

J/E

American Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

2007年 冬

Making Work Work

効率よい仕事をするために

～職場で成功し、生き残る方法とは？～

Author: Julie Morgenstern
Publisher: Simon and Schuster Publishing, Fireside Book 2004年
ISBN: 0 7432 5087 7 272 ページ



～ 要旨 ～

本書は、日常の職場環境で経験するジレンマ、また困難をどのように効率的に乗り切るかに関するものである。著者は、日々の仕事を左右し得る職場環境と、そこで遭遇する問題に対する解決策について論じている。

翻訳者: 増田 円

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「パイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



効率よい仕事をするために ～職場で成功し、生き残る方法とは？～

要旨

本書は、日常の職場環境で経験するジレンマ、また困難をどのように効率的に乗り切るかに関するものである。著者は、日々の仕事を左右し得る職場環境と、そこで遭遇する問題に対する解決策について論じている。

能力1：生活と仕事のバランスを取る

生活と仕事のバランスは、人生の基盤となるものであり、欠くべからざるものだ。また、健康のバランスは、あなたが効率よく仕事をこなす続けるための十分なエネルギーとモチベーションを与えてくれる。

戦略1：締めたり、緩めたり

自分がリラックスできることをしなさい。自分をリセットする時間があると、あなたはより生産的になる。

戦略2：生活のバランスを取るための三か条

あなたにエネルギーを与える生活上の3つのカテゴリーがある。

1. 身体の健康：身体を鍛えると強くなる。
2. 回避：趣味（ガーデニング、絵画、ダンス、読書など）は、あなたの心をリフレッシュさせ、充電してくれる。
3. 人々：家族や友人とクオリティータイムを過ごそう。彼らの愛と支えがあれば、きつい仕事もやり遂げられるものだ。

戦略3：バランスを取ることに慣れる

生活と仕事のバランスを崩すのには、いくつかの理由がある。下記にその例を挙げてみよう。

1. 仕事が個人のネガティブな局面（例えば、不幸な結婚や孤独など）から逃げる場になっている。
2. 残業が必要だと考えがちだが、長時間労働は必ずしも業績・成果の向上に結びつかない。
3. 計画不足。段取りが不十分で作業に手間取っていると仕事が山積みになる。仕事は終わらせよう。計画を立てることに熱心になろう。そうすれば、仕事は終わり、リフレッシュすることができる。

能力2：心構えの確立

私たちは、仕事に成功し、職場で生き残ることが大変難しい時代に生きている。厳しい社会にあって、大企業は小会社にとって代わり、予算削減のためにレイオフなどの処置がとられている。

Making Work Work

Strategies for Surviving and Thriving At Work

The Main Idea

This book is about how to effectively handle dilemmas and hardships that an employee might experience in an ordinary work environment. The author pinpoints situations that can affect an employee's daily performance and solutions to problems that might be encountered.

COMPETENCY 1: Embrace Your Life and Work Balance

Balance between life and work is necessary because it gives you a life foundation. Furthermore, a healthy balance provides you with enough energy and motivation to keep you efficient in your job.

Strategy 1: Let Go and Grab Hold

You should do things that relax you. You are more productive if you allow yourself sufficient time to rest.

Strategy 2: Three Keys to Life Balance

There are three categories of your personal life that can give you energy:

1. Physical health. Being fit gives strength.
2. Escape. Hobbies (e.g. gardening, painting, dancing, reading) refresh your mind.
3. People. You should spend quality time with your family and friends because it is their love and support that helps in tough times.

Strategy 3: Overcome Resistance to Balance

There are several reasons why you often resist balancing life and work. These include:

1. Work is a form of escape from all the negative aspects in your personal life (e.g. an unhappy marriage, loneliness, etc.).
2. You think it is your duty to overwork. You must acknowledge that working longer doesn't always end up producing better results.
3. Poor planning. Disorganization and procrastination can result to piles of work. Get things done! Organize aggressively so that you can refresh yourself after work.

COMPETENCY 2: Develop an Entrepreneurial Mindset

We live in an era where surviving and thriving at work is very challenging. The harsh corporate scene involves big businesses taking over small ones and budget-saving strategies that include lay-offs.

