

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

کتاب راهنمای شماره ۵

# **دستیابی به مهارت‌های رهبری و مدیریتی**

سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان



از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

عنوان کتاب: دستیابی به مهارت‌های رهبری و مدیریتی

مترجم: معصومه محسن پورگیلده

ویراستار ارشد: حمید هاشمی

ویراستار: فریبرز فریبرزوی

حروفچینی و صفحه‌آرایی: نرگس گل‌یاس

شمارگان: نسخه الکترونیک

تاریخ نشر: مهرماه ۱۳۸۲

اجرا: جهاد دانشگاهی واحد تربیت معلم

نظارت و هماهنگی: اداره مطالعات و برنامه‌ریزی

بهره‌برداری و نقل مطالب این کتاب با رعایت حقوق جهاد دانشگاهی بلامانع است.

## سر آغاز

برای ورود به بازار کار و فضای کسب و کار راه‌ها، روش‌ها و شکل‌های مختلفی را می‌توان برگزید و در انتخاب مناسب‌ترین گزینه که منجر به موفقیت شود تنها فرد تصمیم‌گیرنده، شما هستید و دیگران مشاور، راهنما، معلم و روشنگر هستند. بنابراین درک صحیح از راه و روش، شناخت مخاطرات و مزایای آن می‌تواند توفیق مورد نظر را تأمین کند.

برای رسیدن به موفقیت در بازار کسب و کار مراحل مختلفی برشمرده می‌شود از جمله: شناخت خود، درک فرصت‌ها و منابع پیرامونی، شناسایی فضای کسب و کار، تدوین برنامه‌ای مناسب برای اقدام و حصول به هدف مطلوب؛ بهره‌گیری از داشته‌ها، و تکرار همه مراحل پیش‌گفته برای توسعه و تعالی.

شناخت استعداد و تقویت انگیزه برای موفقیت و مدیریت بر خود، گام‌های نخستین مرحله آغازین هستند که جستجو و انتخاب الگوهای مناسب برای مراحل مختلف کسب و کار و دستیابی به اطلاعات، دانش و درک صحیح از امور، طراحی و برنامه‌ریزی برای فراهم‌سازی محیطی مناسب برای فعالیت، گام‌های پایانی آن تلقی می‌شود.

وجود فرصت‌ها، منابع ناشناخته و تفکر روی ایده‌های ناب برای بهره‌گیری از آنها، به منظور ارائه محصولات و خدمات سودآور در قالب تشکیلات و ساختاری نوین تحت عنوان، آرم و شعاری نو و با انتخاب مطلوب‌ترین تجهیزات و ابزار و اتخاذ صحیح‌ترین روند و رویه در انجام امور، با رعایت حقوق و قوانین، مرحله‌ای دیگر از مسیر کسب و کار می‌باشد.

شناخت بازار، رقبا و مشتریان و انتخاب سیاست‌هایی مناسب برای تبلیغات و جذب مشتری، به همراه جمع‌آوری، پردازش و بازتولید اطلاعات مورد نیاز برای توسعه بازار هدف و ایجاد فرصت‌های جدید به منظور توسعه کسب و کار، کمک شایانی برای حضور در بازار و رسیدن به مرحله بعد می‌کند. مرحله‌ای که در آن تدوین برنامه مالی مناسب، برآورد هزینه‌های اولیه راه‌اندازی کسب و کار، پیش‌بینی نقدینگی ضروری برای حیات کسب و کار و سرمایه‌گذاری جدید،

کاهش هزینه‌های ثابت و بالاسری، اخذ کمک‌های مالی و حسابرسی برای بقای آن لازم است. هر چند باید به واگذاری، فروش، مدیریت بحران و ورشکستگی در کسب‌وکار هم توجه نمود.

مجموعه کتاب‌های راهنمای کارآفرین زنجیره‌ای از مطالب مفید برای افرادی است که می‌خواهند از راه ایجاد کسب‌وکار، به شیوه کارآفرینانه همچون افراد موفق و برنده در فضای کسب‌وکار حضور یابند و دمی تأمل و اندیشه را بر اقدامی از روی اجبار و اضطرار ترجیح می‌دهند. این مجموعه که در قالب ۹۱ جلد کتابچه ارائه شده است ترجمه‌ای آمیخته با تألیف می‌باشد که حاصل تلاش همکاران و دوستان ارجمندی است که طی دوره همکاری خود در این کار مشارکت داشته‌اند و ذکر نام و یادآوری تلاش آنها ساده‌ترین نوع قدردانی از حضور بی‌بدیل آنان می‌باشد.

با تشکر از جناب آقای مرتضی پرهیزکار رئیس محترم سازمان که با حمایت‌های بی‌دریغ خود امکانات و شرایط لازم را برای ترجمه و انتشار مطالب فراهم کردند، و سپاسگزاری از آقای مهندس صادق یاری که با شناسایی پایگاه اطلاع‌رسانی *smallbusinessstown* متن کتابچه‌ها را برای ترجمه در اختیار قرار دادند. از آقای شیرزاد فلاح و خانم‌ها سمیه اکبری، فریده سیدی‌پور و وحیده خامی‌زاده که علاوه بر ترجمه برخی کتابچه‌ها و وظیفه بازبینی، اصلاح و مطابقت با متن اصلی را بر عهده داشتند و از آقای دکتر علیرضا مهاجری که با ویرایش و روانسازی متن کمک شایانی به انتقال مفاهیم نموده‌اند، قدردانی می‌گردد. همچنین از زحمات خانم‌ها ریحانه خرازی و زهرا زارعی به‌عنوان طراحان جلد و خانم نرگس گل‌یاس که وظیفه حروفچینی و صفحه‌آرایی را بر عهده داشته‌اند تشکر می‌گردد.

امید است همه امور با اندیشه‌ای ژرف و عملی صحیح همراه باشد و با رضایت او پایان یابد.

مدیر اداره مطالعات و برنامه‌ریزی  
سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهها

عنوان	فهرست مطالب	صفحه
مقدمه	۱.....	
دستیابی به مهارت‌های رهبری و مدیریتی	۲.....	
تبدیل شدن به یک رهبر کارآمدتر	۳.....	
تبدیل شدن به یک مدیر کارآمدتر	۱۳.....	

## مقدمه

کتاب‌های راهنمای کارآفرین، مجموعه‌ای به هم پیوسته‌ای شامل ۹۱ کتاب راهنمای برنامه‌ریزی و اطلاع‌رسانی در زمینه‌ی مشاغل کوچک است. کتاب حاضر، پیرامون لزوم و چگونگی دستیابی به مهارت‌های رهبری و مدیریتی بحث می‌کند. این کتاب ضمن توجه به اهمیت نقش رهبری و مدیریت در پیشبرد و موفقیت کارها، به مدیران و کارفرمایان کمک می‌کند تا ضمن ارزیابی عملکرد خود، به ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی مجهز شوند که برای ایفای چنین نقشی مهم و سازنده است.

