

## راه‌های ساده برای مدیریت کارمندان

نام کتاب:

Simple Ways To bring out the best in your  
employees

برگردان کتاب:

پرمود باترا، ویجی باترا

نویسندگان:

طوبی یکتایی

برگرداننده به فارسی:

کتاب‌سرای تندیس

ناشر:

اول

نوبت چاپ:

۸۸۹۲۹۱۷۸ و ۸۸۹۱۳۰۸۱

تلفن پخش و فروش:

شرکت پلاک آبی

خلاصه‌سازی و تدوین:

مهراب پرتوی‌دیلمی

- شش ایده برای ساختن کارمندان ..... ۴
۱. کارمندان خود را با پرچمی که در دست دارید رهبری کنید ..... ۴
۲. به کارمندان اختیار دهید ..... ۴
۳. اعتماد به نفس کارمندان را افزایش دهید ..... ۴
۴. موفقیت کارمندان را موفقیت خود بدانید ..... ۵
۵. اشتباهات کارمندان را با وقار و احترام ببخشید ..... ۵
۶. از تیم خود یک برنده بسازید ..... ۵
- شش ایده برای مدیریت کارکنان ..... ۶
۷. تلاش کنید ذهنیت کارمند خود را تغییر دهید ..... ۶
۸. یادتان باشد... شما وقت کارمندان را می‌خرید ..... ۶
۹. ارتباط موثر با کارمندان ایجاد کنید ..... ۶
۱۰. به کارمندان خود کارهای سخت و خسته‌کننده ارجاع نکنید ..... ۶
۱۱. واگذار کنید، اما فراموش نکنید ..... ۷
۱۲. جلسات خوب راه بیاندازید ..... ۷
- شش ایده برای ایجاد انگیزه در کارمندان ..... ۸
۱۳. به کارمندان پیام‌های یادآور با هم کنار بیایند ..... ۸
۱۴. کارمندان را تشویق کنید که به نیازهای مشتری توجه نشان دهند ..... ۸
۱۵. کارمندان خود را کش بدهید ..... ۸
۱۶. مشکلات کارمندان را حل کنید ..... ۸
۱۷. فکر کردن را به کارمندان الهام کنید ..... ۹
۱۸. کارمند بد را درمان کنید ..... ۹
- شش ایده برای آموزش کارمندان ..... ۱۰
۱۹. شنیدن و یادگیری همراهند ..... ۱۰
۲۰. ضرورت آموزش را درک کنیم ..... ۱۰
۲۱. آموزش معجزه نمی‌کند ..... ۱۰
۲۲. مربی به ابزار خوب نیازمند است ..... ۱۰
۲۳. آموزش سرمایه‌گذاری است ..... ۱۰
۲۴. جلسه آموزشی را به یاد ماندنی برگزار کنید ..... ۱۱

### ۲۴ توصیه برای مدیریت کارکنان

مدیریت بر مردم برای همه به‌خصوص صاحبان شرکت‌ها و کارفرمایان جالب است. هر کجا بیش از سه نفر کارکنند، باید به شایستگی روابط کاری افراد آگاه باشید. برای اینکه بتوانید بر مردم به نحوی کارآمد مدیریت داشته باشید باید به خوبی با آنها سازش کنید. رمز موفقیت بهترین مدیران امروز این است که دارای هنری پرورش یافته از درک و سازش با دیگرانند و این صفات آنها همراه است با صبر، قاطعیت و اخلاق. یک بار که این حقیقت را درک کنید، شما هم می‌توانید در مسیر مدیریت کارکنان خود گام‌های مثبتی بردارید و در زمانی طولانی برای منافع خود با لذت و آرامش بیشتر بکوشید.

ذهن کارمند شما، مثل ذهن خودتان شبیه قطعه زمینی است. باید با «ایده‌ها» در آن بذر بکارید. با «مطالعه» آن را شخم بزنید، با «ملاقات هم‌ردیفان خود» آن را تقویت کنید و با «انگیزه دادن» آفت کشی نمایید تا بهترین محصول از آن به دست آید.