私たちは、しっかりと心構えで仕事に立ち向かわなければならぬ。自分のキャリアをひとつの「ビジネス」として考えなさい。そして、そのキャリアをコントロールしなさい。

戦略4：自分が現在選択しているものを受け入れる

なぜ、自分が今の仕事をしているのか、何故そこにいるのか、を自問してみよ。あなたがそこにいる理由として、友人、給与、福利厚生、家族、あなたが身に付けたい経験といった動機が見つかるだろう。その動機に気付けば、仕事に対して新たな見通しをもつことができ、さらに的を絞った生産的な結果がもたらされる。

戦略5：あなたの価値を高める

あなたの価値は、あなたが仕事に捧げることのできる全てをいう。例えば、強さ、才能、経験、専門性など。自分の価値が分かれば、厳しい批判や競争に立ち向かえる。

戦略6：自分を信じる

仕事でわからないことがあるのは当然だ。知らないことを尋ねるのを躊躇してはならない。躊躇せず尋ねれば、あなたはやるべき仕事を十分に理解できて、さらに熟練し効率的になれる。

また、あなたは上司や同僚に自分の意見を伝えることをためらってはならない。自分ができること、自分が達成できることをはっきり告げよう。できないことを頼まれたら丁寧に断ろう。

戦略7：夢を広げる

特定の目標を設定しよう。売り上げを10%伸ばしたいのか？他の人の模範になりたいのか？自分を後押ししてみよう。夢をそだてよう。

能力3：重要な仕事は何かを選ぶ

仕事を効率的にし、時間を生産的に使うには、もっとも重要な仕事を選ぶことが一番大切だ。仕事を分類することを学べば、集中でき、落ち着いて過ごせる。

戦略8：収入線 (revenue line) を理解する

収入線に近い仕事を優先的にしなさい。収入線は、あなたの企業が現金を得たり、節約したりできるポイントだ。収益を創出する結果をもたらす仕事に多くの時間を費やそう。

You must develop an entrepreneurial mindset and apply it in your work. You must treat your career as your own business. Control your career.

Strategy 4: Embrace Your Current Choice

Ask yourself why you are at your current job and what drives you to be there. Reasons could be motivations such as your friends, your salary, your benefits, your family or the experience that you seek to acquire. By knowing your motivation factors, you will have added a new perspective to your job which will lead to a more focused and productive output.

Strategy 5: Cultivate Your Value

Your value includes everything you give to your job: your strengths, talent, experience and expertise. Knowing your value helps you face difficult tasks, criticism and competition.

Strategy 6: Trust Your Truth

It is normal to not understand some things about your responsibilities. Ask questions and inquire about things that you do not know. By doing so, you will be able to fully understand your tasks, making you more proficient and efficient.

Do not be shy to voice out your opinions and ideas to your boss and co-workers. Be honest in what you can do and what you can deliver. If you are asked to do a job that you cannot accomplish, gracefully turn it down.

Strategy 7: Develop Your Vision

Set your sight to a specific goal. Do you want to increase your sales by 10 percent? Do you want to be a role model for others? Push yourself to think big! Your endeavor will define your vision.

COMPETENCY 3: Choose the Most Important Task

The ability to identify the most important task is essential to making your work effective and your time more productive. Sorting out tasks will help you focus and will help you remain calm.

Strategy 8: Understand the Revenue Line

Prioritize work that is close to the revenue line. The revenue line is the point where your company is making and saving money. Spend most of your time on tasks leading to revenue-generating results.

戦略9：「することリスト」は全て一箇所で管理する

「することリスト」をいつも用意し、整理して困らないようにしよう。整理ができていると、一日の仕事の流れがはっきりと掴める。

戦略10：不測の事態に備える

不測の事態には常に備えておこう。不測の事態は、いつでも起こり得るし、一日のスケジュールに影響を与えるからだ。

業務が重なったとき、どの仕事を先に処理するかを決定するために、次の三つの質問に答えてみよう。

1. それは時間がかかるか？何分位で処理できる問題か？時間的に妥当なのか？
2. その仕事は収益につながるか？
3. 締め切りはいつか？

あなたはまた、特定の仕事をしないという決定も下さねばならない。次のことを覚えておこう。

1. 削る。重要性の低い仕事を取り除こう。
2. 遅らせる。急ぎでなければ、遅らせることを考えよう。
3. 委託する。自分のチームの他の人に仕事を任せてみよう。
4. 減らす。近道を考えよう——特に繰り返しのある業務に関して。