### دستیابی به مهارت‌های رهبری و مدیریتی

بقا و تداوم موفقیت هر شرکتی به مقدار زیادی به صاحبان و مدیران آن شرکت در داشتن ترکیبی از شم رهبری، تشخیص درست مبتنی بر دانش و اطلاعات و توانایی متناسب برای هدایت شرکت در مسیر درست بستگی دارد. هنگامی که شرکتی در آستانه شکوفایی است، این قابلیت‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای بیشتر اهمیت پیدا می‌کنند. بنابراین، قبل از تأسیس یا گسترش یک شرکت، ابتدا - حتی در حد شناخت - مهارت‌های فردی رهبری و مدیریتی مورد نیاز برای آغاز و استمرار رشد سوددهی شرکت را فراگیرید.



### تبدیل شدن به یک رهبر کارآمدتر

صاحبان یک شرکت جدید هنگام راه‌اندازی آن، تصمیمات متعددی اتخاذ می‌کنند که بر زندگی کارمندان و مشتریان تأثیر می‌نهد، و بدین صورت آنها خواه ناخواه به رهبران شرکت تبدیل می‌شوند.

رهبری قوی برای موفقیت هر کسب‌وکاری ضروری است. بنابراین به عنوان یک کارفرما، شما باید صفاتی نظیر شجاعت، قاطعیت، وفاداری و اعتماد به نفس را در خودتان پرورش دهید. همچنین باید برای دستیابی به موارد زیر تلاش کنید:

**انتخاب زیردستان لایق.** رهبران کارآمد، توسط هم‌رده‌ها یا زیردستان توانای خود تهدید نمی‌شوند بلکه آنها درمی‌یابند که سازمانشان فقط به اندازه ضعیف‌ترین ارتباطشان، قوی است.

**رعایت کامل موازین اخلاقی.** رعایت کامل موازین اخلاقی، اغلب،

رهبران کارآمد را از رهبران فریبکار و شبه مترسک متمایز می‌سازد. رهبران فریبکار تمایل دارند از چاپلوسی، اطاعت، برخورد و مقابله، تهدیدهای غیرمستقیم و موقعیت برای آلت دست قرار دادن زیردستان استفاده کنند.

**جذب و نفوذ کلام.** رهبران واقعی به جای نیرنگ مدیریتی، از جذب و

نفوذ کلام برای واداشتن دیگران به کار کردن فراتر از انتظارات استفاده می‌کنند.

آنها از رفتار همچون مأموران، داوران، تصمیم‌گیرندگان خیال‌پرداز یا تحلیل‌گران بی تفاوت اجتناب می‌کنند و درمی‌یابند که رهبری نیز مانند نمایش تجاری اغلب حالت نمادین و نمایشی دارد و آنها باید گاه‌گاهی علاوه بر نقش اصلی خود به عنوان یک سازنده و تسهیل‌کننده، نقش یک رهبر پرجنب‌وجوش و یا رهبر عملیات ورزشی را بازی کنند.

همان‌طور که اعتماد به نفس مسری می‌باشد، نداشتن آن هم مسری است.  
«مایکل ابرین»

**الهام بخشیدن به دیگران.** رهبران مؤثر و کارآمد، از خودشان نفوذ و اثربخشی داشته و قادرند به دیگران الهام ببخشند، نه اینکه از آنها تقاضای احترام و وفاداری داشته باشند. آنها می‌دانند که همه افراد می‌خواهند در آنچه که انجام می‌دهند، موفق باشند؛ بنابراین تا آنجا که ممکن است به آنها نشان می‌دهند که واقعاً چگونه می‌توان موفق شد. آنها درمی‌یابند که کمک به موفقیت دیگران در نهایت موجب کمک به موفقیت شرکت خودشان می‌شود.

اجتناب از محاصره توسط آیین‌نامه‌ها و فرایندها، ابزار و اهداف موجب سردرگم شدن رهبران کارآمد نمی‌شود. آنها اگر ناچار باشند قوانین را می‌شکنند و همچنین اگر مجبور باشند قوانین جدیدی را وضع می‌کنند. و تئوری‌ها و ضوابط مدیریت که توسط دیگران ایجاد شده دست و پای آنها را نمی‌بندد.

به روز بودن. رهبران کارآمد با مطالعه مداوم ادبیات جدید حوزه خود، برداشتها و مهارت‌هایشان را اصلاح و بهبود می‌بخشند. آنها همچنین با برقراری تماس روزانه با مدیران، کارکنان و مشتری‌ها، نبض شرکت را در دست دارند.

یادگیری چگونگی تشخیص افراد خیانتکار موجود در گروه. رهبران کارآمد قادرند افرادی را شناسایی کنند که در شرکتشان به طور علنی اظهار وفاداری می‌کنند و سپس نارضایتی را به صورت مخفیانه گسترش می‌دهند. رهبران موفق پس از شناسایی آنها، آماده‌اند هر تلاشی را برای پاکسازی این شخصیت‌های ننگ‌آور انجام دهند.

رهبری یک اقدام و عمل است، نه یک پست و موقعیت.  
«دونالد مک گانن»

یک رهبر جدید، یک تسهیل‌کننده است، نه یک  
دستور دهنده.  
«جان نایسبیت»

شور و اشتیاق زیاد برای رهبری. رهبران موفق خواستار پذیرش مسئولیت هستند. آنها همچنین دارای تمایلی درونی هستند که شخصیت فردی آنها به رسمیت شناخته شود و این شناسایی بر اساس شایستگی‌های خود آنان استوار باشد.

عدم سوء استفاده از قدرت. رهبران موفق می‌دانند که استفاده نادرست از قدرت، سم مهلکی را در شرکت ایجاد می‌کند که می‌تواند به سرعت در کل سازمان گسترش پیدا کرده و آن را فلج کند. همچنین می‌دانند که چگونه انتقاد از تصمیمات زیردستان موجب ازهم‌گسیختگی می‌شود به جای اینکه آنها را با خود همراه سازد. بنابراین، مدیران واقعی باید تواضع و فروتنی را در خودشان تمرین دهند و از سوء استفاده از مقامشان برای ترساندن دیگران خودداری کنند.

سازگاری سبک رهبری خود با وضعیت‌های مختلف. رهبران کارآمد قادرند هر وضعیت یا شخصی را با یک سبک رهبری متناسب وفق دهند.

به عنوان مثال، آنها تمایل دارند تا به معاونین و کارکنان خطوط تولید به یک نسبت ولی به شیوه‌های متفاوتی احترام بگذارند.

**داشتن تمرکز.** رهبران موفق یک اولویت را انتخاب می‌کنند و به وضوح، به طور مستمر، از صمیم قلب، مصرانه، با دقت و توجه زیاد و با شور و حرارت بسیار، تمام بحث و انرژی خود را بر روی آن اولویت متمرکز می‌کنند. آنها در می‌یابند که برای داشتن قاطعیت، تمرکز بسیار مهم است و بدون آن قادر نیستند در وضعیت‌های دشوار از کارکنان خود حمایت کنند.