### شش ایده برای ساختن کارمندان

اگر هریک از ما کارمندانی کوچک‌تر از خود استخدام کنیم، شرکتیمان از چند مورچه تشکیل خواهد شد، اما اگر کارمندان بزرگ‌تر از خود انتخاب کنیم، شرکتیمان، شرکت غول‌ها خواهد بود. هرگز کسی را که تنها برای پول کار می‌کند استخدام نکنید. کسانی را استخدام کنید که در چشمانشان برق اشتیاق دیده می‌شود. آنهایی را انتخاب کنید که عاشق کار خود هستند و آن را عبادت به حساب آورند. کسانی که در هنگام کار ساعت مچی خود را باز می‌کنند و دور می‌اندازند.

داشتن کارمندانی که برای پول کار می‌کنند بد نیست، به شرط اینکه سعی کنیم آنها را به کارمندانی خوب تبدیل کنیم که واقعاً و از صمیم قلب برای شرکتشان زحمت می‌کشند و در اداره آن موثرند.

#### ۱. کارمندان خود را با پرچمی که در دست دارید رهبری کنید

سرعت رییس، سرعت تیم را مشخص می‌کند. یک سازمان، سایه امتداد یافته رییس خود است. وقتی برای کارمندان یک قدم بیشتر از معمول برمی‌دارید انتظار نداشته باشید که رفتارشان بلافاصله خود را نشان دهد. بنابراین تفاهم با کارمندان خیلی ضروری است. باید به حرف کارمند خود گوش دهید و شجاعت زیادی برای رهبری گروه داشته باشید. شجاعت قدرت است. شجاعت به معنای خونسردی و حضور ذهن در تمام اوقات است. امنیت یک افسانه است زیرا هیچ محدودیتی برای مقدار آن وجود ندارد. امنیت یعنی آرامش ذهن. آیا حدی برای آن می‌شناسید؟ نگهبان در ورودی از شما امنیت بیشتری دارد. پس به دنبال آن نباشید! رفتار شما در رهبری مانند رفتار با یک تکه نخ است. اگر آنرا بکشید به هر سویی که بخواهید می‌رود، اما اگر آن را هل دهید به هیچ‌جا نمی‌رسید.

#### ۲. به کارمندان اختیار دهید

افکار ناخودآگاه ما نقش بسیار مهمی را در اعمال و تصمیم‌های ما نسبت به دیگران ایفا می‌کنند. اگر فردی معتقد باشد که چیزی صحیح است، بر اساس اعتقاد خود عمل می‌کند. افکار به اعمال تبدیل خواهند شد و این اعمال در دیگران واکنش ایجاد می‌کند.

یک مدیر خوب، معتقد است که کارمندان می‌توانند و باید تا جایی که ممکن است تصمیم‌گیری نمایند. از کارهای کوچک شروع کنند و کم‌کم به کارهای بزرگ برسند. رییس می‌تواند گاهی با کارمندان جلسه بگذارد و تصمیم‌های آنها را تجزیه و تحلیل کند، تا کیفیت تصمیم‌ها به‌مرور افزایش یابد. این یعنی توانا ساختن کارکنان.

#### ۳. اعتماد به نفس کارمندان را افزایش دهید

هر مدیری که می‌خواهد کارمندان را بسازد باید مطمئن شود که اعمال خودش سازنده عزت نفس کارمندان است. او باید خالصانه معتقد باشد که کارمندان می‌خواهند کار کنند و با هدف کار کنند. مچ کارمندان را در هنگام انجام کار درست بگیرید، تنها متوجه نشوید بلکه بیان کنید و حتی به طور کتبی تقدیر کنید و در مناسبت‌ها بازگو نمایید. به آنها امنیت بدهید، آموزش بدهید، تمرین بدهید، پول بدهید، اجازه بدهید مبارزه کنند، و از همه اینها بالاتر و مهم‌تر رضایت شغلی بدهید، همان‌طور که از رییس خود انتظار دارید.

