرت به آدم ها و دکور رستوران و غذاهای روی میز مشتریان را تماشا میکرد؛ گفتم هر چه دلت میخواهد سفارش بده گفت بشرط اینکه درون اتومبیل و صندوق عقب را تمیز کنم گفتم عیبی ندارد فقط ملاحظه نکن حتی غذا برای خواهرت و مادرت هم ببر. فرید هیجان زده به توالت رفت. دست و صورت خود را شست و خوب که تماشا شایش کردم دیدم لباس کهنه ای به تن دارد، ولی بسیار تمیز و اتوکشیده و خوش فرم است، احساس کردم پسر بسیار مسئولی است. با اصرار من، سه نوع غذا سفارش داد او با مهارت خاصی بیشتر غذای خود را در لابلای غذای خواهر و مادرش جای داد؛ بیش از ۲ ساعت با هم حرف زدیم و دیدم از همه مسائل روز خبر دارد، به خوبی به زبان انگلیسی حرف میزد، میگفت از طریق تماشا تلویزیون و خواندن کتاب های مختلف انگلیسی مرتب اطلاعات خود را کامل میکند. وقتی او را نزدیک خانه شان پیاده کردم، اطلاعات کافی از او در دست داشتم و قرارمان در روز دیگر بود که کپی مدارک تحصیلی اش را هم به من برساند. چون من عازم آمریکا بودم اما تلفن و آدرس خودم را به او دادم و به آمریکا بازگشتم، از یک وکیل آشنا کمک گرفتم قول داد مراحل مختلف تحصیل و اقامت را در مورد فرید دنبال کند در این فاصله گاه با فرید تلفنی حرف میزدیم و یکبار هم با مادرش حرف زدیم که از ته دل برایم دعا میکرد و میگفت روزی جبران این زحمات شما را میکنم شاید روزی به کلبه ساده و کوچک من آمدید و من برایتان خوشمزه ترین غذاها را پختم. حدود ۶ ماه طول کشید تا از طریق همان وکیل آشنا، سرانجام ۲ پذیرش از سوی دو دانشگاه تهیه کردم و با دعوت نامه و اسپانسر شیب از سوی خودم برای فرید پست کردیم. ده روز بعد فرید بغض کرده زنگ زد و گفت من باورم نمیشود یعنی شما که هیچ نسبت فامیلی و آشنایی

و دوستی با ما ندارید اینگونه برایم زحمت بکشید فقط میخواستم بگویم ما دو شب است تا صبح فقط از اشک شوق می ریزیم..

### داستانهای مدیریتی (۷۱): شیوانا

روزی برای تصمیم گیری در مورد یک موضوع تجاری نیاز به مشاور بود. شیوانا از شاگردان خواست تا مرد تاجری که ور شکست شده بود را نزدش آورند. یکی از شاگردان به اعتراض گفت: او یک تاجر ور شکسته است و نمی تواند به مشورتش اعتماد کرد. شیوانا: شکست یک اتفاق است، یک شخص نیست، کسی که شکست خورده در مقایسه با کسی که چنین تجربه ای نداشته است. هزاران قدم جلوتر است. او روی دیگر موفقیت را به وضوح لمس کرده است و تارهای متصل به شکست را می شناسد. او بهتر از هر کس دیگری می تواند سیاهچاله های منجر به شکست را به ما نشان دهد. وقتی کسی شکست می خورد هرگز نگوئید او تا ابد شکست خورده است.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

وقتی کسی موفق می شود بدانید که چیزی یاد نگرفته است! اما وقتی کسی شکست می خورد آگاه باشید که او هزاران چیز یاد گرفته است که اگر شجاعت خود را از دست نداده باشد می تواند به دیگران منتقل کند. وقتی کسی شکست می خورد هرگز نگوئید او تا ابد شکست خورده است! بلکه بگوئید او هنوز موفق نشده است.

### داستانهای مدیریتی (۷۲): گاندی - محبت پدر

گاندی: هفده سالم بود، پشت در دستشویی قائم شده بودم، پدرم از دستشویی آمد بیرون، ترساندمش، بهش خندیدم، او هم خندید. در آن سن و سال سیگاری شده بودم، در حمام سیگار میکشیدم، آن روز را هیچ وقت فراموش نمیکنم، همان روزی که یواشکی رفته بودم تا در حمام سیگار بکشم، سیگار کشیدنم طول کشیده بود. چهار نخ، پنج آخر را که کشیدم، سیگارها را از ترس پدر در چاه حمام فرو کردم، از در حمام که بیرون آمدم، پدرم را دیدم که پشت در حمام روی زمین خوابش برده است، آمده بود تا مرا بترساند، بغلش کردم، بوسیدمش، گریه کردم و دیگر سیگار نکشیدم...

### داستانهای مدیریتی (۷۳): بخشندگی

بزرگی میگفت وقتی جلوی شما یک سبد سیب می آورند، شما اول برای کناریتان بر میدارید، دوباره سیب بعدی را به نفر بعدی میدهید و... دقت کنید، تا زمانی که برای دیگران بر میدارید سبد مقابل شما میماند!! ولی حالا تصور کنید همان اول برای خود بردارید، میزبان سبد را به طرف نفر بعد میبرد... تکان دهنده است اما حقیقت دارد! تا وقتی بخشنده باشید هم امکانات در اختیارتان باقی میمانند و هم سهم خودتان محفوظ می ماند. بخشنده باشیم تا بهترینها نصیب همه مان شود.

### داستانهای مدیریتی (۷۴): ظرف ذهنی - سبک زندگی

یک گروه از دوستان به ملاقات استاد دانشگاهی رفتند؛ گفتگو خیلی زود به شکایت در مورد استرس و تنش در زندگی تبدیل شد. استاد از آشپزخانه بازگشت و به آنان قهوه در چند فنجان مختلف تعارف کرد؛ فنجان شیشه‌ای، فنجان کریستال، فنجان چینی، بعضی درخشان، تعدادی با ظاهری ساده، تعدادی معمولی و تعدادی گرانبقیم. وقتی همه آنان فنجانی در دست داشتند، استاد گفت: اگر توجه کرده باشید تمام فنجان‌های خوش‌قیافه و گران‌برداشته شدند در حالیکه فنجان‌های معمولی جا ماندند!! هر کدام یک از شما بهترین فنجان‌ها را خواستید و آن‌را ریشه استرس و تنش شماست؛ آنچه شما واقعاً می‌خواستید قهوه بود نه فنجان!!! اما با این وجود شما باز هم فنجان را انتخاب کردید؛ اگر زندگی قهوه باشد پس مشاغل، پول، موقعیت، عشق و غیره، فنجان‌ها هستند؛ فنجان‌ها وسیله‌هایی هستند که زندگی را فقط در خود جای داده‌اند.

لطفاً نگذارید فنجان‌ها کنترل شما را در دست گیرند؛ از قهوه‌ی تان لذت ببرید.