**حمایت و پشتیبانی از دیگران.** رهبران موفق از خود احساس احترام متقابل نشان می‌دهند و هرگز به زیردستان خود اجازه نمی‌دهند که احساس حقارت و بی‌ارزشی کنند. به این دلیل، بسیاری از کارکنان این احساس را دارند که "اگر رئیس به کمک من بیاید، من هم به کمک او خواهم شتافت."

**اقدام کردن.** رؤسای موفق هنگام مواجهه با یک بحران، کنار نمی‌نشینند و وقت را به بطالت نمی‌گذرانند. آنها مشکلات را خودشان حل می‌کنند یا از کسی که می‌تواند آن مشکل را حل کند، کمک می‌گیرند.

یک کارمند برای هر عمل، باید دستورات را تنها از یک  
مافوق دریافت کند.

«هنری فایول»

درک **تاوان و مجازات رهبری**. رهبران موفق فشارهای ناشی از  
ارشدیت و این را که چگونه باید با این فشارها دست و پنجه نرم  
کنند، می‌دانند. آگهی زیر را که مربوط به شرکت کادیلاک موتور است  
در نظر بگیرید که در دوم ژانویه ۱۹۱۵ در «ساتاردی ایونینگ پست»  
منتشر شد:

### تاوان و مجازات رهبری:

در هر زمینه از تلاش و کوشش انسان، کسی که ممتاز و نمونه  
می‌شود باید دائم تحت توجه مردم و زیر ذره‌بین زندگی کند.  
رهبری چه در قالب یک انسان ظاهر بشود و یا در قالب یک کالای  
تولیدی، همواره با رقابت و حسادت همراه است. در هنر، ادبیات،  
موسیقی و در صنعت، پاداش و تنبیه همیشه یکسان است. در این

جا پاداش، همان شناسایی همگانی است و تنبیه نیز به صورت تکذیب و تحقیر شدید ظاهر می‌شود. هنگامی که کار یک شخص به معیاری برای کل جهان تبدیل می‌شود، آن کار همچنین هدف طعنه‌ها و زخم زبان‌های افراد دیگری قرار می‌گیرد.

استفاده از قدرت تخیل برای حل مشکلات. توانایی یک رهبر برای هدایت کردن به مقدار زیادی به اعتقاد و احترام زیردستان به توانایی رئیس خود در ارائه دیدگاهها، پیشنهاد راه‌حلهایی برای مشکلات و مهم‌تر از همه تبدیل پندارها به اهداف فراگیر بستگی دارد. به عبارت دیگر، قدرت تخیل، جوهره و اساس تجارت است که باعث تولید کالاها و عرضه آنها به بازار می‌شود.

*یک بار فروشگاه پیتزای دومینو با فاجعه تمام شدن خمیر پیتزا مواجه شد. عکس‌العمل فوری آقای رئیس، دان ولیک، این بود: "یک هواپیما اجاره کنید و خمیر را به آنجا برسانید."*

**نکته:** رهبران کارآمد دارای قدرت تخیل مالی بالا (توان پول درآوردن و استفاده از آن) و قدرت تخیل بازاریابی فزاینده (داشتن شم قوی نسبت به نیازها و تمایلات مصرف‌کننده) هستند.

**نظارت مداوم بر همه چیز.** رهبران موفق، از دفتر کار خود خارج می‌شوند و به تمام قسمت‌های سازمانشان سرکشی می‌کنند. در حقیقت، چه اولویت آنها کیفیت کالا، خدمت به مشتری، ابداع و نوآوری، ادب و احترام، کوشش در جذب مشتری و یا ایمنی باشد، درمی‌یابند که موفقیتشان به افراد متعهد بستگی دارد و تنها راه به دست آوردن این تعهد و مسئولیت، کار کردن این افراد است. این به آن معنی نیست که آنها قسمت مناسبی از وقتشان را با این افراد دوستانه بگذرانند، بلکه آنها قسمت مناسبی از وقتشان را صرف اطلاع پیدا کردن از مسائل، نظارت، گوش دادن و در نهایت گفتگو با چنین افرادی می‌نمایند. به طور مشخص‌تر، هدف رهبران از نظارت بر همه چیز عبارت است از:

- ایجاد یک سیستم و سیاست باز در کل سازمان خود
- مورد ارزیابی قرار دادن کارکنان با دانستن اینکه چگونه به طور مستقیم و مکرر با دیگران در تماس هستند
- شناخت افراد و شغل‌هایشان - اینکه چه کاری انجام می‌دهند و چه کاری انجام نمی‌دهند - از طریق پرسش‌های غیر رسمی پنج

دقیقه‌ای همیشگی



- برگزار کردن جلساتی به طور تصادفی در دفتر افراد دیگر و یا خارج از آن حوزه
- تشخیص اینکه فعالیت واقعی در سازمان و تشکیلات آنها، پشت میز نشستن نیست.
- دور هم جمع کردن کارکنان به طور مرتب برای آموزش، بیان شکایت، تغییر دادن سیاست‌ها و همچنین برای برنامه‌های تشویقی و جشن‌ها
- گذراندن حدود ۲۵ تا ۵۰ درصد کار روزانه به سرکشی قسمت‌های مختلف سازمان و پرسیدن سؤالاتی چند
- صرف حداقل یک یا دو روز در ماه یا به عبارتی یک هفته در هر سه ماه، در نزد کارکنان در محل فروش کالا در کارخانه یا با کارمندان فروشگاه‌های بیرون از کارخانه
- دیدار با رقبای خود تا از آنچه که آنها انجام می‌دهند، آگاه باشند.
- دیدار با افراد خط تولید خود در وهله نخست و از اینرو دیدار آنها با مدیران سطح بالا، معنی و مفهوم بیشتری پیدا خواهد کرد.

آقای جی. ویلارد ماریوت، مؤسس شرکت ماریوت، طی ۵۷ سال فعالیت خود برگه شکایت هر مشتری را می‌خواند.

سخت‌کوشی. رهبران موفق در می‌یابند که موفقیت سازمان آنها تا حد زیادی به تمایل دائم آنها برای سخت‌کوشی بستگی دارد. آنها می‌دانند که انجام کار سخت، مبتنی بر انگیزه درونی است.

یک کاپیتان هراسان، باعث هراسان شدن خدمه می‌شود.  
«لوئیس سینکلر»

### تبدیل شدن به یک مدیر کارآمدتر

مدیریت قوی نیز مانند رهبری قوی، برای موفقیت هر کسب‌وکاری ضروری است. در حالی که رهبران موفق این توانایی را دارند تا برای پیشبرد کار در افراد شور و شوق ایجاد کرده و آنها را به مسیر درست هدایت کنند، مدیران کارآمد نیز این افراد را در حداقل زمان ممکن و با کمترین هزینه در همان مسیر هدایت می‌نمایند.