能力4：仕事を終わらせるために時間を作る

職場はあなたをクレージーにする。あなたは、様々な気を散らすもの、周囲に散乱しているものにも関わらず、仕事をやり遂げるように期待されている。あなたの価値を高め、生産性を高めるために以下のテクニックを用いよう。

戦略11：一日の初めにEメールをチェックしない

Eメールは一日の多くの時間を食ってしまう。Eメールは、仕事を先延ばしにする都合のよい言い訳になる。もっと重要な業務に時間を当てることを学ぼう。前日の晩に、次の日最初にする仕事を決めておくのがよい。

戦略12：多重タスク処理に気をつける

多重タスクは、時間を節約することも生産性を上げることもできない。一度にひとつの仕事だけをするを学ぼう。自分の目標に集中し、他の業務に取り掛かる前に常にひとつの業務を完了させよ。

Strategy 9: Capture All Your To-Do's in One Place

To avoid inconveniences, keep a list of your to-do's and organize them. Being organized will give you a picture of your tasks for the day.

Strategy 10: Prepare for the Unexpected

You must always be prepared because unexpected events can always occur, and they may affect your schedule for the entire day.

Ask yourself three questions that determine which task to do when evaluating conflict obligations:

1. How long will it take? How much time will take, is it worth it?
2. What is the revenue value of this task?
3. What is the deadline?

You should also know which tasks you must give up. Remember these tips:

1. Delete. Eliminate the unimportant tasks.
2. Delay. If the work requires less attention, consider delaying the task.
3. Delegate. Entrust the work to other members if your team.
4. Diminish. Create shortcuts – especially for repeating tasks.

COMPETENCY 4: Create the Time to Get Things Done

The workplace can drive you crazy. You are expected to get things done despite all the distractions and clutter around you. To increase your value and boost your productivity try the following techniques:

Strategy 11: Avoid E-mail the First Hour of the Day

E-mail can be the biggest time eater of all. E-mail interrupts you by giving you a reason to procrastinate. Learn to focus on your more critical tasks. Decide the night before the task that will occupy the first hour of your day at work.

Grab and Go Strategy 12: Beware of Multitasking

Multitasking neither saves time nor increases productivity. Learn to focus on one thing at a time. Concentrate on your goal and always complete your work before you move on to another.

戦略13：計画を立てて時間を作ろう

週毎にスケジュールを計画せよ。計画を立てることで、混乱したり注意が散漫になることから開放される。同種の業務をひとまとめにすれば、ギアの差し替えのために使う無駄な時間が省ける。

集中して快適に過ごすために、一日の生活パターンを作り、規則性を持って過ごそう。

あなた自身の自然な生活サイクルに合わせて、仕事を調整しなさい。例えば、朝型の人には最も重要な仕事を朝するようにしなさい。

能力5：注意散漫にならないように自分を制御する

あなたの気を散らす、次の四つの問題を制御しなさい。

1. 完璧主義：これは仕事を麻痺させる。
2. 優柔不断：これはエネルギーと時間を無駄にする。
3. 邪魔：人の仕事を応援するのは構わないが、すべての介入に対応していれば自分の時間がなくなる。
4. 会議：会議から多くを学べ。長時間の会議は、間違いなくあなたの妨げになる。

四つのうち、どの問題が一番よく起こるかを考えてみよう。以下に述べる戦略は、これらの問題への対応に役立つだろう。

戦略14：仕事が終われば、すぐに帰る

一時間早く仕事が終われば、すぐに家路につこう。時々はお決まりの型から抜け出して、日々の暮らしが退屈にならないようにしよう。これは、自分の時間や家族との時間を増やすことにもつながる。

戦略15：完璧主義はほどほどに

完璧主義者は常に安全策を模索している。心底、問題を解決しようと努め、すべてが解決するように望んでいる。悪いことではないが、完璧主義が行き過ぎると、余りにも時間を取られるので、仕事への貢献度が下がってしまう。

