**17 توصيه مهم در مديریت**

**1-در اشخاص میل به کار کردن را پدیدآورید.**

**باید سعی کرد که مردم با رضا و رغبت و خود کارانه به دنبال کارها بروند در حقیقت، رییس یک سازمان نباید نقش راننده را به عهده بگیرد. بلکه باید به رهبری بپردازد و نه اینکه با استفاده از قدرت اداری ،کارمندان را به کار وادارد که این تلاشی زودگذر خواهد بود . اما اگر رهبری به وجهی صحیح اعمال شود و مجریان به طیب خاطر از او پی روی کنند ، هدف مشترک و رضایت خاطر ، موجب تحرک و خودکاری میشود. البته راههای مختلفی برای این کار وجود دارند که در دنیای صنعتی به آن "فروش عقاید " میگویند . یعنی اینکه رهبر برای عقیده خود خریدار دست و پا کند .**

 **2- مستمع خوبی باشید.**

**گفته اند: "مستمع صاحب سخن را بر سر ذوق آورد "، رهبر با انگشت گذاشتن روی نقاط ضعف یا قوت اشخاص و با توجه به شخصیت آنان می تواندآنها را تهییج کند که آزادانه گفت و گو کنند و سپس با کمال علاقه شنونده ی با حوصله و علاقه مندی برای شنیدن سخنان ایشان باشد.**

**باید که مدیران با سکوت و حوصله گفته ها را به گوش جان بپذیرند واز اعمال قدرت و سلطه جویی در بحث خودداری کنند. مثلا اگر هر دو باهم شروع به سخن کردند آن به که زیر دستان را بر خود مقدم بدارد.**

 **3- به طور خصوصی انتقاد کنید.**

**هرگز از کارمندان در حضور دیگران وبه ویژه در نزد زیردستان او انتقاد نکنید که طبعا ایجاد مقاومت و ناراحتی میکند. که گفته اند:نصیحت (انتقاد)در پیشروی دیگران حکم سرزنش را دارد.**

**4- هرکسی که کاری را به پایان رسانید باید شخصا پاداش کارش را بگیرد.**

**اگر قرار شود که مدیر نتیجه ی کار و تلاش زیردستان را به حساب خود بگذارد همه نوآوریها از میان میرود و قبول مسئولیت به دشواری صورت میگیرد.دادن اعتبار به اشخاص در ازا زحمتهایی که کشیده اند مالاً پاداشی است که برای رهبری که چنین محیط سازنده ای را به وجود آورده است.**

 **5- علاقه مندی خود را به کار زیردستان نشان بدهید.**

**در حقیقت باید دانست که درک "بنی آدم اعضای یک پیکرند" و علاقه مندی به کار زیردستان ، یکی از اصل های اولیه انسانی ، برخورد گرم ، خواندن اشخاص با اسم کوچک و با تظاهرات دوستانه ، مثل پیوستن به جمع همکاران فرودست به هنگام صرف نهار و پرس جو کردن از طرز کار ایشان و حتی تکرار مطالبی از قبیل : " فلانی واقعاً کارت جالب است ، می بینم که با تلاشی که می کنی خسته شده ای ، چطور است فردا کمی استراحت کنی ؟ " موجب می شود که کارمند به خود ببالد که کارش خیلی مهم است و راهبر سازمان با دیده ای باز و ضمیری روشن در کارها نظارت دارد و فارغ از سلامت جسم و روح زیردستان نیست.**

 **6- میل باطنی خود را به صورت پیشنهاد عرضه کنید.**

**به جای تحکیم صریح و مستقیم ، میل باطنی خود را به صورت غیر مستقیم ظاهر کنید. مثلاً وقتی بگویید به نظر شما بهتر نیست که کار به این صورت باشد؟ ان وقت مطمئن باشید که مخاطب نه تنها متوجه منظور شما نخواهد شد ، سهل است که با علاقمندی و رغبت ، آن را خواهد پذیرفت و حتی از آن حمایت خواهد کرد.**

 **7- وقتی پیشنهادی دارید و یا حتی دستوری می دهید، باید مطمئن باشید که دلایل آن را نیز می توانید ابراز بدارید.**

**طبیعت آدمی این است که همیشه دوست دارد پیش از آن کاری را صورت بدهد ، از " چرایی " آن آگاه باشد، باید یه صورت شفاهی یا کتبی علت را گوشزد کرد.**