به طور کلی، مدیریت کارآمد در بیشتر موارد همان شرایط یک رهبری کارآمد را دارد مگر در دو مورد زیر:

مدیران موفق نیازمند یک تجربه عملی کامل‌تری برای درک همه جزئیات مربوط به یک شرکت و همچنین یک روش مشخص‌تری برای اداره و کنترل افراد می‌باشند.

به طور مشخص‌تر، شما به عنوان مالک یک شرکت، برای افزایش

قابلیت‌های مدیریتی خود باید برای موارد زیر تلاش کنید:

**علاقه‌مندی به شنیدن خواسته‌های مشتریان و کارکنان.** مدیران

موفق، به شنیدن خواسته‌های مشتریان و کارکنان خود و عدم قضاوت تا

زمان روشن شدن تمام حقایق علاقه خاصی دارند و در صورت ضرورت

برای پی بردن به آنچه یک مشتری یا کارگر می‌خواهد مطرح کند ولی قادر به بیان آن نیست از اشخاص ثالثی استفاده می‌کنند.

**شرکت در مهمانی‌ها.** مدیران موفق به طور مرتب با مشتری‌های با اهمیت دیدار و ملاقات دارند (با این فرض که می‌خواهند آنها را حفظ کنند). همچنین مهمانی‌های بازنشستگی، شرکت در مراسم شام که برای جمع‌آوری اعانه است، ملاقات‌هایی با مقامات دولتی و عضویت در یک انجمن تجاری بخشی از شغل یک مدیر موفق است که نادیده گرفتن آنها بسیار مخاطره‌آمیز است.

یک مدیر به صورت اجتناب‌ناپذیری مانند یک پدر است.  
وی چه نسبت به فرزندانش و چه نسبت به همکارانش  
لازم است که آنها را درک کند، نسبت به آنها گذشت و  
ملاحظه داشته و برای آنها دلسوز و مهربان باشد.  
«دکتر ویلیام مینگر»

مشخص کردن مسئولیت کارکنان. در شروع هر کار جدید، مدیران

موفق مدتی را صرف مشخص کردن مسئولیت افراد می‌کنند. آنها

انتظارات خود را توضیح داده و سپس از طریق کمتر از ۲۵۰ واژه اهداف انتخاب شده را روی یک برگه کاغذ می‌نویسند.

**انتقاد سازنده.** مدیران موفق از منفی‌بافی اجتناب می‌کنند و همواره سعی می‌کنند که نقش‌های انتقادی سازنده‌ای را ایفا کنند. آنها مشکلات را با تجزیه و تحلیل نظرات و مطالب مطرح شده حل می‌کنند و نه از طریق انتقاد یا سرزنش کردن افراد.

**برخورد فوری با غیبت‌های غیرموجه.** مدیران موفق می‌دانند که اگر غیبت‌های غیرموجه افراد مورد تنبیه و تعقیب قرار نگیرد، نه تنها میزان عبرت گرفتن متخلفان در قسمت‌های دیگر سازمان کاهش خواهد یافت، بلکه همچنین از توانایی مدیران در نظم و انضباط دادن به دیگران، به طور مؤثری خواهد کاست.

**درخواست از کارکنان برای ابراز احساس مسئولیت.** مدیران موفق از همه اعضای سازمانشان درخواست می‌کنند که برای انجام کارهایشان احساس مسئولیت کنند. آنها این خواسته را به صورت دستور از کارمندان نمی‌خواهند، بلکه خودشان را ملزم به انجام آن می‌کنند و با الگو قرار دادن خود، این خواسته را به کارمندان القا می‌کنند.

به دیگران نشان دهید که چگونه می‌توان موفق بود تا آنها همیشه خود را نسبت به شما مدیون احساس کنند؛ ولی اگر سداً راه موفقیت آنها شوید، اگر آنها فرصت انتقام نداشته باشند، آن را با تنقیر از شما تلافی خواهند کرد.

«نکته مؤثر»

در پیش گرفتن یک روش مؤثر برای آگاه ساختن کارکنان در زمانی که عملکرد آنها رضایت‌بخش نیست، مدیران موفق درمی‌یابند که کارها به خودی خود پیشرفتی نخواهند داشت. بنابراین آنها یک برنامه چند مرحله‌ای را برای کمک به بهبود عملکرد کارکنان در پیش می‌گیرند.

در اولین مرحله، کارمند را از عملکرد ضعیفش مطلع می‌کنند. اگر این مرحله به بهبود وضعیت وی منجر نشود، در مرحله بعد مشکل عملکرد او را بیان می‌کنند و کاری را که انتظار دارند کارمند انجام دهد، به او توضیح می‌دهند تا وی از وخامت وضعیت کاری خود اطلاع پیدا کند. اگر هنوز هم مشکل حل نشده باشد و کارمند به طور مناسب آموزش دیده باشد، اقدام انضباطی سریعی درباره او اتخاذ می‌شود.

**نکته:** بدون هیچ‌گونه بازخورد یا واکنشی، یک کارمند نمی‌تواند تغییری ایجاد کند یا حتی ضرورت تغییر در روش کارش را درک کند. واکنش و عکس‌العمل، هیچ‌گونه هزینه‌ای برای مدیر ندارد و تنها ابزار قدرتمندی است که برای بهبود عملکرد ضعیف کارکنان، در دسترس او قرار دارد.

**عادت کنید که حساب دقیق دخل و خرج خود را داشته باشید.**

مدیران موفق باید به خاطر داشته باشند که باید حساب هر پولی را که دریافت یا خرج می‌کنند، داشته باشند. آنها همچنین گزارش درآمدهای عمده، ترازنامه‌ها، برآوردهای نقدینگی و مالیات‌های برگشتی را باید بدانند و بتوانند به طور زیرکانه با حسابدارهایشان صحبت کنند، بدون این که "به آنها قول ادامه همکاری و کار کردن را بدهند."

**تشویق کار گروهی و دسته‌جمعی.** مدیران کارآمد می‌دانند که چگونه

افراد را به کار دسته‌جمعی وادارند. آنها می‌دانند که ۱۲ نفر به آسانی می‌توانند یک ماشین را بلند کنند، اما اگر یک نفر به تنهایی اقدام کند، احتمالاً کمرش خواهد شکست.

طی جنگ جهانی دوم، دولت ایالات متحده متوجه شد که ۵٪ از چترهای نجاتش باز نمی‌شوند. از آنجا که چیزی غیر از صفر نقص سطح قابل قبول کیفیت نبود، آنها این مشکل را به این صورت حل کردند که مسئولان و بازرسان چتر نجات، یکی از محصولات خود را به طور تصادفی انتخاب نموده و می‌پوشیدند و سپس از یک هواپیما به بیرون می‌پریدند.