完璧主義を防ぐいくつかの方法は、どのように仕事に取り組むかを学ぶことだ。仕事の完成度と見直しを制限することに焦点をあてることもまた、その方法である。達人のレベルはいろいろあることを認識せよ。

戦略16：灰色の色合いも考えて、白と黒を置き換えてみる

優柔不断は、あなたにもあなたの周囲にも困難をもたらす。それはあなたの仕事を失速させ、質を低下させ、最後にはあなたを困らせる。優柔不断があなたの弱点であるなら、その原因をはっきりさせよう。あなたのプロジェクトの大きさによって、あなたは威圧されているのだろうか？ もしくは、決断を下すのを恐れているのか？ あなたを優柔不断にしている真の原因を深く見極めるように努めなさい。

Grab and Go Strategy 13: Stretch Your Time by Planning

Plan your schedule weekly. A plan frees you from confusion and distractions. Group similar tasks to minimize time lost from switching gears.

Try to develop a daily pattern or routine to keep you focused and comfortable.

Coordinate your work with your natural energy cycles. For example, if you work best in the morning then do all your most important tasks in the morning.

COMPETENCY 5: Control Distractions

Control the following four distractions:

1. Perfectionism. This can paralyze work.
2. Procrastination. This is a waste of energy.
3. Interruptions. It is OK to be supportive of other people but if you entertain every interruption, then you will lose time.
4. Meetings. Try to get the most from your meetings. Long meetings can hinder you.

Identify which of the four nibblers haunts you the most. The following Grab and Go strategies can help you to control these nibblers:

Strategy 14: Leave Early if you Finish

If you finish an hour early, then why not leave right away? Break your rut sometimes to avoid being bored with your schedule. This will give you a more time for yourself and your family.

Strategy 15: Apply Selective Perfectionism

A perfectionist constantly looks for security. They are problem solvers at heart and want everything to be solved. Perfectionism is not bad but being too much of a perfectionist lessens your ability to contribute because this can use too much time.

Several ways to avoid perfectionism is to learn how to delegate work. Focusing on the work's completion and limiting revisions is also a way to do it. Recognize that there are different levels of excellence.

Strategy 16: Replace Black and White Thinking with Shades of Gray

Procrastination can make things difficult for you and the people around you. It can stall your work, destroy the quality of your work and make you suffer in the end. If procrastination is your weakness then try to identify the cause of it. Is it because you are intimidated by the size of your project? Or perhaps you are afraid to make decisions? Try to dig deep and see what is really causing you to procrastinate.

優柔不断を解決するひとつの糸口として、灰色の部分を考えてみると、あなたの心のプレッシャーを軽くすることができる。このように考えると、あなたは前進できる。仕事を小さな業務に分割し、事を終えよう。そうすれば、やらなければならない仕事の量に圧倒されることはない。

また、仕事の順番を変えるのもよい。もしくは、仕事をおおまかに進めようとするれば、仕事に取り掛かりやすくなるだろう。難しい仕事には期限を定めるのもよい。最終的な結果を重視すること、そして、過去の成功を思い出すこと。これらは、あなたの直感に役立つだろう。

戦略17：予期されたサプライズ

仕事中に邪魔が入るのはやむを得ない。これを克服する秘訣は、邪魔なものをコントロールすることを学ぶことだ。邪魔なものに注意を払い、どのくらい時間を取られているのかを調べよう。さらに、誰が一番邪魔をしてくるかを知ろう。

邪魔なものを扱うために、一日の予定に不測の事態のための時間を割り振りなさい。例えば、通常の勤務の日には、6時間半仕事をすることができ、1時間半を邪魔の対応に費やすとする。このように、始めから予測しておけば、時間を失ったと考えずに済む。

あなたは、いつでもあなたの邪魔をしてよい人を2~3人選んでおこう。それは、配偶者、子どもたち、上司、大切な顧客などだ。他の人との対応は後回しにして、別の時間帯に都合をつけよう。このとき、彼らに丁寧に対応するように気を付けなさい。

戦略18：会議を意味あるものに

しばしば、会議は虚しいもので、会社の時間とお金を無駄にしてしまう。明らかな目的があれば会議には価値がある。会議には、詳細な議事と行動計画が望まれる。さらに、メモやその他の書面で代替のつかないときにのみに会議を開くべきだ。その場合でも中心的人物だけが席につけばよい。