### داستانهای مدیریتی (۷۵): موش خور

وقتی بچه بودم موش‌های صحرائی به مزرعمون حمله کردند و تمام محصول هامون را خوردن، مادر بزرگم چند تاشون را انداخت توی یک قفس و بهشون غذا نداد تا از گشنگی شروع کردند هم دیگه را بخورند (دوسه تا موشی که آخر سر موندند را آزاد کرد. بهش گفتم، مادر بزرگ چرا آزادشون میکنی؟

گفت: این‌ها دیگه موش خور شدند و هر موشی وارد مزرعه بشه تیکه تیکه اش میکنند!!

### داستانهای مدیریتی (۷۶): چاه

خواب دیدم قیامت شده است. هر قومی را داخل چاههای عظیم انداخته و بر سر هر چاهی نگهبانانی گرز به دست گمارده بودند الا چاه ایرانیان! خود را به عبید زاکانی رساندم و پرسیدم:

عبید این چه حکایت است که بر ما اعتماد کرده نگهبان نگمارده اند؟ گفت: می‌دانند که ما چنان مشغول خود هستیم که ندانیم در چاله ایم یا چاه. پرسیدم: اگر باشد در میان ما کسی که بداند و عزم بالا رفتن کند؟ گفت: اگر کسی از ما فیلس یاد هندوستان کند خود بهتر از هر نگهبانی لنگش را بکشیم و او را به تهِ چاه باز گردانیم...

### داستانهای مدیریتی (۷۷): شاهین - ریسک

پادشاهی دو شاهین کوچک به عنوان هدیه دریافت کرد، آن‌ها را به مربی پرندگان دربار سپرد تا برای استفاده در مراسم شکار تربیت کند. یک ماه بعد، مربی نزد پادشاه آمد و گفت که یکی از شاهین‌ها تربیت شده و آماده شکار است اما نمی‌داند چه اتفاقی برای آن یکی افتاده و از همان روز اول که آن را روی شاخه‌ای قرار داده تکان نخورده است. این

موضوع کنجکاوی پادشاه را برانگیخت و دستور داد تا پز شکان و مشاوران دربار کاری کنند که شاهین پرواز کند اما هیچکدام نتوانستند. روز بعد پادشاه دستور داد تا به همه مردم اعلام کنند که هر کس بتواند شاهین را به پرواز درآورد پادشاه خوبی از پادشاه دریافت خواهد کرد، صبح روز بعد پادشاه دید که شاهین دوم نیز با چالاکی تمام در باغ در حال پرواز است، پادشاه دستور داد تا معجزه گر شاهین را نزد او بیاورند. درباریان کشاورزی متواضع را نزد شاه آوردند و گفتند او ست که شاهین را به پرواز درآورد، پادشاه پرسید: تو شاهین را به پرواز درآوردی؟ چگونه این کار را کردی؟ شاید جادوگر هستی؟ کشاورز که ترسیده بود گفت: سرورم، کار ساده‌ای بود، من فقط شاخه‌ای را که شاهین روی آن نشسته بود بردم، شاهین فهمید که بال دارد و شروع به پرواز کرد.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

گاهی لازم است برای بالا رفتن، شاخه‌های زیر پایمان را ببریم. چقدر به شاخه‌های زیر پایتان وابسته هستید؟ آیا توانایی‌ها و استعدادهایتان را می‌شناسید؟ آیا ریسک می‌کنید؟ آیا کارمندان خود را می‌شناسید؟ آیا تلاش می‌کنید استعدادهای آنان شکوفا شود؟ به خاطر ترس از پریدن و پرواز، آنان را به شاخه‌هایی از سازمان وابسته می‌کنید؟ آیا بهتر نیست کارکنانتان توانمند و چالاک باشند در عین حال جلد سازمان؟ آیا نقاط قوت و استعدادهای سازمان خود را می‌دانید؟ آیا به استقبال تهدیدها می‌روید یا همواره به شکلی محافظه کارانه به حفظ وضع موجود می‌اندیشید؟ در رویارویی با تهدیدها و مشکلات است که سازمان می‌تواند استعدادها و توانایی‌های خود را بروز داده و توسعه دهد.

**داستانهای مدیریتی (۷۸): تخم مرغ - منطق**

فردی به روانکاو می‌گوید: برادرم دیوانه است و فکر می‌کند مرغ است. روانکاو به او می‌گوید: خوب چرا پیش من نمی‌آوری؟ جواب می‌دهد: چون تخم مرغ هایش را نیاز داریم.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

این داستان طنز مانند برخی از روابط مان است که کاملاً غیر منطقی و احمقانه‌اند ولی ما آنها را ادامه می‌دهیم چون به تخم مرغ هایش احتیاج داریم.

**داستانهای مدیریتی (۷۹): معجزه ی باور**

ماریا، دختری بسیار معمولی بود؛ او به عنوان کارمند پائین رتبه در یک شرکت بزرگ کار میکرد و زندگی بسیار خاکستری، کسل کننده و تکراری داشت! تنها کسانی که بوجود او تقریباً، توجه میکردند همکارهای او بودند که حتی آنها هم او را یک زن بی رنگ و کسل کننده میدیدند!! یک صبح در راه کارش، ماریا یک فروشگاه کوچک کلاه فروشی دید که به تازگی باز شده بود؛ با احساس کنجکاوی شیرینی، از آن گونه که در کودکی دور به او دست میداد، به آرامی وارد فروشگاه شد. داخل فروشگاه مادر و دختر کوچکی در حال امتحان کردن کلاه های مختلف برای دختر بچه بودند،