خود را متمایز از کارکنان احساس نکنید. مدیران کارآمد می‌دانند که شرکت‌های دهه ۱۹۹۰ و سال ۲۰۰۰ دیگر دارای ساختارهای سلسله مراتبی نیستند، بلکه دارای گروه‌هایی هستند که در این گروه‌ها هر فردی دارای نقش و اهمیت بوده، در فعالیت و عملکرد آنها مشارکت داشته و از اعتبار و شناسایی برخوردار می‌شود. اکنون دیگر مدیر نقش یک رئیس عصبانی ایستاده بر بالای سر کارمندان را ایفا نمی‌کند. ساختار جدید به جای ترس، وحدت و یکدلی را در بین سطوح مختلف تشویق می‌کند.

**نکته:** در عهد عتیق، خداوند به عنوان قدرتمندی که باید از او ترسید، نگریسته می‌شد. اما در عهد جدید، خداوند مظهر عشق، محبت و مهم‌تر از همه بخشش نگریسته می‌شود. شگفت‌آور است که تجارت دنیای ۲۰۰۰ به اهمیت این مفهوم پی برده است.



به جای فرمان دادن و به زور قبولاندن، به تسهیل کارها کمک کنید. مدیران موفق فقط دستور نمی‌دهند، بلکه در عوض به تسهیل کارها کمک می‌کنند. آنها می‌دانند که در امریکای شمالی (و بسیاری از بخش‌های دنیا) در یک تغییر بنیادی، اقتصاد از نوع مدیریتی به اقتصاد از نوع کارآفرینی تحول پیدا کرده است و به دلیل این واقعیت است که اساساً دنیا آنقدر پیچیده شده است که یک فرد نمی‌تواند بر قسمت قابل ملاحظه‌ای از آن تأثیر نهد یا آن را تحت کنترل در آورد. به بیانی دیگر، دنیا شبیه یک گاو نر عظیم‌الجثه‌ای شده است که نمی‌توان سر و دم آن را از هم تشخیص داد. مدیران واقعی، می‌دانند که عصر مدیران دیکتاتور و زورگو به سر رسیده و تجارت‌های قرن بیست و یکم بیشتر به ساختار مدیریتی جدیدی تمایل دارند که در آن به هر فرد اختیار و مسئولیت بیشتری داده می‌شود و در واقع عصر مدیران تسهیل‌کننده فرا رسیده است.

یک ضرب‌المثل ژاپنی می‌گوید: مشکل را حل کن، کسی را سرزنش نکن. در سازمان‌های امریکایی بحث بر سر این است که چه کسی کار را خراب کرده و تقصیر چه کسی است؛ اما در سازمان‌های ژاپنی بحث بر سر آن است که چه چیزی خراب شده و چگونه باید آن را درست کنیم و هیچ کس سرزنش نمی‌شود. روش ژاپنی‌ها بهتر است.

«مایکل کریکتین»

**خبرهای بد را به سرعت برسانید.** مدیران واقعی می‌دانند که هیچ‌کس نمی‌خواهد رسانندهٔ خبرهای بد باشد؛ زیرا این موضوع باعث می‌شود که یک مجموعه علائم جسمانی و ذهنی بدی را در مدیر به وجود آورد. بنابراین، مدیران بسیار مایل هستند تا کارکنانشان را تشویق کنند تا خبرهای بد را مانند خبرهای خوب به آنها بدهند. آنها می‌دانند که اگر زودتر به مشکلی پی ببرند، سریع‌تر می‌توانند آن را حل کنند و در نتیجه این امر موجب کاهش خسارات می‌شود.

**نکته:** تبادل اطلاعات و درخواست بازخورد و عکس‌العمل، دو عامل بسیار ساده‌ای هستند که مالک می‌تواند از طریق آنها ارتباط و بهره‌وری را در شرکت افزایش دهد.

**داشتن یک برنامهٔ روزانه و هفتگی برای کارهای اجرایی و ابداعی.** در جایی که تمام وقت مدیران موفق به انجام وظایف صرفاً اجرایی اختصاص دارد، آنها از یک روند مشخص پیروی نمی‌کنند. درگیر شدن به امور روزمره و کاغذبازی اگرچه اجتناب‌ناپذیر است، ولی موجب سوددهی یا افزایش کارآیی عملیاتی نمی‌شود.

یک مدیر موفق حداقل هفته‌ای یک بار باید وقتی را برای موارد زیر اختصاص دهد:

- تحقیق در مورد رقبا
- جستجوی راه‌هایی برای پایین آوردن هزینه‌های عملیاتی و افزایش حجم فروش
- توجه دقیق به مشتریان و کارمندان
- بررسی و مطالعه حوزه صنعت خود
- ارزیابی گزارش‌های مالی
- نظارت بر اداره یا فروشگاه با هدف بررسی موجودی، وضعیت نور و روشنایی، کالاهای به نمایش گذاشته شده، تجهیزات، امکانات، دستشویی، تدارکات گیره کاغذ و غیره.

*تعجب آور است که انتظار انجام چیزی را داشته باشیم ولی  
برای انجام دهنده آن ارزش و اعتباری قائل نباشیم.  
«نوشته‌ای بر رختکن کالج بوستن»*

**مطلع و باخبر ماندن.** مدیران واقعی از مشتری‌های خود به طور منظم درخواست اعلام نظر می‌کنند و بر مبنای پیشنهادات آنها، تغییراتی را ایجاد می‌کنند. آنها همچنین:

- به طور مستمر آگهی‌های بازرگانی و اسناد فروش رقبای خود را مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار می‌دهند.
- جلسات آموزشی منظمی با کارکنان خود دارند تا در آنها انگیزه ایجاد کنند.
- به انجمن‌های تجاری مربوط به حوزه صنعت خود می‌پیوندند.
- همان آثار و نشریاتی را که مشتری‌ها و رقبایشان می‌خوانند، مطالعه می‌کنند.
- نقاط ضعف خود را تشخیص می‌دهند و در این زمینه به خود کمک می‌کنند.
- استراتژی‌های مالی و بازاریابی خود را اغلب مورد ارزیابی قرار می‌دهند.
- برنامه شرکت خود را به صورت ماهانه بررسی می‌کنند.
- در مورد موضوعات مربوط به شرکت خود با صاحبان شرکت‌های کوچک دیگر مرتباً تبادل نظر می‌کنند.

اگر شما به کارکنان آنچه را که مایل هستید انجام شود بازگو نکنید، در آینده اگر مشکلی به وجود آید باید انتظار آن را داشته باشید که راهنمایی‌های شما نقش بر آب خواهد شد؛ چون کارکنان دستورات و نظرات شما را به صورت شکایت می‌بینند و نه به صورت راهنمایی.