能力6：変化する速度に合わせる

職場を体系化することは、日々常に流れる情報をうまく扱うひとつの方法だ。どんな種類の情報も、分類し、処理していかなければならない。

戦略19：役立つものを使う

体系化するということは、職場が乱雑か否かという問題ではない。あなたの生産性に関するクラッター（混乱）現象についての問題である。あなた自身を知り、体系化を阻んでいるものは何かを特定しなさい。

One cure to procrastination is to think in shades of gray because it takes the pressure off. Thinking this way will force you to move forward. Get things done by breaking down work into smaller tasks. Thus you will not feel overwhelmed with the amount of work you have to put up with.

You can also try to begin your task in a different order. Or try to do a fast and sloppy version of your work to help you get started. You can also set time limits on difficult tasks. Focus on the final result and remember your past victories. This can serve as your inspiration.

Strategy 17: Anticipate Surprises

Interruptions during work are unavoidable and the secret is learning to control it. Pay attention to the interruption and see how much time you spend on it. Also, learn to identify the people who interrupt you the most.

Allocate time in your workday for your unexpected instances. For example, in your regular working day, you can dedicate 6 ½ hours to work and dedicate an hour and a half to interruptions. This way, you will not feel as if you are losing time since you have already expected the unexpected.

Choose 2-3 people who can interrupt you anytime. These people are your priorities. They can be your spouse, your children, your boss or your big time client. Defer everyone else to a better time. Just be sure that you would approach them in a very courteous manner.

Strategy 18: Make Meetings Meaningful

Often meetings are done poorly thus losing company time and money. A meeting can have value if it has a clear purpose. Meetings also should have a concise agenda and a clear plan of action. Furthermore, meetings should only occur when the gathering is not achievable by memorandums or other written means. Ensure that only the essential people are included.

COMPETENCY 6: Organize at the Speed of Change

Being organized in your workplace is one way to put up with the constant influx of information in everyday life. With all sorts of information, you are expected to sort each of it and take action.

Strategy 19: Build on What Works

Being organized is not about whether your space is messy or not. It is about the effect of clutter on your productivity. Know yourself and identify what causes you to be disorganized.

戦略20：同僚用のロードマップを作る

上司や同僚があなたのファイルを探せるように、職場内のロードマップを作って彼らに渡しておこう。何かを見つけるために職場中を探し回って困ることのないように備えるためだ。自分のものがどこにあるかを紙に書いて示しておこう。

戦略21：机を整頓しなおす

散乱した机は、最も目に付き、不愉快な職場の問題だ。仕事をするスペースがなければ、集中力も最低になってしまう。体系化することは、職場での生活をコントロールする早道だ。

仕事スペースを職場の書類の流れを映す三つの領域に分割せよ。INは戸口の傍、WORKINGは中央(机)、OUTは部屋の外だ。

戦略22：雑草取りをする

不必要な情報はあなたを体力的・感情的・心理的に低下させる。不必要な情報は、正しい決断を阻み、人を堕落させていく。そのために、雑草取りが重要になる。不要な情報は捨てなさい。規則的にゴミとなるだけの情報、データ、書類、物などは処分しなさい。

以下の質問はどれを残しどれを捨てるかの基準になるだろう。

1. それは今現在のプロジェクトを完了させるのに必要か？
2. それで稼げるか？
3. 規則的に参照するものか？
4. その情報によって何かをする時間があるか？
5. 税金、その他の法的な理由で必要なものか？

能力7：委託を使いこなす

人に任せることを学ぶのは、あなたのキャリアを前進させる鍵となる。それは、強力な助けともなり得るが複雑な技術であり、二面性がある。つまり、生産性を一気に高めてくれるか、或いは時間の無駄になるか、のどちらかだ。

以下の戦略を考えよう：

戦略23：全てを自分で取り込んでしまうのは止めよう

何でもひとりでやってしまうのは止めよう。やり遂げなければならぬことをするだけではなく、その仕事を任せることを学ぼう。自立しているのは良いことだが、全てを取り込むと事の運びが遅くなってしまふ。自分が最も力を発揮できる仕事のために時間を費やし、その他は人に委ねよう。

Strategy 20: Create a Road Map for Your Colleagues

Give your boss and co-workers access to your files by giving them a map. This can be done by clearly labeling your files. Save yourself the hassle of rummaging through your entire office space when looking for something. Know where you keep your things by showing your system on paper.