خانم دیگری جلوی آینه کلاهی را امتحان می کرد. ماریا چرخ می زد و با خجالت خاصی، چند کلاه را روی سر گذاشت و در آینه به خود نگاه کرد، تا اینکه، یکی از کلاه ها روی بالا ترین قفسه، نظرش را بسیار جلب کرد. ماریا دست دراز کرد، کلاه را پائین آورده روی سر گذاشت و... دختر بچه ای که در فروشگاه بود آستین مادرش را کشید و به آرامی گفت: مامان، خانمه با این کلاه چقدر خوشگل! مادر دختر بچه، نگاهی به ماریا انداخت و به آرامی به او نزدیک شده گفت: خانم، واقعاً این کلاه بهتون میاد!! خانم دیگری که در فروشگاه بود، سر خود را برگرداند و گفت: وای، واقعاً شما با این کلاه زیبا هستید، چقدر بهتون میاد!! ماریا به آینه بزرگی که در گوشه فروشگاه بود نزدیک شد و نگاهی به خود انداخت. برای اولین بار ماریا گدلوفا، در میان سالی آن چه در آینه دید را پسندید... چشمانش برقی زد و با لبخندی پر از شیطنت نوجوانی به صندوق رفت و کلاه را بدون هیچ حرفی خرید و پا به خیابان گذاشت! خارج از فروشگاه دنیا رنگ دیگری به خود گرفته بود؛ سالها بود که به گل های رنگارنگ گلدان های بزرگی که در پیاده رو ها بودند توجه نکرده بود؛ به پاکی هوایی که بعد از شبی بارانی، وارد ریه هایش میشد؛ صدای ماشین ها و همهمه عابران پیاده، مثل یک موسیقی منظم و دلنشین به گوش میامد. انگار به جای قدم زدن میلغزید و دلش پر بود از شعر زیبای زندگی... از کنار قهوه خانه ای که هر صبح رد میشد گذشت نگاهی به مشتری هائی انداخت که دور میزها نشسته بودند. پسر جوان و زیبایی که در حال خواندن روزنامه بود، سرش را بالا کرد و با نگاهی او را برانداز کرد. به محض اینکه به درب اداره نزدیک شد، دربان در را بروی او باز کرد و با احترام خاصی، به او صبح بخیر گفت: اتفاقی که هرگز در گذشته نیفتاده بود!! وقتی وارد آسانسور شد، دو نفر تقریباً در آن واحد از او پرسیدند: کدام طبقه و یکی از آنها سریعاً روی دکمه طبقه ای که ماریا خواست فشار داد. تمام کارمندان های اداره انگار بار اول بود که او را میدیدند و تقریباً هر کدام به شیوه خود اشاره ای به زیبایی او در آن روز کرد!! مدیر بخشی که ماریا در آن کار میکرد، در اطاق نهار به بهانه اینکه خیلی وقت است که راجب احساس ماریا در محل کارش با او صحبت نکرده، از او دعوت کرد کنار او بنشیند! عجیب تر آن بود که او حتی به ماریا پیشنهاد داد شام را با هم به رستوران بروند تا بیشتر با هم آشنا شوند! پس از پایان یک روز کاری جادوئی، ماریا تصمیم گرفت امروز با تاکسی به خانه باز گردد! هنوز دستش را بالا نبرده بود که دو تا تاکسی با هم جلوی پایش ترمز کردند! داخل یکی از آنها شد و روی صندلی عقب نشست و غرق شد در افکار شیرین روزی جذاب، و معجزاتی که کلاهی ساده در آن روز پدید آورد!! به محض اینکه وارد ساختمان منزل مسکونی اش شد، با سرعت از پله ها بالا رفت و درب را به شدت زد.

مادرش با تعجب به او گفت "ماریا دخترم، چقدر امروز زیبا شدی، چه نوری توی صورتت افتاده، مثل روزهای بچگیت" ماریا با هیجان جواب داد: "به لطف این کلاه جادوئی مادر!!" مادر گفت: کدام کلاه دخترم؟؟ ماریا با وحشت دست روی سر خود گذاشت ناگهان متوجه شد که بدترین اتفاق ممکنه افتاده!! کلاهی که زندگی اش را عوض کرد روی سرش نبود!! بیاد بیاورد کجا ها رفته و کلاه جادوئی را کجا جا گذاشته! در تاکسی کلاه را از سر پائین نیاورده بود؛ در اطاق نهار خوری نیز همچنین؛ نه در اداره و نه در آسانسور؛ قدم قدم در ذهنش تمام روز را به عقب بازگشت تا ناگهان صحنه کلاه را روی پیشخوان فروشگاه کلاه فروشی وقتی که کیف پولش را در آورده بود بیاد آورد!! کلاه را در فروشگاه جا گذاشته

بود!! ماریا تمام روز بدون آن کلاه بود و آن چه آن روز را اینچنین زیبا کرد باور او به زیبایی خود بود که بدنبال اقرار بی نقاب یک دختر بچه در ذهن او کاشته شد...

✓ نتیجه گیری راهبردی:

همه ما زیبا و عاقل و جذابییم، اگر کودک درونمان دوباره جرأت کند و این را به خودمان و عزیزانمان یاد آوری کند... بیرون ز تو نیست آن چه در عالم هست از خود بطلب هر آن چه خواهی که تویی

**داستانهای مدیریتی (۸۰): روباه**

می گویند آغا محمد خان قاجار علاقه خاصی به شکار روباه داشته، تمام روز را در پی یک روباه با اسپش می تاخته تا جایی که روباه از فرط خستگی نقش زمین می شده، بعد آن بیچاره را می گرفته و دور گردنش، زنگوله ای آویزان می کرده؛ در نهایت هم رهایش می کرده. تا اینجای داستان مشکلی نیست، درست است روباه مسافت، زیادی را دویده، وحشت کرده، خسته هم شده اما زنده و سالم است، هم جانش را دارد، هم دمش را، پوستش هم سر جای خودش است. می ماند فقط آن زنگوله!!! از اینجای داستان، روباه هر جا که برود یک زنگوله توی گردنش صدا می کند، دیگر نمی تواند شکار کند، زیرا صدای آن زنگوله، شکار را فراری می دهد؛ بنابراین «گر سنه» می ماند؛ صدای زنگوله، جفتش را هم فراری می دهد، پس «تنها» می ماند؛ از همه بدتر، صدای زنگوله، خود روباه را هم «آشفته» می کند، «آرامش» اش را به هم می زند.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

دقیقا این همان بلایی است که انسان امروزی سر ذهن پُرتنش خودش می آورد، دنبال خودش می کند، خودش را اسیر توهماتش می کند، زنگوله ای از افکار منفی، دور گردنش قلاده می کند، بعد خودش را گول می زند و فکر می کند که آزاد است، ولی نیست. پرده افکار منفی خودش شده و هر جا برود آن ها را با خودش می برد، آن هم با چه سر و صدایی،

**داستانهای مدیریتی (۸۱): نوشتن**

من نوشتن هدف هایم را از سال ۱۹۷۴ آغاز کردم، در آن زمان یکی از هدف هایم اجرای یک برنامه ی تلویزیونی بود. شاید برای من که در آن زمان یک ور شکسته بودم، نوشتن چنین هدفی، غیر منطقی تلقی می شد؛ زیرا تهیه یک برنامه نیم ساعته تلویزیونی، دست کم ده هزار دلار هزینه بر می داشت، اما حسن هدف نویسی به همین است که آدم هر چه بخواهد می تواند بنویسد. ۹ سال بعد بود که شبکه ی تلویزیونی HBO از من درخواست کرد تا اولین برنامه ی تلویزیونیم را اجرا کنم. وقتی مسئول شبکه به من تلفن زد به او گفتم: «منتظر تلفن شما بودم.» و او خنده ای کرد و



گفت: از کجا می‌دانستید که من قرار است زنگ بزنم؟» جواب دادم: «می‌دانستم، چون ۹ سال پیش آن را نوشته بودم. «جک کانفیلد»

### داستانهای مدیریتی (۸۲): بخشندگی

هنگام غروب، پادشاه از شکارگاه به سوی ارگ و قصر خود روانه می‌شد؛ در راه پیرمردی دید که بار سنگینی از هیزم بر پشت حمل میکند لنگ لنگان قدم بر میداشت و نفس نفس صدا می‌داد. پادشاه به پیرمرد نزدیک شد و گفت: مردک مگر تو گاری نداری که بار به این سنگینی می‌بری، هر کسی را بهر کاری ساخته‌اند، گاری برای بار بردن و سلطان برای فرمان دادن و رعیت برای فرمان بردن. پیرمرد خنده‌ای کرد و گفت: اعلی‌حضرت! این گونه هم که فکر می‌کنی فرمان در دست تو نیست، به آن طرف جاده نگاه کن، چه می‌بینی؟ پادشاه: پیرمردی که بار هیزم بر گاری دارد و به سوی شهر روانه است. پیرمرد: می‌دانی آن مرد، اولادش از من افزون‌تر است ولی فقرش از من بیشتر است؟ پادشاه: باور ندارم، از قرائن بر می‌آید فقر تو بیشتر باشد زیرا آن گاری دارد و تو نداری و بر فزونی اولاد باید تحقیق کرد. پیرمرد: اعلی‌حضرت! آن گاری مال من و آن مرد هم‌نوع من است، او گاری نداشت و هر شب گریه‌ی کودکانش مرا آزار می‌داد چون فقرش از من بیشتر بود گاری خود را به او دادم تا بتواند خنده به کودکانش هدیه دهد. بار سنگین هیزم، با صدای خنده‌ی کودکان آن مرد، چون کاه بر من سبک می‌شود، آنچه به من فرمان می‌راند خنده کودکان است و آنچه تو فرمان می‌رانی گریه کودکان است!!!