آنچه را به کارمندان می‌دهید با رضایت قلبی خود همراه کنید و این رضایت را در گفتار و نگاه خود منعکس کنید. الگوی خوبی برای کارکنانتان باشید تا هنگامی که مستقیم در چشمان کارمندان می‌نگرید صدای شما نه- تنها اتهام، که عدالت را نیز در خود داشته باشد.

#### ۴. موفقیت کارمندان را موفقیت خود بدانید

بگذارید کارمندانان طعم موفقیت را بچشند. از کارمندی که حقوق بالا می‌گیرد به خوبی استفاده کنید، آنگاه خواهید دید اگر آنها موفقند، کار شما نیز موفقیت‌آمیز خواهد بود. موفقیت کارمند یعنی رسیدن به چیزی بیش از آنکه از او انتظار می‌رود. به او کمک کنید و در کنارش بنشینید و در شکست‌هایش تنهاش نگذارید تا روز موفقیت او نیز برسد. آنگاه دیگر نمی‌توانید جلوی موفقیت‌های پیاپی او را بگیرید! یک رهبر خوب دیگران را در موفقیت‌هایش سهیم می‌داند ولی بار شکست‌هایش را به تنهایی بر دوش می‌کشد. به کارکنان انگیزه دهید و به آنها تفهیم کنید که نتیجه کارشان در سودآوری شرکت چگونه است. بگذارید بدانند که نقش فردیشان در موفقیت سازمان چیست. در این صورت از تمام توانایی‌هایشان استفاده می‌کنند.

#### ۵. اشتباهات کارمندان را با وقار و احترام ببخشید

افراد بشر همه کارمند هستند و کارمندان هم انسانند. انسان‌ها دچار ضعف‌هایی درونی مانند تنبلی، حرص، کم-حوصله‌گی، دروغ‌گویی، غرور و ... هستند. وقتی این ضعف‌ها رابه عنوان یکی از عناصر درونی کارمندان بشناسید، می‌توانید آنها را در خاطر داشته باشید و از آنها به نفع اهدافتان استفاده کنید و فاکتورهای تخفیف را در موارد لازم به کار بگیرید. اگر کارمندان تقلب می‌کنند- که می‌کنند- مدیرشان مقصر است که بستر لازم را برای تقلب فراهم کرده است. به خاطر داشته باشید که کارمند یا صادق است و یا ناصداق، کمی ناصداق معنا ندارد. با این حال اگر می‌بینید کارمند خوبی است، برخی اشتباهات کوچک او را نادیده بگیرید.

#### ۶. از تیم خود یک برنده بسازید

پنج ایده اصلی برای تشکیل تیم برنده باید لحاظ شود:

۱. **تنها دستور رییس کافی نیست؛** همه اعضای تیم باید فلسفه تشکیل تیم و مأموریت آن را درک کنند و همراه شوند.
۲. **برابری در فداکاری کردن؛** وقتی می‌توانید انتظار داشته باشید که اعضای تیم دو قدم بردارند که خود سه قدم برداشته باشید.
۳. **کنار آمدن با کارمندان؛** با داشتن احساس خوب در مورد خود، احساس خوبی نیز در خصوص دیگران خواهید داشت. به حرف آنها گوش کنید و همراه و یاورشان باشد و از کارهای خوبشان قدردانی کنید.
۴. **خود را به جای دیگران بگذارید؛** هر عضوی از تیم مسائل و مشکلات خود را دارد. مشکلات اعضای تیم را از زاویه دید خودشان بنگرید.
۵. **درست ارتباط برقرار کنید؛** در استفاده از چشم و گوش و انگشت و ... خست به‌خرج ندهید و صمیمانه با کارمندانان رابطه برقرار کنید.