Strategy 21: Rearrange Your Desktop

A cluttered desktop is one of the most visible and annoying problems in the workplace. If you have no room to work, then your concentration will be at its lowest. Organizing is the fastest way to gain control of your life in the office.

Divide your work area into three zones which reflect the flow of paper in your office - IN, WORKING and OUT. The IN must be beside the door, WORKING in the middle (can be your desk), while OUT must be located at the opposite side of the room.

Strategy 22: Weed as You Go

Keeping unnecessary information weighs you down physically, emotionally and psychologically. It prevents you from making sound decisions. This is the reason why weeding is important. If certain information is not needed, discard it. Regularly purge information, data, papers and supplies that only constitute waste.

The following questions will help you decide which to keep or not to keep:

1. Will it help you complete a current project?
2. Will it help you make money?
3. Do you refer to it on a regular basis?
4. Do you have time to do anything with this information?
5. Are there tax or legal reasons to keep it?

COMPETENCY 7: Master Delegation

Learning to delegate is essential in developing your career. Delegating is a powerful yet complex skill that can work for you both ways. It can either boost productivity or waste time.

Consider the following strategies:

Strategy 23: Break the Habit of Total Self Reliance

Stop insisting on doing everything yourself. Just do what you need to accomplish but learn to delegate the work. It is good to be self reliant but doing everything can slow you down. Save your time for what you do the best and delegate the rest.

戦略24：適任者を選ぶ

業務を頼む相手には、次の三種類の人がある。

1. エキスパート：その業務をあなたよりもよくできる人
2. イコール：その業務をあなたと同等にできる人
3. ビギナー：指導する時間を考慮しなければならない初心者

業務を任せる相手の技術・時間・その業務に対するモチベーションを確認してから任せるとよい。

戦略25：仕事の部署を明確にする

どの人も、はっきりした責任と仕事を持つべきだ。また、誰でも十分に責任を問われなければならない。業務上の線引きが曖昧だと人と人との間で責任が重なり、誰の仕事だかはつきり分からなくなる。

戦略26：一度にひとつの仕事をする

評価したり、見直したり、修正したりすることに何時間も手間取らないように、一度にひとつの熟練を要する仕事をしなさい。仕事をするとき、次のことを考えなさい。

1. 成果をはっきりさせよ。ただし道のりは創造的であれ。
2. 業務の締め切りを決めよ。
3. 権威の限界を定めよ。
4. フォローアップする過程を定めよ。

戦略27：引き返すこと

物事は予想通りに進まないかもしれない。その際、あなたがしている仕事をやり直すことを試みよう。不信を与えてはいけな。かえって関係者に良い点と悪い点を適切に告げなさい。そして部下たちのモチベーションを高め、彼らをリスペクトしなさい。

能力8：周囲と上手くやる

人付き合いを上手くこなすことは、好き嫌いの問題ではない。人付き合いをよくすることは、生産性と効率の問題だ。それは、すべての人が自分の仕事を終えることを保証する、好ましく、協力的で、力がみなぎる環境を創り上げることでもある。

戦略28：人付き合いをよくする

下に人を不快にすること、または性質を挙げよう。

1. 接触できない：質問に答えたくても、連絡がつかない人。または、連絡がつくまで時間がかかる人。
2. 信頼できない：約束を果たさない人。
3. 頑固：柔軟な対応ができない人。

Strategy 24: Pick the Right Person for a Job

There are three levels of delegates to consider in assigning a task to:

1. Expert - someone who can do the job better than you.
2. Equal - someone who is as qualified as you are.
3. Beginner - you can also invest time by teaching a beginner.

Make sure that the person has the skill, time and motivation to do the job.

Strategy 25: Create a Clear Division of Labor

Each person must have a clear set of responsibilities and tasks. Each person must also be held fully accountable. Vagueness creates overlaps between people and prevents them from taking full ownership of their tasks.