### داستانهای مدیریتی (۸۳): انسانم آرزوست

زمانی در قم طلبه بودم، بعلت خامی و بی‌ارتباطی با جامعه معتقد بودم؛ که فقط کسی که در قم باشد و روحانی، بافضیلت است!! اما وقتی در دوره‌ای که دانشگاه تهران بودم با اشخاص بافضیلت رو به رو شدم فهمیدم که در خارج از قم و در افراد غیر روحانی افراد ارزشمند وجود دارد. اما باز شیعه بودن را شرط اصلی میدانستم، بعد با سفر به کشورهای عربی فهمیدم که بین سایر فرقه اسلامی هم انسان ارزشمند یافت میشود... پس از سفر به اروپا به این نکته واقف شدم که در بین سایر ادیان و حتی بی‌دین‌ها و آتئیست‌ها نیز انسان ارزشمند فراوان هست... در ژاپن حادثه‌ای برایم رخ داد که فهمیدم فضیلت و انسانیت به زبان و مکان و نژاد و مذهب و رنگ نیست؛ برای غذا به رستورانی بزرگ و شلوغ رفتم و به جاهای دیگر سری زدم چند ساعت بعد ناگهان یادم آمد که ساکم را که تمام زندگیم داخل آن بود در آن رستوران جا گذاشته‌ام؛ با عجله رفتم و با کمال ناباوری دیدم ساکم همانجاست و پیرمردی کنار آن نشسته، او گفت: وقتی دیدم ساکت را فراموش کردی با اینکه وقت دندانپزشکی داشتم ماندم تا برگردی... از او تشکر کردم و گفتم خدا به شما اجر بدهد، ولی او گفت: من که به خدا اعتقادی ندارم؛ من به انسانیت معتقدم!!!/خلیل رفاهی

### داستانهای مدیریتی (۸۴): اقتدار

گاوچرانی وارد شهر شد و برای نوشیدن چیزی، کنار یک مهمان‌خانه ایستاد. بدبختانه، کسانی که در آن شهر زندگی می‌کردند عادت بدی داشتند که سر به سر غریبه‌ها می‌گذاشتند؛ وقتی او نوشیدنی اش را تمام کرد، متوجه شد که اسبش دزدیده شده است. او به کافه برگشت و ماهرانه اسلحه‌اش را درآورد و سمت بالا گرفت و بالای سرش گرفت بدون هیچ‌نگاهی به سقف یه گلوله شلیک کرد و خیلی مقتدرانه فریاد زد: «کدام یک از شما اسب من رو دزدیده؟!» کسی پاسخی نداد. او گفت: «بسیار خوب، من یک نوشیدنی دیگه میخورم، و تا وقتی آن را تمام می‌کنم اسبم برنگردد، کاری را که در تگزاس انجام دادم انجام می‌دهم! و اصلن دوست ندارم آن کاری رو که در تگزاس انجام دادم رو انجام بدم!» بعضی از افراد خود شون جمع و جور کردن؛ آن مرد، بر طبق حرفش، نوشیدنی دیگری نوشید، بیرون رفت و اسبش به سرجایش برگشته بود، اسبش رو زین کرد و آماده‌ی حرکت شد. کافه چی به آرامی از کافه بیرون آمد و پرسید: «هی رفیق قبل از اینکه بروی بگو، در تگزاس چه اتفاقی افتاد؟ اوچران برگشت و گفت: مجبور شدم پیاده برم خونه!» آرامش داشته باش و با اقتدار ابراز وجود کن: نتیجه خواهی گرفت»

### داستانهای مدیریتی (۸۵): بودجه ی آروغی

روزی پادشاهی خزانه را خالی دید، پس به وزیر زیرک خود دستور داد طرحی برای بودجه سال بعد ارائه کند؛ وزیر پس از مشورت با اصحاب اقتصاد، برای جبران کسری بودجه طرحی ارائه کرد که شامل سه بند بود:

۱- مالیات دو برابر شود. ۲- نیمی از گاو و گوسفندها به نفع دولت مصادره شود. ۳- کسی حق ندارد آروغ بزند!

پادشاه که طرح را دید، با پوزخندی به وزیر گفت اول و دوم اش قبول، اما سومی یعنی چه؟ چرا نباید آروغ بزنند؟ وزیر زیرک گفت قسمت سوم ضمانت اجرای دو قسمت قبل است. او ادامه داد: بند سومی برای تخلیه انرژی اعتراضی مردم است و ما با استفاده از جارچی‌ها آروغ نزدن را به مهمترین مسئله مردم تبدیل می‌کنیم؛ مردم هم به جای پرداختن به بندهای اول و دوم، به قسمت سوم خواهند پرداخت. در نهایت، پس از بالا گرفتن اعتراضات، به نشانه احترام به خواست مردم، با دستور ملوکانه شما بند سوم را لغو می‌کنیم و مردم هم خوشحال به خانه می‌روند و درد اجرای دو بند قبلی را تحمل می‌کنند!!!

✓ نتیجه گیری راهبردی:

بودجه سال ۹۸ توسط دولت تقدیم مجلس شد، در این بودجه؛ هزینه‌های نظامی افزایش یافته، سهم فرهنگ و محیط زیست به شدت کاهش یافته و بالاخره بناست قریب به سی میلیون نفر از یارانه محروم شوند و...

△ قسمت آروغی آن، افزایش عوارض خروج از کشور است!! بنابراین پس از تقدیم بودجه و رسانه‌ای شدن اجزا آن، موضوع افزایش عوارض خروج از کشور که مربوط به در صدی از جامعه می‌باشد، توسط رسانه‌ها و سلبریتی‌های همیشگی هماهنگ با دولت، برجسته و همه‌گیر شد. به زودی هم این قسمت از بودجه با دستور دولتی‌ها تصحیح

واحيانا كسر خواهد شد و مردم هم خوشحال از اين انعطاف عجيب دولت! كه همان قسمت آروغى بودجه محسوب مى گردد، با مصيبت هاى بودجه ۹۷ و وعده هاى سر خرمن دولت کنار خواهند آمد.

این است کاربرد بند های آروغی در اقدامات دولت: از بودجه گرفته تا...