## شش ایده برای مدیریت کارکنان

اگر یک مرد می‌توانست تأثیر یک ضربه تبر را بر درخت اندازه بگیرد، بی‌شک از قطع آن ناامید می‌شد. با این حال این ضربات کوچک اگر با توالی نواخته شود کلفت‌ترین درخت‌ها را می‌اندازد. به طریق مشابه در مدیریت کارمندان، هر یک از اعمال شما، هر خوش‌رفتاری، هر عملی بر اساس فکر، به صورت یک ضربه تبر در می‌آید. بنابراین با انجام کارهای کوچک برای کارمندان به صورت عادت ادامه دهید، به زودی تفاوت ایجاد شده را در خواهید یافت.

### ۷. تلاش کنید ذهنیت کارمند خود را تغییر دهید

نمی‌توانید کارها را متفاوت انجام دهید مگر آنکه که آنها را متفاوت ببینید. برای مدیریت افراد، علاوه بر انجام متفاوت کارها، باید دید متفاوت داشته باشید. ما به سرعت در حال تغییریم، بنابراین باید به کارمندان خود کمک کنیم تا با این تغییرات همراه شوند. وقتی می‌خواهید چیزی را عوض کنید، کارمندان را با خود به آرامی جلو ببرید. استخدام افراد باهوش کافی نیست، مهم این است که هوش را مدیریت کنیم. وقتی دید متفاوت شروع می‌شود، می‌توانید افراد خود را بهتر مدیریت کنید.

### ۸. یادتان باشد... شما وقت کارمندان را می‌خرید

یک مدیر خوب می‌داند که بازگشت سرمایه زمانی، به همان اهمیت بازگشت سرمایه اقتصادی است. از طریق صبر و تمرین به خوبی سودمندی تخصیص زمان به هر کارمند را درک می‌کنید. او در فعالیت‌ها بیشترین مشارکت را ایجاد می‌کند. عوامل اتلاف وقت خود و مشتریانش را شناخته و محدود کرده یا به کلی حذف می‌کند. هر کس دوست دارد کاری را که می‌خواهد انجام دهد، نه کاری که باید. وقت شما و تمام کارمندان که برایتان کار می‌کنند با ارزش است و اگر ندانید چگونه آن را مدیریت کنید نمی‌توانید هیچ کاری را به خوبی مدیریت کنید. برای مراقبت از وقتتان نظم فردی را آموزش دهید، تصمیم‌گیری را رواج دهید تا به آفت بی-عملی دچار نشوید و دلدل نکنید، همین حالا انجامش دهید!

### ۹. ارتباط موثر با کارمندان ایجاد کنید

مدیر به سیستم‌ها اعتماد می‌کند و رهبر به افراد. موثرترین سلاح در دست رهبر، ارتباط درست است. ارتباط درست از طریق مغز، قلب، چشم‌ها، حالت‌های صورت، و زبان و بدن صورت می‌گیرد. گوش‌دادن را فرا بگیرید و صداقت را در رساندن خبرهای بد به خود تشویق کنید، چرا که از اخبار خوب خودبه‌خود باخبر می‌شوید. با کارمندان خود همراه شوید و بدانید واقعاً چه می‌خواهند و چگونه می‌خواهند به اهداف خود برسند. و پرورش توانایی‌های نوشتن را در خود جدی بگیرید.

### ۱۰. به کارمندان خود کارهای سخت و خسته‌کننده ارجاع نکنید

کار باید یک فعالیت ارضا کننده باشد که بهترین چیزها را مطابق لیاقت افراد در اختیارشان می‌گذارد. کار نباید تنها منبع درآمد افراد باشد بلکه باید به صورت فعالیتی درآمدی که موجب رشد و تکامل کارمندان گردد. وقتی یک کار با ارزش را به کارمندان می‌سپارید آنها ناچارند از دانش، مهارت و انرژی خود استفاده کنند. تضمین کنید که کار هر فردی او را راضی می‌کند و اختیارات کافی به او بدهید، خواهید دید که کاملاً به کار دل می‌بندند.

می‌توانید اسب را تا لب رودخانه ببرید، اما نمی‌توانید مجبورش کنید آب بخورد، مگر انگیزه لازم را در او ایجاد کرده باشید.