Strategy 26: Delegate One Skill Set at a Time

To reduce the risk of spending hours and hours evaluating, reviewing, and correcting, you must delegate only one skilled work at a time. Consider the following key elements when delegating:

1. Be clear on the outcome, but be creative on the path.
2. Define the due date of the task.
3. Define limits of authority.
4. Define follow-up procedures.

Strategy 27: Turn it Back Around

Things may not work according to how you expected it to. In this situation, try to resist the temptation of taking back the task you delegated. You don't want to convey a message of distrust. Instead, talk to the person involved and pinpoint the both the good and the bad. Motivate your people and you will earn their respect.

COMPETENCY 8: Work Well With Others

Working well with others goes beyond likeability. Working well with others is about productivity and efficiency. It is about creating a pleasant, cooperative, and energetic environment that ensures everyone gets their work done.

Strategy 28: Know the Six Grips

Here is a list of the things or traits that can drive people crazy:

1. Inaccessibility. People who are rarely available to answer your questions and are also very slow to respond.
2. Unreliability. People who do not deliver what they promise.
3. Rigidity. People who are not able to handle change well.

4. 他人を尊敬しない：礼儀知らず、人を侮辱する、横柄な人。
5. 曖昧：どっちつかずで、責任回避する人。
6. 不正：要求が多くて、厳しすぎる人、または与えるよりも受けることの多い人。

戦略29：自分の弱点に注意

不平不満を言わない性格になることは大変難しい。性格は無意識に変えられない。自分の弱点を知り、不適切な行動を取ってしまう原因を究明しよう。

戦略30：人付き合いのパターンを改善する

もっと頻繁に連絡がつくようにしなさい。連絡がつかないと周囲の人たちがしている仕事に関心がないと思われる。あなたは：

1. もっと信頼されなければならない。
2. もっと融通をきかさなければならない。
3. もっと人を尊敬しなければならない。
4. もっと態度を明確にしなければならない。
5. もっと公正でなければならない。

能力9：あなたの価値を活用する

これまで挙げた八つの能力を理解したら、実際の行動に移してみよう。それでも自分に進歩がないと感じるならば、それはあなた自身の問題ではなく、あなたの環境に何か具体的な問題がある可能性がある。

環境上の問題1：仕事量

仕事量が多すぎる、或いはあなたが能力を発揮できない仕事を請け負えば、あなたの心身は消耗してしまうだろう。

自分自身を高めるために、結果を記録する日記をつけなさい。これにより、あなたは上司に自分のパフォーマンスを具体的に提示することができる。さらに、もっとやりがいと関心のある仕事に就きたいと申告することもできる。

環境上の問題2：企業の雰囲気

自分に適さない文化の中にいると、自己評価は間違いなく低下する。自分の考え、価値、道徳観は簡単には捨てられないので、このような文化には適応し難い。

その場合、無理して調和することはない。ただ単にその文化を受け入れ、そこから得ることができる価値に目を向けよう。上司や同僚に尊敬されるように努め、信頼を構築しなさい。

できれば、信念を共有できる支持者や仲間を捜そう。仕事上でその仲間とチームを組んで、あなた自身の仕事に対する考え方などをどう扱うかについて戦略を分かち合おう。また、あなたの企業が持つ文化のポジティブな特性をよく見てみよう。

4. Disrespectfulness. People who are rude, insulting or patronizing.
5. Vagueness. People who are ambiguous or evasive.
6. Unfairness. People who are demanding, overbearing or take more than they give.

Strategy 29: Watch Out for Your Weak Points

Implementation of the anti-gripe traits is fairly difficult. It is possible that you will fall short when dealing with one of the several traits without realizing it. Identify your weaknesses and know what situations cause you to act this way.

Strategy 30: Improve Your Relationship Patterns

Be more accessible. Inaccessibility shows that you do not care about what others are working on. Remember, you must:

1. Be more reliable
2. Be more adaptable.
3. Be respectful.
4. Be more clear.
5. Be more fair.

COMPETENCY 9: Leverage Your Value

Once you have applied the first eight competencies, try to assess your performance. If you still feel that you are not making progress, then it could be that the real problem is not you but your environment.

Environment Issue 1: Workload

Work can be exhausting if you are loaded with too many tasks or tasks that don't show off your best talents.

In order to boost yourself up, keep a results-oriented daily diary. This way, you will be able to give a concrete list of your performance to your boss. You can also ask for more challenging or interesting work.