### داستانهای مدیریتی (۸۶): قیمت منصفانه

چرا اگر برای صرف نهار در يك رستوران معمولی در مركز شهر ۱۰۰ هزار تومان پرداخت كنيم، احساس خوبی نداريم، ولی برای پرداخت همين مقدار پول برای غذایی با کیفیت يكسان در يك رستوران لوکس شاید حس بسیار خوبی هم داشته باشيم؟ وقتی مشتری می خواهد پولی برای محصول پرداخت کند، آن را با تجربه های قبلی خود از خرید محصول در موقعیت های مشابه مقایسه می کند و آنگاه تصمیم می گیرد که آیا قیمت پیشنهادی "منصفانه" است یا خير. ریچارد تیلر نوبلیست اقتصاد رفتاری در آزمایشی معروف به این پدیده می پردازد. از شرکت کنندگان در آزمایش خواسته شد تصور کنند که در يك روز گرم در ساحل دراز کشیده اند و حال که بگویند تا چه اندازه حاضرند برای يك بطری خنک از آبجوی مورد علاقه شان پول پرداخت کنند؟ اما به برخی از آنها گفته شد که نو شيدنی از بار يك هتل لوکس در حوالی ساحل خریداری خواهد شد و به ديگران گفته شد که از يك دکه بقالی محقر برايشان آبجو ايتیاع می شود. مشخص بود که محل خرید تغییری در کیفیت نوشيدنی نمی دهد، ولی گروه اول (خرید از بار هتل) تا ۷۷٪ و بیشتر قیمت بالاتری نسبت به گروه دوم پیشنهاد دادند!! می توان نتیجه گرفت اگر مشتریان کالایی را نسبت به رقبا خاص تر تلقی کنند، قیمت منصفانه برای آن را بالاتر ارزیابی می کنند. برای افزایش قیمت هم باید این ملاحظه را در نظر داشت که حتماً دلیلی مشخص و ملموس (محتویات بیشتر، اندازه بسته بندی بزرگتر و ...) برای مشتریان ارائه شود، باید آنها قانع شوند این قیمت جدید به دلایل موجهی بالاتر از قبلی است. نت فلیکس در روزهای آغاز به کار در ازای دریافت ۱۰ دلار، مشتریان می توانستند به طور نامحدود فیلم اجاره کنند و دی وی دی برای آنها فرستاده می شد. بعدها وقتی سرویس زنده و آنلاین به بازار آمد، همچنان رویه قبلی را هم حفظ کردند، ولی بعد از مدتی با توجه به کاهش تقاضا برای سرویس ار سال فیلم؛ آنها دو محصولشان را از هم تفکیک کردند و برای هر کدام حدود ۸ دلار قیمت گذاشتند، استدلالشان هم موجه بود، اگر قرار بود هر دو را با هم حفظ کنند قیمتشان حدود ۶۰ درصد افزایش می یافت (۸+۸) که مطلوب نبود. اما در مدت کوتاهی شرکت ۸۰۰ هزار مشتری اش را از دست داد و قیمت سهامش ۲۵ درصد سقوط کرد، علت اما این بود که مشتریان فکر می کردند باید پول بیشتری برای خدمتی که اکنون از قبل بدتر شده بود پرداخت کنند و آن را منصفانه تلقی نمی کردند!!

### داستانهای مدیریتی (۸۷): هوش

قصاب با دیدن سگی که به طرف مغازه اش نزدیک می شد، حرکتی کرد که دورش کند اما کاغذی را در دهان سگ دید، کاغذ را گرفت، روی کاغذ نوشته بود «لطفاً ۱۲ سو سیس و یه ران گوشت بدین»، ۱۰ دلار همراه کاغذ بود. قصاب

که تعجب کرده بود سو سیس و گوشت را در کیسه ای گذاشت و در دهان سگ گذاشت، سگ هم کیسه را گرفت و رفت، قصاب که کنجاو شده بود و از طرفی وقت بستن مغازه بود تعطیل کرد و به دنبال سگ راه افتاد، سگ در خیابان حرکت کرد تا به محل خط کشی رسید. با حوصله ایستاد تا چراغ سبز شد و بعد از خیابان رد شد، قصاب به دنبالش راه افتاد، سگ رفت تا به ایستگاه اتوبوس رسید نگاهی به تابلو حرکت اتوبوس ها کرد و ایستاد. قصاب متحیر از حرکت سگ منتظر ماند، اتوبوس آمد، سگ جلوی اتوبوس آمد و شماره آنرا نگاه کرد و به ایستگاه برگشت. صبر کرد تا اتوبوس بعدی آمد دوباره شماره آنرا چک کرد، اتوبوس در ست بود سوار شد. قصاب هم در حالی که دهانش از حیرت باز بود سوار شد، اتوبوس در حال حرکت به سمت حومه شهر بود و سگ منظره بیرون را تماشا می کرد. پس از چند خیابان سگ روی پنجه بلند شد و زنگ اتوبوس را زد، اتوبوس ایستاد و سگ با کیسه پیاده شد، قصاب هم به دنبالش، سگ در خیابان حرکت کرد تا به خانه ای رسید. گوشت را روی پله گذاشت و کمی عقب رفت و خودش را به در کوبید، این کار را باز هم تکرار کرد اما کسی در را باز نکرد. سگ به طرف محوطه باغ رفت و روی دیواری باریک پرید و خودش را به پنجره رساند و سرش را چند بار به پنجره زد و بعد به پایین پرید و به پشت در برگشت. مردی در را باز کرد و شروع به فحش دادن و تنبیه سگ و کرد، قصاب با عجله به مرد نزدیک شد و داد زد: چه کار می کنی دیوانه؟ این سگ یه نابغه است، این باهوش ترین سگی هست که من تا به حال دیدم. مرد نگاهی به قصاب کرد و گفت: تو به این میگی باهوش؟؟؟ این دومین بار تو این هفته است که این احمق کلیدش را فراموش می کنه.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

مردم هرگز از چیزهایی که دارند را ضی نخواهند بود، چیزی که شما آنرا بی ارزش می دانید، بطور قطع برای کسانی دیگر ارزشمند و غنیمت است.