«گفته ناب»

**آگاهی در مورد چگونگی پردازش اعداد.** مدیران کارآمد با حسابرسی

دقیق و نه با حدس و گمان بر فرایند فروش خود نظارت می‌کنند. آنها

همچنین می‌دانند که:

- انجام یک فروش، خدمات یا تعمیر و غیره، دقیقاً چه مقدار هزینه

در بر خواهد داشت.

- چه مقدار از موجودی انبار در دسترس است و کدامیک قدیمی

یا فرسوده است.

- چگونه نقطه سر به سر (نقطه سود و زیان) را محاسبه کنند و چه

وقت به هدف مورد نظر می‌رسند.

- چگونه از نرم‌افزار صفحه گسترده برای برآورد و پیش‌بینی‌های

احتمالی استفاده کنند.

**آگاهی نسبت به چگونگی واگذاری مسئولیت‌ها به افراد آموزش دیده**

**و واجد شرایط.** مدیران واقعی در جستجوی وکلا، حسابداران واجد شرایط

و سایر افراد حرفه‌ای هستند که بتوانند خدمات مورد نیاز آنها را ارائه کنند.

آنها همچنین به افراد زیردست خود تا اندازه‌ای آزادی می‌دهند تا تصمیم‌های

مناسبی را در حد مسئولیتشان بگیرند؛ زیرا می‌دانند که با افزایش دسترسی

به اطلاعات مشترک و فوری، بیشتر آنها نیز مانند مدیران به همان اطلاعات دسترسی پیدا می‌کنند.

**نکته:** مدیران واقعی هرگز کارکنانشان را در موقعیت‌هایی که نقطه‌ضعف‌هایشان بر نقاط قوت‌هایشان غالب آید، قرار نمی‌دهند. به همین ترتیب، کارکنان تا وقتی تمام پیامدهای مربوط به موضوعی را ندانند، هرگز تصمیمی را اتخاذ نمی‌کنند.

**شناخت چگونگی کنترل استرس.** مدیران واقعی می‌دانند که همه استرس‌ها بد نیستند و کار سخت آدم را نمی‌کشد. در حقیقت، یک مقدار معینی استرس برای انجام کارهای روزانه لازم است و وجود استرس برای انجام فعالیت سطح بالا، چه این فعالیت ارائه یک ایده جدید، فروش یک محصول، خلق یک اثر هنری باشد یا دویدن به مسافت یک کیلومتر، ضروری است.

آنها همچنین می‌دانند که سخت‌گیری خیلی زیاد بر خود، فعالیت بیش از ظرفیت و توان شخص، تلاش برای انجام هر کاری به تنهایی و صرف وقت زیادی بر روی جزئیات، باعث ایجاد استرس در فرد می‌شود که یا با آن می‌جنگد و یا از عکس‌العمل فوری آن که اغلب اتفاق می‌افتد، فرار می‌کند و در این صورت سیستم ایمنی وی را تضعیف نموده و به

ویروس‌ها و بیماری‌هایی که اغلب پیدا می‌شوند، اجازه ورود می‌دهد. مدیران کارآمد برای محدودسازی و کنترل وضعیت‌های ناشی از استرس به اقدامات زیر روی می‌آورند:

*برقراری ارتباط با دیگران* - مشکلات را در درون خود نریزید بلکه آنها را با دیگران در میان نهد.

*واگذار کردن* - خود را درگیر جزئیات کوچک نکنید و اجازه دهید که دیگران آنها را بررسی کنند.

*از هم جدا کردن* - کارهای داخل اداره را هنگام رفتن به منزل کنار بگذارید و در اوقات فراغت نگران کار نباشید.

*مرخصی گرفتن* - در صورت نیاز مرخصی گرفته و به تعطیلات بروید. ورزش کردن - بدانید که برای دست و پنجه نرم کردن با استرس، داشتن وضعیت فیزیکی خوب مهم است.

*بررسی و تحقیق* - در مورد روش‌ها و عقاید جدید بحث و تحقیق کنید و خودتان را به یک روش محدود فکری مقید نکنید.

*تمرکز* - آنچه را که با معنا و با اهمیت است انجام دهید.

*میانه‌روی و تعادل* - از استفاده نادرست از آرام‌بخش، داروهای محرک و غذا اجتناب کنید.

سازماندهی کردن - اهداف واقع‌بینانه‌ای برای خود تعیین کنید و وقت را طوری تنظیم کنید که ابتدا مهم‌ترین کارها را انجام دهید.

آرامش و استراحت کردن - از طریق موسیقی، کتاب‌ها و دوستان به استراحت و آرامش ذهنی لازم دست پیدا کنید.

سازماندهی مجدد - اگر با روشی که اتخاذ می‌کنید، مشکلات حل نمی‌شوند، سعی کنید از روش‌های دیگری استفاده کنید.

اگرچه من رهبر آنها هستم ولی ناچارم که در بعضی موارد از آنها پیروی نمایم.  
«الکساندر لیدرو رولین»

حشر و نشر کردن با دیگران - با اشخاص به طور جداگانه و نیز در حوزه کسب‌وکار خود معاشرت نمایید.

رهبران واقعی در هر کار موفق خود، پشتکار و انرژی زیادی دارند.  
«نکته مؤثر»



### شناخت چگونگی ایجاد احساس آرامش و راحتی در کارکنان.

مدیران واقعی این احساس را در کارکنان مجموعه خود به وجود می‌آورند که آنها یک سرمایه ارزشمند شرکت هستند. آنها همچنین:

- به جای اینکه کارکنان خود را کارگر یا کارمند صدا کنند، آنها را شریک یا همکار خطاب می‌کنند.
- به منظور تشویق احساس برابری، مزایای مدیریتی از قبیل مکان‌های ویژه پارکینگ، محل‌های خاص غذاخوری یا دستشویی‌های مربوط به مدیر و همچنین امتیازات خاص را حذف می‌کنند.
- کارمندان را دقیقاً از آنچه که مسئول انجام آن هستند و از آنچه که از آنها انتظار می‌رود، مطلع می‌کنند.
- در صورت عملکرد خوب و فوق‌العاده، بدون مضایقه به آنها پاداش می‌دهند.
- برای آنها جلسات، جشن‌ها و سرگرمی‌های ابتکاری و به یادماندنی ترتیب می‌دهند.
- در موقعیت‌ها و وضعیت‌های اجتماعی در کنار کارکنان خود می‌نشینند.

- در ابتدا با کارکنان به صورت منحصر به فرد رفتار می‌کنند.
- به کارکنان در مورد انجام وظایفشان اعتماد می‌کنند و حق آنها را در زمینه داشتن نیاز و گرفتاری به رسمیت شناخته و خود را در برابر آنها پاسخگو و مسئول می‌دانند.

حرف هرگز کارساز نیست، بلکه باید به خوبی عمل کرد.  
«ضرب‌المثلی از مدیریت فرانسوی»

آگاهی به چگونگی تعیین اهداف یا مقاصد و دنبال نمودن آنها. مدیران واقعی هنگام اطمینان از پتانسیل رشد و تعهد مدیریت عالی به دنبال کردن یک الگوی رشد، قادرند اهداف یا مقاصد مشخصی را تعیین نمایند.