### ۱.۱. واگذار کنید، اما فراموش نکنید

کنار آمدن با دیگران برای اینکه کار توسط آنان انجام شود لازم است. اکثر کارهای ما می‌تواند توسط دیگران انجام شود. واگذار کنید، اما به خاطر بسپارید و با داشتن فهرست پی‌گیری و مرور روزانه مداوماً آنها را کنترل کنید. واگذاری یک هنر است. راحت‌تر است که کارهایی را که می‌توانیم خود انجام دهیم تا مدیریتمان کنیم، اما مدیران موفق چنین نمی‌کنند. به هنگام واگذاری اهمیت موضوع را برای کارمند روشن کنید. در کار هیجان ایجاد کنید و انتظار نداشته باشید کار بهتر از آنی انجام شود که خود انجام می‌دادید. با تمرین و حوصله اوضاع بهتر خواهد شد و آن‌وقت، وقت زیادی برای کارهای مهم‌تر خواهید داشت.

### ۱.۲. جلسات خوب راه بیاندازید

توفیق یک جلسه به مهارت سخنران و رییس جلسه بستگی دارد. لزوم تشکیل جلسه را بررسی کنید، آیا راه دیگری برای رسیدن به هدف تشکیل جلسه وجود ندارد؟ اگر جلسه لازم بود افراد را به دقت انتخاب کنید. زمان مناسب را انتخاب کنید. سر ساعت جلسه را شروع کنید و هرگز جلسه‌ای بدون دستور از پیش تعیین شده‌ای که به اطلاع همه حاضران رسانده‌اید تشکیل ندهید.

### شش ایده برای ایجاد انگیزه در کارمندان

برای فهم چگونگی انگیزه دادن به کارمندان لازم نیست که فارغ‌التحصیل رشته مدیریت باشید. تنها همان چیزی که هستید باشید. از عقل سلیم و تصور خود استفاده کرده و خود را به جای کارمندان بگذارید. یک مدیر به-خاطر کارهایی که می‌کند به موفقیت یا شکست نمی‌رسد، بلکه این به توانایی او در استفاده از قابلیت‌های افراد بستگی دارد.

#### ۱۳. به کارمندان پیام‌های سازنده بدهید

حتی زبده‌ها اگر نتوانند با همکارانشان بسازند، عملکرد موفقیت‌آمیزی نخواهند داشت. آموزش کنار آمدن با دیگران به عهده مدیر است. کارمندان باید درک کنند که همه در شرکت مهم هستند. یاد بگیرند که از کلمات متشکر و متأسفم به‌فراخور موقعیت استفاده کنند. پیام‌های سازنده که در مواقع لازم «نه» بگویند، حتی به رئیس! از انتقادات درس بگیرند و آن را به چیزی باارزش تبدیل کنند. عصبانی نشوند، همیشه صادق باشند و صداقتشان تشویق شود. یکدیگر را تحسین کنند و بدانند که کسانی که به دیگران لطف می‌کنند، پاداش خود را خواهند دید.

#### ۱۴. کارمندان را تشویق کنید که به نیازهای مشتری توجه نشان دهند

سرویس‌دهی از بالاترین رتبه آغاز می‌شود. باید ذهن کارکنان بر توانستن‌ها متمرکز شود نه بر نتوانستن‌ها. برای این کار باید برای شناخت و تشویق کارمندان که مراقب نیازهای مشتریانند برنامه داشت. به کارمندان که در این زمینه ضعف دارند آموزش دهید و فرصت‌هایی برای تعیین کنید. اگر اصلاح نشدند تعویض یا اخراجشان کنید.

اگر مدیران می‌خواهند کیفیت سرویس را بالا ببرند، باید با کارمندان خود همان‌طور رفتار کنند که انتظار دارند آنها با مشتری برخورد داشته باشند. مدیران باید در خدمت کارمندان خود باشد نه اینکه با آنها مثل رئیس برخورد کنند.