**داستانهای مدیریتی (۸۸):** آموزگار امید

روزی معلم کلاس پنجم به دانش آموزانش گفت: "من همه شما را دوست دارم" ولی او در واقع این احساس را نسبت به یکی از دانش آموزان که تیدی نام دارد، نداشته. لباس های این دانش آموز همواره کثیف بودند، و وضعیت درسی او ضعیف بود و گوشه گیر بود؛ این قضاوت او بر اساس عملکرد تیدی در طول سال تحصیلی بود؛ زیرا که او با بقیه بچه ها بازی نمی کرد و لباس هایش چرکین بودند و به نظافت شخصی خودش توجهی نمی کرد. تیدی بقدری افسرده و درس نخوان بود که معلمش از تصحیح اوراق امتحانی اش و گذاشتن علامت در برگه اش با خودکار قرمز و یادداشت عبارت "نیاز به تلاش بیش تر دارد" احساس لذت می کرد، روزی مدیر آموزشگاه از این معلم درخواست کرد که پرونده تیدی را بررسی کند. معلم کلاس اول درباره اونو نوشته بود "تیدی کودک باهوشی است که تکالیفش را با دقت و بطور منظمی انجام می دهد." معلم کلاس دوم نوشته بود "تیدی دانش آموز نجیب و دوست داشتنی در بین همکلاسی های خودش است ولی بعلت بیماری سرطان مادرش خیلی ناراحت است" معلم کلاس سوم نوشته بود "مرگ مادر تیدی

تأثیر زیادی بر او داشت؛ او تمام سعی خود را کرد ولی پدرش توجهی به او نکرد و اگر در این راستا کاری انجام ندهیم بزودی شرایط زندگی در منزل، بر او تأثیر منفی می‌گذارد" در حالی که معلم کلاس چهارم نوشته بود "تیدی دانش آموزی گوشه گیر است که علاقه ای به درس خواندن ندارد و در کلاس دوستانی ندارد و موقع تدریس می‌خوابد"، این جا بود که تامسون، معلم وی، به مشکل دانش آموز پی برد و از رفتار خودش شرمند شد. این احساس شرمندگی موقعی بیش تر شد که دانش آموزان برای جشن تولد معلم شان هر کدام هدیه ای با ارزش در بسته بندی بسیار زیبا تقدیم معلمشان کردند و هدیه تیدی در یک پلاستیک مچاله شده بود. خانم تامسون با ناراحتی هدیه تیدی را باز کرد، در این موقع صدای خنده ی تمسخر آمیز شاگردان کلاس را فرا گرفت، هدیه ی او گردنبندی بود که جای خالی چند نگین افتاده آن به چشم می خورد و شیشه عطری که سه ربع آن خالی بود. اما هنگامی که خانم تامسون آن گردنبند را به گردن آویخت و مقداری از آن عطر را به لباس خود زد و با گرمی و محبت از تیدی تشکر کرد. صدای خنده ی دانش آموزان قطع شد. در آن روز تیدی بعد از مدرسه به خانه نرفت و منتظر معلمش ماند و با دیدنش به او گفت: "امروز شما بوی مادرم را می‌دهی" در این هنگام اشک های خانم تامسون از دیدگانش جاری شد زیرا تیدی شیشه عطری را به او هدیه داده بود که مادرش استفاده می کرد و بوی مادرش را در معلمش استشمام می کرد. از آن روز به بعد خانم تامسون توجه خاص و ویژه ای به تیدی می کرد و کم کم استعداد و نبوغ آن پسرک یتیم دوباره شکوفا شد و در پایان سال تحصیلی شاگرد ممتاز کلاسش شد. پس از آن تامسون دست نوشته ای را مقابل درب منزلش پیدا کرد که در آن نوشته شده بود "شما بهترین معلمی هستی که من تا الان داشته ام." خانم معلم در جواب او نوشت که تو خوب بودن را به من آموختی؛ بعد از چند سال خانم تامسون پس از دریافت دعوت نامه ای از دانشکده ی پزشکی که از او برای حضور در جشن فارغ التحصیلی دانشجویان رشته ی پزشکی دعوت کرده بودند و در پایان آن با عنوان "پسرت تیدی" امضاء شده بود، شگفت زده شد. او در آن جشن در حالی که آن گردنبند را به گردن داشت و بوی آن عطر از بدنش به مشام می رسید، حاضر شد.

✓نتیجه گیری راهبردی:

فارغ از واقعی یا تخیلی بودن داستان (که طی تحقیقات انجام شده چنین فردی وجود ندارد) میتوان از این داستان نتایج خوبی گرفت:

۱- آقای عبدالکلام در مورد نقش معلم در سرنوشت جامعه می گوید: اگر کشوری از فساد مبرا شده و تبدیل به ملتی سرشار از تفکرات زیبا گشته است، سه نفر از اعضای کلیدی آن جامعه در آن نقش داشته اند: پدر، مادر و معلم.

۲- پرفسور حسابی در مورد جایگاه مقام معلم میگویند: یک شمع روشن میتواند، هزار شمع خاموش را روشن کند و ذره ای از نورش کم نشود. اما ذکر این نکته ضروری است که معلمی فقط آموزش ریاضیات و علوم و... نیست بلکه

آموزش خودباوری و اثری نیکو در نسلی به جا گذاشتن است. معلمان، قهرمانان جامعه هستند؛ بنابراین باید مراقب تاثیر تصمیماتمان بر سرنوشت افراد باشیم!

### داستانهای مدیریتی (۸۹): ترس

یکی از اهالی روستا به صحرا رفت و در راه برگشت، به شب خورد و از قضا در تاریکی شب حیوانی به او حمله کرد. پس از یک درگیری سخت بالاخره بر حیوان غالب شد و آن را کشت و از آن جا که پوست حیوان زیبا به نظر می رسید، حیوان را به دوش انداخت و به سمت آبادی راه افتاد. پس از ورود به روستا، همسایه اش از بالای بام او را دید و فریاد زد: «آهای مردم، این مرد یک شیر شکار کرده»!! او با شنیدن اسم شیر لرزید و غش کرد؛ بیچاره نمی دانست حیوانی که با او درگیر شده شیر بوده است. وقتی به هوش آمد از او پرسیدند: «برای چه از حال رفتی؟» او گفت: «فکر کردم حیوانی که به من حمله کرده یک سگ است»! مرد بیچاره فکر می کرد که یک سگ به او حمله کرده است و گرنه همان اول غش می کرد و به احتمال زیاد خوراک شیر می شد.

نتیجه گیری راهبردی:

اگر از بزرگی اسم یک مشکل بترسید قبل از اینکه عکس العملی نشان دهید از پا درتان می آورد.

### داستانهای مدیریتی (۹۰): شهامت

وقتی کریستف کلمب، از سفر معروف و پرماجریش برگشت، ملکه ای اسپانیا به افتخارش مهمانی مفصلی ترتیب داد. درباریان که سر میز ناهار حاضر بودند با تمسخر گفتند: کاری که تو کرده ای هیچ کار مهمی نیست، ما نیز همه می دانستیم که زمین گرد است و از هر سوئی بروی و به رفتن ادامه دهی، از آن سوی دیگرش برمی گردی. ملکه ای اسپانیا پاسخ را از کریستف کلمب خواست، کریستف تخم مرغی را از سر میز برداشت و به شخص کناری خود داد و گفت: این را بر قاعده بنشان!!! او نتوانست. تخم مرغ دست به دست مجلس را دور زد و از راست ایستادن و بر قاعده نشستن ابا کرد. گفتند: تو خودت اگر می توانی این کار را بکن!! کریستف ته تخم مرغ را بر سطح میز کوبید، ته آن شکست و تخم مرغ به حالت ایستاده ایستاد. همگی زدند زیر خنده که ما هم این را می دانستیم. گفت: آری شاید می دانستید اما انجام ندادید، من می دانستم و عمل کردم. انجام دادن چیزی که می دانیم احتیاج به شهامتی دارد که هر کسی توان انجامش را ندارد.