تشخیص زمان اخراج کارکنان. مدیران واقعی می‌دانند که اگر شخصی از الگوها، انتظارات و خط‌مشی‌های تعیین شده شرکت اطاعت نکند، این شخص مناسب نیست و باید به خاطر منفعت شرکت و در نهایت منفعت سایر کارکنان، کنار گذاشته شود. تصمیم به اخراج آن فرد شخصاً اتخاذ می‌شود و این یک تصمیم سنجیده‌ای بوده و هرگز یک تصمیم احساسی آنی نیست.

تشخیص زمان عدم نظارت مستقیم بر جریان امور. مدیران واقعی

می‌دانند که چه وقت کارکنان را تنها بگذارند. آنها بیشتر با نمایندۀ کارکنان تماس می‌گیرند و کمتر مستقیماً خود را درگیر می‌کنند. مدیران واقعی، درست مانند رهبران خوب ارکستر هستند؛ آنها هر چیزی را از قبل هماهنگ می‌کنند و سپس نتایج را آن‌گونه که اتفاق می‌افتد، نظارت می‌کنند.

اجازه دادن به کارکنان برای سرزنش و انتقاد کردن از خودشان.

مدیران واقعی معتقدند که بهترین روش برای این که کسی سرزنش، انتقاد و سپس اصلاح شود این است که اجازه دهیم خودشان این کار را انجام دهند. برای انجام این کار، مدیران:

الف: کارگر را به دفتر خود فرا می‌خوانند.

ب: اجازه می‌دهند تا کارگر با حالت کلافه در اتاق انتظار برای مدتی بماند.

ج: کارگر را به داخل اتاق دعوت می‌کنند.

د: صندلی خودشان را به کارگر می‌دهند.

ه: سپس از کارگر سؤال می‌کنند که اگر شما در موقعیت یک مدیر بودید، چه احساسی داشتید و بعد از او می‌خواهند که در

مورد آنچه که انجام داده صحبت کند. کارکنان معمولاً در مقایسه با مدیر، در برخوردشان سختگیرتر هستند.

وقتی کارمندان داوطلب می‌شوند تا اطلاعات حساس و انتقادآمیز را به مدیران منتقل کنند، این نشان می‌دهد که بین کارمندان و مدیران اعتماد وجود دارد. وقتی برای دادن اطلاعات حساس و انتقادآمیز کسی داوطلب نمی‌شود، کارفرما می‌تواند انتظار این را داشته باشد که هنگام وقوع مشکلات غیرقابل انتظار، تنها و بی‌پشتیبان بماند.

«نکته مؤثر»

اطمینان یافتن در مورد اینکه هر کارمند فقط یک سرپرست دارد. مدیران واقعی، کارکنان خود را مطمئن می‌کنند که بدانند رئیس آنها کیست؛ به این معنا که به چه کسی باید گزارش کار بدهند. آنها می‌دانند که ضرورت دارد هر کارمند فقط و فقط یک رئیس داشته باشد؛ برای این که دو رئیس، اغلب، خواسته‌های متناقضی دارند و برای یک کارمند غیرممکن است که از انجام هر دوی این کارها به خوبی برآید. این مسئله موجب خصومت گشته و به سرعت کار گروهی و بهره‌وری را از بین می‌برد.

**نکته:** دادن یک نمودار سازمانی ساده به هر کارمند می‌تواند به حل

مشکلات نظارتی و سرپرستی کمک کند.

شما نمی‌توانید مردم را مطیع خود کنید، ولی می‌توانید آنها را  
تطمیع کنید.

«دیوید ایکاک»

مدیریت، هنر واداشتن سایر افراد به انجام تمام کار می‌باشد.  
«ناشناس»

شبکه‌ای از روابط به جای هرمی از سلسله مراتب شغلی. مدیران

واقعی، محیط کاری خود را از ساختارهای قدیمی هرمی از بالا به پایین که

در آنها هدف اصلی مدیریت "در تماس بودن" با کارکنان بود، تغییر داده و

به سمت محیط‌های شبکه‌ای سازماندهی می‌کنند.

به دلیل پیشرفت فزاینده کامپیوتر و سیستم‌های ارتباطی که اطلاع

مدیران از عملکرد کارکنان را آسان‌تر می‌سازد، "شبکه‌ها" متداول‌تر شده‌اند.

آنها یک سیستم افقی مدیریتی را به کار می‌گیرند که در آن افراد، ایده‌ها،

اطلاعات و منابع را به یک شیوه مستقیم و آزادانه‌تری با یکدیگر در میان

می‌نهند. در چنین محیطی، پاداش‌ها حاصل نیرومند ساختن و کمک به دیگران است و نه حاصل ضربه‌زدن و سوء استفاده از آنها.

**تحسین کردن به طور سریع، خاص، مداوم، شخصاً، صادقانه، به طور متناسب و نامنسجم.** مدیران موفق وقتی که می‌بینند کارکنانشان کاری را به درستی انجام می‌دهند، سریعاً آن عملکرد خوب را مورد تحسین قرار می‌دهند تا به طور مشخص بگویند که آنچه انجام شده، خوب و درست است. آنها همچنین تمایل دارند تا به جای ملاحظه عملکرد سالانه خشک و بی‌روحو که با هدف کسب تعریف و تمجید تهیه می‌شوند، گزارش‌های مداوم پیشرفت شخصی را مورد استفاده قرار دهند.

علاوه بر این، مدیران موفق دروغ نگفته و در صورتی که عملکرد کارکنان خوب نباشد آنها را تحسین ننموده و پیشرفت‌های اندک آنها را بزرگ نمی‌کنند. آنها می‌دانند که در صورت افراط در این اعمال فریبنده، کارکنانشان دیگر به آنها گوش نداده و بدتر اینکه تحسین آنها را حتی اگر مستحق آن باشند، باور نخواهند کرد.

مدیر خوب کسی است که از عملکرد خودش تمجید نمی‌کند، بلکه از کار افرادی که برای او کار می‌کنند تعریف می‌کند. نگران خودتان نباشید. به کسانی که برای شما کار می‌کنند و شما از بابت دستاوردهای آنها به شهرت و افتخار دست می‌یابید، توجه کنید.

«اچ.اس.ام برنس رئیس شرکت نفت شل»

سرانجام اینکه، مدیران موفق ضمن توجه به تأثیر تحسین و تمجید، خود این کار را به طور نامنجم انجام می‌دهند تا اینکه کارمندان، انتظار عطا و بخششی از جانب آنها را نداشته باشند.