Environment Issue 2: Company Culture

When you are in a culture that is not fit for you, it can definitely be a huge assault on your self-esteem. It is very difficult to adapt since you cannot just easily disregard your ideals, values and ethics.

Quit trying to fit in. Instead, just accept the culture and see the value you can get from it. Try to earn the respect of your boss and co-workers. Build your own credibility.

If possible, find an advocate or a buddy who shares your beliefs. You can team up with your buddy in several of your tasks and you can share strategies on how to cope with your work culture. Focus also on the positive traits of your company's culture.

環境上の問題 3：変化

変化することは、仕事をしていく上で、唯一恒久的に起こる問題だ。それはあなたの仕事への確信と満足感を徐々に弱めていく。職場で起こる変化によって、自分の力が失われていると感じるなら、次のことを考えよう。

1. 変化している間は過去のことを考えない。
2. 変化に駆り立てられるのではなく、変化を先導する。

環境上の問題 4：報酬

報酬は会社の、あなたに対する価値を表す。報酬がよければ、間違いなくさらに効率的に働くことができる。さらなる努力をするようあなたに働きかけるだろう。もしも、自分が十分な報酬を受けていないと感じるならば、次のことを考えてみるとよい。

1. 長期的視野を持てば忍耐強くなれる。上司にあなたのキャリアに何が必要かを具体的に尋ねてみよう。
2. 自分自身を売り込もう。
3. 雇用主にリスクのない申し出をしよう。あなたは何を必要としているのかを上司に話し、それらの必要が会社にとってどんな益となるかを話そう。

戦略 3 1：変化を交渉する

あなたがやりたいことを交渉する前に、あなたは価値ある人間だという信頼を得なさい。あなたの立場を明確にしリスクを受け取るために次のことを覚えておきなさい。

Tell：あなたの必要を告げる。
Ask：対応してもらえるように頼む。
Listen：話した分だけ聞く。
Keep：その仕事を続ける。

戦略 3 2：忘れなさい

重要ではない問題もある。しかし、問題に対してあなたがどう対応するかは重要だ。物事に拘らないように努めることでストレスから解放されて、さらに集中して仕事ができる。想定範囲を持つことを学ぼう。

戦略 3 3：選択的視野をもつ

頭の中にあるものを整理して分けてみなさい。仕事上のポジティブな要素について注目すべきで、がっかりする問題に注意を払ってはならない。これはストレスから解放するのに役立つ。

戦略 3 4：道から放り出されたら、能力 1 に戻ろう

仕事で何があっても、どんなに悪い困難な状況になっても、もう一度自分を制御することを学ぼう。あなたの仕事と人生を受け入れることから始めよう。

Environment Issue 3: Change

Change is the only permanent thing in the world of work. It can also undermine your confidence and comfort on the job. If you're feeling powerless due to the changes that occurred in the company then try to consider the following tips:

1. Don't look to the past during the time of change.
2. Initiate change instead of having it pushed upon you.

Environment Issue 4: Compensation

Compensation is the value of your work to the company. Being compensated well can definitely drive you to work more efficiently. It will inspire you to strive harder. If you don't feel like you are being compensated enough, try the following:

1. Take the long view, plan ahead, and be patient. Ask your boss what exactly it is that your career needs.
2. Market yourself.
3. Make a no-risk offer to your employer. Tell your boss what you need and how these needs can add profit to the company.

Strategy 31: Negotiate for Change

Before you negotiate for the things that you want, reinforce your confidence in your value. Remember these points in order to get your point across with clarity and respect:

Tell them what you need.
Ask for their reaction.
Listen as much as you talk.
Keep it about the work.

Strategy 32: Forget It

Some things do not really matter. Instead, what matters is your reaction to the issues. By allowing things to not affect you, you will be stress-free and more focused. Learn to put things in perspective.

Strategy 33: Develop Selective Vision

Compartmentalize your thoughts. Pay attention to the positive elements of your job and not the points of dissatisfaction. This will help you to not have stress.

Strategy 34: When Thrown Off Track, Always Go Back to Competency 1

No matter what happens in your job, no matter how bad and difficult it gets, learn to get control once again. Go back to embracing your work and life!