### داستانهای مدیریتی (۹۱): انتخاب

فردی هر روز در بازار گدایی می کرد و مردم حماقت او را دست می انداختند. دو سکه به او نشان می دادند که یکی شان طلا بود و دیگری از نقره اما او همیشه سکه نقره را انتخاب می کرد!! داستان در تمام منطقه پخش شد، هر روز گروهی زن و مرد به دیدن این گدا می آمدند و دو سکه طلا به او نشان می دادند و او همیشه نقره را انتخاب می کرد،

مردم او را دست می انداختند و به حماقت او می خندیدند. تا اینکه مرد مهربانی از راه رسید و از اینکه او را آن طور دست می انداختند، ناراحت شد او را به گوشه ای دنج از میدان کشید و گفت: هر وقت دو سکه به تو نشان دادند، تو سکه طلا را بردار، این طوری هم پول بیشتری گیرت می آید و هم دیگر دستت نمی اندازند.

گدا پاسخ داد: ظاهراً حق با شماست، اما اگر سکه طلا را بردارم، دیگر مردم به من پول نمی دهند تا ثابت کنند که من احمق تر از آنهایم!! شما نمی دانید تا حالا با این کلک چقدر پول گیر آورده ام.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

اگر کاری می کنی که هوشمندانه است، هیچ اشکالی ندارد که تو را احمق پندارند...

### داستانهای مدیریتی (۹۲): مهاجرت

در سوئد همه افرادی که در پست های دولتی به کار گمارده می شوند باید از هر گونه خطایی، چه در گذشته و چه در زمانی که مشغول خدمت هستند، پاک باشند. در انتخابات پارلمانی سوئد در سال ۲۰۰۶ ائتلافی از احزاب دست راستی با به دست آوردن ۱۷۸ کرسی نمایندگی، اکثریت کرسی های مجلس را نصیب خود کرد و دولت تشکیل داد. چندی بعد نخست وزیر به تدریج وزرای کابینه اش را معرفی کرد و خانم «ماریا بوریوس» به عنوان وزیر بازرگانی معرفی شد. روز بعد دختری به یکی از روزنامه ها اطلاع داد این خانم چند سال پیش او را به مدت یک ماه برای نگهداری از بچه اش استخدام کرده بود بدون اینکه موضوع را به اداره مالیات گزارش داده باشد. در سوئد هر گاه کسی فردی را به کاری بگمارد باید آن را به اطلاع اداره مالیات برساند و به عنوان کارفرما مالیات و هزینه بیمه آن فرد را بپردازد؛ هر کس کار می کند باید در زمان انجام کار بیمه باشد تا اگر اتفاقی حین کار بیفتد بیمه بتواند نیازهای آن فرد را پوشش دهد. بوریوس به عنوان کارفرما باید استخدام آن دختر را به اداره مالیات اطلاع می داد و علاوه بر حقوق دختر، هزینه کارفرما را نیز به اداره مالیات می پرداخت؛ بوریوس به اداره مالیات اطلاع نداده بود و خلاف قانون رفتار کرده بود. وقتی این مساله فاش شد، وی از طریق تلویزیون از مردم سوئد پوزش خواست و گفت در زمان انجام این کار خلاف که سال ها پیش اتفاق افتاده بود، وضع مالی خانواده آنها چندان خوب نبوده است. روزنامه نگاران و وبلاگ نویسان که مانند سایر مردم بدون هیچ محدودیتی حق تحقیق و گزارش دارند دست به کار شدند و پرونده مالی خانم وزیر را طی سال های گذشته مورد بررسی قرار دادند. چطور همه شهروندان در سوئد می توانند اطلاعات مالی افراد دیگر را مطالعه کنند؟؟ برای این کار کافی است به سالن کامپیوتر اداره مالیات مراجعه کنند و با وارد کردن نام یا شماره شخصی افراد در رایانه ها، اطلاعات مربوط به درآمد افراد، اشتغال آنها و مقدار مالیات پرداختی توسط هر فرد را به دست آورند. پس از برملا شدن کار خلاف این خانم وزیر، شهروندی به نام ماگنوس فوراً در وبلاگ خود نشان داد که این خانم دروغ می گوید (یک جنایت وحشتناک!!!) و درآمد آنها در سالی که آن دختر خانم را به کار گرفته است، بالای یک میلیون کرون یعنی خیلی بیشتر از درآمد متوسط شهروندان سوئدی بوده است. دو روز بعد نخست وزیر سوئد اعلام کرد خانم بورل

یوس از کار خود کناره گیری کرده است. بورلیوس نه تنها از کار وزارت کنار گذاشته شد بلکه بنا بر گزارش روزنامه ها «خانم بورلیوس از سوئد فرار کرد»، او خانه و زندگیش را در مدت کوتاهی فروخت و به انگلستان کوچ کرد تا چشمش به چشم مردمی که به آنها دروغ گفته بود نیفتد .

تصور کنید اگر در کشور ما هم افراد دروغگو فرار میکردند جمعیت ما چقدر بود؟؟

**داستانهای مدیریتی (۹۳):** صندلی

امتحان پایانی درس فلسفه بود. استاد فقط یک سؤال مطرح کرده بود!!

سؤال این بود: شما چگونه می توانید مرا متقاعد کنید که صندلی جلوی شما نامرئی است؟ تقریباً یک ساعت زمان برد تا دانشجویان توانستند پاسخهای خود را در برگه امتحانی شان بنویسند، به غیر از یک دانشجوی تنبل که تنها ۱۰ ثانیه طول کشید تا جواب را بنویسد!! چند روز بعد که استاد نمره های دانشجویان را اعلام کرد، آن دانشجوی تنبل بالاترین نمره کلاس را گرفته بود!! او در جواب فقط نوشته بود: «کدام صندلی؟»!

✓ نتیجه گیری راهبردی:

مسائل ساده را پیچیده نکنید!!

**داستانهای مدیریتی (۹۴):** اسکندر

اسکندر مقدونی در سی و سه سالگی در گذشت روزی که او این جهان را ترک میکرد می خواست یک روز دیگر هم زنده بماند - فقط یک روز دیگر - تا بتواند مادرش را ببیند آن ۲۴ ساعت فاصله ای بود که باید طی می کرد تا به پایتختش برسد. اسکندر از راه هند به یونان بر می گشت و به مادرش قول داده بود وقتی که تمام دنیا را به تصرف خود درآورد باز خواهد گشت و تمام دنیا را یکپارچه به او هدیه خواهد کرد بنابراین اسکندر از پزشکانش خواست تا ۲۴ ساعت مهلت برای او فراهم کنند و مرگش را به تعویق اندازند. پزشکان پاسخ دادند که کاری از دستشان بر نمی آید و گفتند که او بیش از چند دقیقه قادر به ادامه زندگی نخواهد بود اسکندر گفت: من حاضرم نیمی از تمام پادشاهی خود را - یعنی نیمی از دنیا را در ازای فقط ۲۴ ساعت بدهم!! آن ها گفتند: اگر همه دنیا را هم که از آن شما ست بدهید ما نمی توانیم کاری برای نجاتتان صورت بدهیم امری غیر ممکن است؛ آن لحظه بود که اسکندر بیهوده بودن تمامی کوشش هایش را عمیقاً درک کرد با تمام داراییش که کل دنیا بود نتوانست حتی ۲۴ ساعت را بخرد. سی و سه سال از عمرش را به هدر داده بود برای تصاحب چیزی که با آن حتی قادر به خریدن ۲۴ ساعت هم نبود!!