### برنامه دو مرحله‌ای یک مدیر برای پاداش دادن به کارکنان

<p>۱- تشخیص نتیجه یا رفتار لازم بر حسب: خاص و ویژه بودن، قابل ملاحظه بودن، واضح و مفهوم بودن، دشوار و چالش‌انگیز بودن، مکتوب شدن، و قابلیت درک و فهم متقابل.</p>	
<p>۲- انتخاب یک پاداش متناسب.</p>	
نتایج لازم	پاداش‌های احتمالی
<p>بکارگیری خلاقیت اقدام سرنوشت‌ساز افزایش بهره‌وری ابداع و نوآوری وفاداری کار با کیفیت بالا کاهش مخارج عمومی ساده‌سازی کار زیرکانه و هوشمند راه‌حل‌های درست و حسابی با هم کار کردن</p>	<p>پیشرفت: ارتقاء و ترفیع انتخاب کار: داشتن فرصت انجام آنچه دوست دارید انجام دهید. آزادی: داشتن استقلال در محل کار تفریح و سرگرمی: امکانات ورزشی یا بهداشتی، جشنها، مسافرت پول: افزایش حقوق، انعام، حق‌العمل سهیم شدن در بخشی از مالکیت: اعطای سهام، سهیم شدن در سود پیشرفت شخصی: آموزش اضافی، مهارت‌های جدید جوایز: صرف غذا، سفرهای تفریحی، بن‌های خرید تأیید و تصدیق: عناوین شغلی، ذکر کردن نام شخص در جمع مرخصی:</p>



**سرزنش کردن در صورت لزوم.** مدیران واقعی، نسبت به عملکرد ضعیف یک کار فوراً عکس‌العمل نشان می‌دهند. با این وجود، آنها تنها نسبت به عملکرد ضعیف کار سختگیری می‌کنند و هرگز نسبت به خود شخص چنین نمی‌کنند.

مدیران کارآمد، می‌توانند از این روش استفاده کرده و به نتایج خوبی هم دست بیابند؛ برای این که از قبل کار خوب کارکنان را تشویق و تحسین می‌کنند و در ارتباط با توضیحاتی که به آنها داده می‌شود، بسیار دقیق هستند و کارکنان باید مطلع شوند که چه وقت کارشان را خوب انجام داده‌اند و چه وقت این طور نبوده است.

یک مجازات مؤثر معمولاً شامل ۳ مرحله اساسی است:

الف: تذکر به شخص که چه کار اشتباهی انجام شده است.

ب: گفتن به آن شخص که چگونه آن کار را به درستی انجام دهد.

ج: یادآوری نمودن به شخص توبیخ شده که وی فرد ارزشمندی در آن سازمان است.

**نکته:** مدیران واقعی ابتدا تحسین و تشویق و سپس سرزنش نمی‌کنند. اگر شما در ابتدا سختگیر باشید و سپس شروع به پاداش دادن به کارکنان بکنید، کارکنان می‌گویند که او عاقبت تغییر عقیده داد، اما اگر شما به

کارکنانتان ابتدا پاداش دهید و سپس نسبت به آنها ترشو شوید، کارکنان شما خواهند گفت ”چه اتفاقی افتاده که او اخیراً بد اخلاق شده است.“ به بیان دیگر، بهتر است که شما سخنگیر و مهربان باشید تا این که مهربان و سخنگیر باشید.

کارفرمایان باید بهتر از کارکنان خود باشند. آنها باید سخت‌تر کار کنند، از اصول و معیارهای ارزشمندتری پیروی نموده و به شأن و منزلت افراد ارزش قائل شوند. آنها باید این واقعیت را بپذیرند که هرگز نباید به خاطر چیزی بر سر کسی داد و فریاد بکشند. این نشانه یک رهبری واقعی است.

«نکته ناب»

پاداش متناسب به رفتارها و نتایج. مدیران واقعی نسبت به کوچک‌ترین نشانه پیشرفتی، بخشنده و سخاوتمند هستند؛ زیرا درمی‌یابند که بسیاری از کارکنانشان، برای امنیت و اطمینان بیشتر از پاداش‌های پولی (که فقط می‌تواند به افزایش حرص و طمع کمک کند) ارزش قائل هستند. با این وجود، آنها برای اینکه کارکنان را جهت پروژه‌های مهم تحریک و تشویق نمایند، ممکن است همچنین شیوه‌های کمیسیون و

حق‌العمل خاص، برنامه‌های سهام‌شده در سود یا سایر پاداش‌های پولی را از قبیل آنچه در جدول صفحه ۳۴ ذکر شد، اجرا نمایند.

شما امکانات خیلی اندکی در اختیار یک رهبر خوب قرار می‌دهید و او موفق می‌شود، ولی امکانات خیلی زیادی به یک آدم معمولی می‌دهید و او شکست می‌خورد.  
«ژنرال جرج مارشال»

از طرف دیگر، مدیران واقعی به رفتارها یا نتایج نامناسبی از قبیل موارد زیر پاداش نمی‌دهند:

- کار بی‌په‌په و وقت‌گیر
- ساعت‌های طولانی با بازدهی اندک
- گزارش‌های حجیم و گسترده
- کاغذبازی
- اجتناب از ریسک
- منافع کوتاه‌مدت به ازای رشد بلندمدت و ثابت

- انجام کارها به شیوه سطحی، راحت و سریع در عین یافتن راه حل‌های اساسی که نیازمند صرف برنامه‌ریزی و تعهد بلندمدت می‌باشند.

مدیران کارآمد می‌دانند ”چیزی شایسته پاداش است که به خوبی انجام گرفته باشد و درخور آن پاداش باشد.“ حکایت زیر را که در فصل اول کتاب بزرگ‌ترین اصل مدیریت اثر لی بوف مطرح شده است، این نکته را به خوبی مورد توجه قرار می‌دهد:

ماهگیری در آخر هفته به اطراف قایق خود نگاه کرد و ماری دید که قورباغه‌ای در دهانش داشت. او ضمن احساس تأسف برای قورباغه، به طرف مار رفت و به آرامی قورباغه را از دهان آن خارج ساخت و آن را رها کرد تا برود. اما مرد اکنون برای مار گرسنه احساس تأسف نمود. او که غذایی در دسترس نداشت، بطری معجون خود را بیرون آورد و چند قطره از آن را به دهان مار ریخت. مار شناکان و خوشحال رفت، قورباغه نیز خوشحال بود، و ماهیگیر هم به خاطر این اقدام خوب خود خوشحال بود. او فکر کرد همه چیز به خوبی پیش رفت تا اینکه چند دقیقه گذشت و ناگهان صدای برخورد چیزی به اطراف قایق خود را شنید. ماهیگیر با حیرت و ناباوری

تمام نگاه کرد و همان مار را دید که برگشته بود و این بار دو قورباغه در دهان داشت.

ما به مدیران جوان خود می‌گوییم: «از اینکه اشتباهی مرتکب شدید ناراحت نشوید، ولی سعی کنید همان اشتباه را دو مرتبه تکرار نکنید.»  
«آکیو موریتا، مدیرعامل شرکت سونی»