#### ۱۵. کارمندان خود را تشویق کنید

پیشنهادات را بشنوید و در گرفتن آن آزاد اندیش، سریع و عادل باشید. در همه حال به یادگیری ادامه دهید. مهمترین نکته در ارائه و گرفتن پیشنهادات این است که سیستم نسبت به مسئله حساس باشد. عادت به پیدا کردن مسئله و حل آن داشته باشد.

نوآوری را تشویق کنید. کمی انگیزه یک انسان نوآور را به عمل وامی‌دارد. ایده‌های کارمندان را نگه دارید. هر ایده‌ای که مطرح شد بگذارید در پس‌زمینه ذهن شما ثبت شود. کارمندان را که شخصاً کاری انجام می‌دهند، ولو آن کار به آنها ربطی نداشته باشد را تشویق کنید

#### ۱۶. مشکلات کارمندان را حل کنید

تنها کسانی که مشکل ندارند خفتگان خاکند! مشکل‌ناشان زنده بودن است. وقتی کارمندان مشکلی را برایتان مطرح می‌کنند، این مفهوم مدیریتی را به‌خاطر آورید که اکثر مسائل از نبود ایده ناشی می‌شوند. کارمندان را به ایده دادن تشویق کنید. بعضی از بزرگترین مشکلات را با فکر خود می‌سازیم. با فهمیدن زندگی و با انعکاس



این فهم در مشکلات زندگی کارمندان می‌توانید روی مشکلات آنان تمرکز کنید. برای هر مشکلی به ایده‌های مختلف فکر کنید. به مشکلات مانند فرصت‌ها نگاه کنید.

### ۱۷. فکر کردن را به کارمندان الهام کنید

مغز انسان مثل چتر نجات است، تنها وقتی باز باشد کار می‌کند. انگیزه فاکتوری است که به شما کمک می‌کند از یک کارمند معمولی بازده خارق‌العاده بگیرید. برای انگیزه دادن اراده و توانایی خود را جای دیگران بگذارید و مسائل را از نظر آنها ببینید. قدردانی را جزیی از حقوق ببینید، با پرداخت حقوق و پاداش‌ها جملات تحسین-آمیزی همراه کنید. تحقیر نکنید، در جمع تعریف و در خلوت انتقاد کنید. یادتان باشد همان کارمندی که بیشتر کار می‌کند اشتباهاتش هم بیشتر است.

### ۱۸. کارمند بد را درمان کنید

کارمند بد از موثر بودن کار تیمی جلوگیری می‌کند. شما به عنوان یک رهبر هرگز نباید کارمند بد را تحمل کنید. با کارمندی که خلاف سایر همکارانش کار می‌کند صحبت کنید و علت را از خودش بخواهید. اگر سریع بروز نداد صبور، ولی پایدار باشید. با کارمندان بدقلق با احتیاط و مهربانی رفتار کنید. چرا که انسان‌های این-چنینی بسیار شکننده‌اند. هنگامی که کارمندی قصد ترک شرکت شما را دارد با او صحبت کنید و صادقانه از او بخواهید نقاط ضعف و قدرت شرکت را برایتان بازگو کند. و هرگز اعتماد او را با افشاء رازهایش برای دیگران نشکنید.

### شش ایده برای آموزش کارمندان

خیلی از ما آگاهانه یا ناآگاهانه می‌گذاریم دانشمان بلااستفاده بماند. در دستاوردهای گذشته غرق می‌شویم و و چشم خود را بر ایده‌های نو می‌بندیم و می‌پنداریم مشتری‌ها ما را می‌شناسند و باز به سوی ما می‌آیند. اینکه ما یا کارمندانمان با تجربه هستیم به این معنا نیست که از آموزش بی‌نیازیم. حرفه‌ای‌ها هر روز به یادگیری و آموزش دیگران می‌پردازند. یادگیری باید امری مستمر باشد و مطالعه با فراغت از تحصیل متوقف نمی‌شود.