**داستانهای مدیریتی (۹۵):** امیر کبیر



از امیر کبیر پرسیدند: در مدت زمان محدودی که داشتی چگونه این مملکت را از هر چه دزد پاک کردی؟

گفت: من خود دزدی نمی کردم و نمی گذاشتم معاونم هم دزدی کند او هم از این که من نمی گذاشتم دزدی کند، نمی گذاشت معاونش دزدی کند و... و تا آخر همین طور سلسله ی پاک دستی ادامه می یافت... اگر من دزدی میکردم تا آخر دزدی میکردند و کشور می شد دزد خانه، همه هم دنبال دزد میگشتیم و چون همه ما دزد بودیم هیچ دزدی را هم محکوم نمی کردیم!؟

**داستانهای مدیریتی (۹۶): بازگویی حق - سکوت\_ سازمانی**

زمانی که استالین فوت کرد، خروشچف جانشین او در کنگره حزب کمونیست شروع به بازگویی جنایات استالین کرد. همه حاضرین تعجب کرده بودند که چگونه یک رهبر از رهبر پیشین این چنین تند انتقاد میکند. در حین سخنرانی که سالن مملو از جمعیت بود ناگهان فردی خطاب به خروشچف فریاد زد: پس تو آن زمان کجا بودی؟! سالن ساکت شد خروشچف رو به جمعیت گفت: چه کسی این سوال را پرسید؟! هیچکس جواب نداد دوباره گفت: کسی که این سوال را کرد بایستد اما هیچ کس بلند نشد! ❗ خروشچف در حالی که لبخند بر لب داشت گفت: در آن زمان من جای تو نشسته بودم.

**داستانهای مدیریتی (۹۷): جایگاه - رهبری**

آیا تاکنون دیده اید که گله گرگ ها چگونه با هم حرکت میکنند؟؟ جلوتر از همه سه گرگ ضعیف و بیمار در حال حرکتند، که اگر گرفتار کمین حیوانات دیگر یا بهمن شدند اول آنها کشته خواهند شد؛ دیگر مسئولیت آنها این است که راه را با کوبیدن برف برای سایر گله هموار نمایند؛ پشت سر این سه گرگ پنج گرگ باتجربه راه میروند و در وسط یازده گرگ ماده در موقعیتی امن تر به راه خود ادامه میدهند ماده گرگ ها را پنج گرگ مبارز و کار آزموده در آخر گله مراقبت و تحت نظر دارد. در آخر از همه گرگی که با مسافتی بیشتر پشت سر گرگ ها در حال راه رفتن است لیدر و رهبر گله گرگ هاست او باید هر لحظه تمام گله را مشاهده و ناظر باشد.

✓ نتیجه گیری راهبردی:

لیدر بودن یا رهبری گروهی این نیست که جلوتر از همه راه بروید بلکه در بهترین موقعیت رو به جلو راه رفتن است. جلوتر از همه راه رفتن به معنی با تجربه بودن شما نیست شاید در اولین نبرد هلاک شوید.

**داستانهای مدیریتی (۹۸): خدا**

استادی با شاگردش از باغی میگذشت؛ چشم‌شان به یک کفش کهنه افتاد؛ شاگرد گفت گمان میکنم این کفشهای کارگری است که در این باغ کار میکند، بیا با پنهان کردن کفش‌ها عکس العمل کارگر را ببینیم و بعد کفش‌ها را پس بدهیم و کمی شاد شویم!!...استاد گفت چرا برای خنده خود او را ناراحت کنیم؛ بیا کاری که میگوییم انجام بده و عکس العملش را ببین! مقداری پول درون آن قرار بده، شاگرد هم پذیرفت و بعد از قرار دادن پول، مخفی شدند. کارگر برای تعویض لباس به وسایل خود مراجعه کرد و همین که پا درون کفش گذاشت متوجه شئی درون کفش شد و بعد از وارسی، پول‌ها را دید. با گریه فریاد زد: خدایا شکرت!! خدایی که هیچ وقت بندگان را فراموش نمیکنی؛ میدانی که همسر مریض و فرزندان گرسنه دارم و در این فکر بودم که امروز با دست خالی و با چه رویی به نزد آنها بازگردم و همینطور اشک میریخت. استاد به شاگردش گفت: همیشه سعی کن برای خوشحالی ات ببخشی نه بستانی.

### داستانهای مدیریتی (۹۹): وقتی که الاغ شدم

تابستان سال ۱۳۸۹ بود، در حال رانندگی بودم حوا سم نبود، یه دفعه یک ماشین با سرعت از کنارم رد شد و با بوق ممتد داد زد و گفت هی الاغ حواست کجاست. همانطور با سرعت رفت پشت چراغ قرمز ایستاد؛ چون خیابان خلوت بود منم رفتم کنارش ایستادم، شیشه‌های هر دو تامون پائین بود، یواشکی از کنار چشماش به من نگاه میکرد. منم مستقیم بهش نگاه کردم و گفتم: آقا میدونی سستی الاغ ماده هست و خرها، نر هستند. تو باید به من میگفتی خر. دوم اینکه من الاغ، حتما تو هم حضرت سلیمان هستی چون الان داری زبان الاغ‌ها رو میفهمی که باهات صحبت میکنم. سوم اینکه اصلا حوا سم به تو نبود تو عالم خودم بودم؛ یک لبخندی زد و سه بار گفت معذرت میخوام. منم تو ماشین شکلات داشتم براتش پرت کردم تو ماشینش؛ با اشاره اون، هر دو تا کناری ایستادیم و الان که با هم دوستیم یادمون نمیره که یک الاغ ما رو با هم آشنا کرد. این ماجرا میخواد بگه که کلمه ای در زبان انگلیسی هست به نام reactive یعنی واکنش و کلمه دیگری هست به نام creative یعنی خلاقیت. اگر دقت کنیم با جا به جایی حرف CC یک واکنش تبدیل می‌شه به یک خلاقیت؛ یعنی می‌شد این موضوع تبدیل شه به یک دعوی خیابانی که آخرش هم منجر می‌شد به آشتی، هم وقتمون رو میگرفت هم هزینه ساز بود. شخصی میگفت وقتی آخرش تو کلانتری باهم آشتی میکنیم چرا الان آشتی نکنیم؛ میلیون‌ها انسان در جنگ جهانی دوم کشته شدن ولی امروز کل اروپا با هم متحد هستند.

نتیجه کلی: ۱- آخر هر جنگی صلح است. ۲- عاقل کسی است که از تهدید فرصت می‌سازد. ۳- فحش دادن دلیل کسانی است که حق با آنها نیست. ۴- وقتی کسی عصبانیتون میکنه یعنی تونسته بر شما چیره بشه!