#### ۱۹. شنیدن و یادگیری همراهند

این واقعیت دارد که از طریق گوش دادن یاد می‌گیریم، اما مسئله این است که گوش نمی‌دهیم. هنگامی که دیگران حرف می‌زنند مغز ما حول مسائل دیگری می‌چرخد. باید عادت کنیم که نه تنها با گوش‌ها، بلکه با چشم‌ها گوش کنیم. باید به همه گوش کنیم، حتی اگر ظاهراً ربطی به حرفه ما نداشته باشند. از همه جا یاد بگیریم و این را به صورت یک عادت درآوریم. و همیشه یاد بگیریم، تا یادگیری به شکل استاندارد زندگی ما درآید.

#### ۲۰. ضرورت آموزش را درک کنیم

شرایط به سرعت در حال تغییر است و آموختن از طریق سعی و خطا بسیار پرهزینه و احتمالاً مضر است. در آموزش نیز باید همیشه به دنبال شیوه‌های نوین باشیم. مواظب افکار خود باشید، سودآوری هر برنامه آموزشی به فکر مثبت رییس، معلم و دانش‌پذیر بستگی دارد.

مراقب افکار خود باشید، آنها کلمات شما را می‌سازند. مراقب کلمات خود باشید، آنها اعمال شما را می‌سازند. مراقب اعمال خود باشید، آنها عادت‌های شما را می‌سازند. مراقب عادت‌هایتان باشید، آنها شخصیت شما می‌شوند. و مراقب شخصیت خود باشید که افکار شما را می‌سازد. و بدانید که آموزش یک سفر است، نه یک هدف.

#### ۲۱. آموزش معجزه نمی‌کند...

اما می‌تواند پیش‌زمینه معجزات آینده یا کارایی بهتر را فراهم سازد. همه ما چیزی برای آموختن داریم که امروز نمی‌دانیم. دانش قدرت است و آنها که بیشتر می‌دانند درآمد بیشتری دارند. آموزنده‌ها را نباید در واحد آموزش حبس کرد، بلکه باید در تمام سازمان پراکنده کرد. آموزش یک فرایند کند است، ولی می‌توان مطمئن بود که دانسته‌ها در این فرایند افزایش می‌یابند. و اینکه آموزش و آموختن به انسان رضایت درونی می‌دهد.

#### ۲۲. مربی به ابزار خوب نیازمند است

پوستر، وسایل صوتی - تصویری، بحث و تبادل نظر، و نقش بازی کردن ابزارهایی هستند که باید در اختیار مربی باشند.

#### ۲۳. آموزش سرمایه‌گذاری است

آموزش یک سرمایه‌گذاری است که سود آن در فروش به دست می‌آید. مشکلات را گرسنگی دهید تا فرصت‌ها تغذیه شوند. برای حصول چنین سودی باید از بی‌نظمی در برنامه آموزش پرهیزید. آموزش را یک کار تفریحی

ندانید. شاید آموزش بینندگان وارد مبارزه شوند و تمرکزشان را از دست بدهند. لازم است خود را کاملاً آماده کنید و دائم به ایده‌های جدید فکر کنید. آموزش نباید خسته کننده باشد. در طی آموزش از ارتباط چشمی غافل نشوید. اگر صحبت خوبی برای شنوندگان ندارید، اصلاً چیزی نگوئید!

#### ۲۴. جلسه آموزشی را به یاد ماندنی برگزار کنید

چهار قدم اساسی برای به یادماندنی کردن آموزش باید بردارید

۱. آنچه را که می‌باید به آنها بگوئید
  ۲. آنچه را که می‌باید نشان دهید نشان دهید
  ۳. بگذارید آموخته‌ها را عملاً تجربه کنند
  ۴. و آنقدر پی‌گیری کنید تا مطمئن شوید به آموخته‌هایشان عمل می‌کنند
- در پایان آموزش هدایایی بدهید، عکس دسته‌جمعی، کیف، ساعت، قلم و از این قبیل تا همواره مطالب آموخته شده به یادشان بیاید. و احوال دانش‌آموخته‌گان خود را جویا شوید و در هر زمان بدانید چه می‌کنند.