 **8- نظریه های دیگران را در طرح ها و نقشه هایتان دخالت بدهید.**

**پیش از اینکه طرح های شما اجراء شود ، بهتر است که با زیردستان مشورت کنید و با جلب نظر آنان به آنها نشان بدهید که آنها هستند که نقش عمده را در اجرای طرح ها به عهده دارند، وقتی که پنین شد ، طبیعتاً خود را مسئول دانسته و پیروی و یا شکست طرح ها را مربوط به خود خواهند دانست ، ضمن اینکه در این گونه رایزنی ها ، چه بسا اندیشه های نو و سودمندی که با تجلی خود ، موجب قوام و دوام طرح ها می گردند.**

 **9-احترام به زیر دستان**

**همه کس و به ویژه جوانان که تازه پا به پای عرصه پرکشاکش زندگی اجتماعی گذرانده اند دوست دارند که مورد احترام قراربگیرند ، تشکر از زیردستان و محترم شمردن غرور و شخصیت آنها ، ساده ترین و کم هزینه ترین راه جلب مشارکت صمیمانهء آنها است.**

 **10- در کردار و رفتارتان پای دار باشید.**

**رهبری که زیردستان را تخطئه می کند و موجب می شود که در لاک خود فرو رفته و از هر نوع اظهار وجودی خودداری کنند، هرگز نمی تواند از پشتی بانی زیردستان برخوردار شده و مورد اعتماد آنها باشد ، کارکنان از رهبرانی قلباً پیروی می کنند که رفتارشان قابل پیش بینی باشد و عکس العمل هایشان روشن ، تا قادر باشند با هر وضعیتی روبه رو شوند.تلون مزاج و چند چهرگی ، خطر و آفت بزرگ رهبری است.**

 **11- نشان بدهید که به زیردستان اعتماد کامل دارید وآنها به بهترین وجهی کار خود را می کنند.**

**وقتی که زیردست حس می کند که به او اعتماد هست و بالادست او را عنصری مفید می داند ، از لحاظ روانی برای قبول مسئولیت آماده تر خواهد بود.**

 **12- از زیردستان بخواهید که در صورت نیاز، بدون هیچ بیم و تردیدی برای مشورت خواهی و کمک به شما مراجعه کنند.**

**نتیجه چنین رفتاری تعلق خاطر زیردستان به شما خواهد بود که با آزادی کامل نظرها و پیشنهادهای خود را ابراز بدارید.**

 **13- وقتی اشتباهی می کنید باید با کمال شهامت و از روی صداقت به اشتباه خود اقرار کنید.**

**بدیهی است که چنین حرکتی به زیردستان شوق و شهامت و تقوا می آموزد و محبت آمیخته با احترامی را در دلهایشان زنده می دارد.**

 **14- باید به ضعیف ترین پیشنهادها هم توجه کرد.**

**ممکن است عقیده ای بسیار جالب و عالی به نظر برسد.پذیرش چنین عقیده ای و عالی به نظر برسد.پذیرش چنین عقیده ای دشوار نیست، اما رهبر شایسته کسی است که به نظرهایی که حتی خنده دار هم باشند ، عطف توجه کند، چون ممکن است که همین عقیده ساده و ضعیف ،وقتی که بیش تر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت ، نتیجه های مفیدی در برداشته باشد.**

 **15- از ناراحتی و چهره های درهم و اخم آلود زیردستان ناراحت نشده و درصدد مقابله به مثل نباشید.
چون حتی در بهترین شرایط کار و بهترین نوع رهبری هم ، گاهی انسانها گرفته به نظر می رسند.باید رهبران بکوشند که در ریشه این ناراحتی ها را کشف کرده و از میانشان بردارند نه اینکه در مقام رویارویی و مقابله به مثل برآیند.**

 **16- در فرصتهای مناسب به زیردستان نشان دهید که کارشان بسیار مهم است و در بقاء و کارایی سازمان ، نقش عمده ای دارند.**

**طبیعت آدمی این نیست که همیشه گمان می کند که کارش مهم است و در نقش پروانگان زندگی نمی کند، لذا گاه وبی گاه باید به زیردستان پرداخت و اهمیت کارشان را باد آورد تا غرورشان پا برجا بماند.**

 **17- به زیردستان اجازه و فرصت دهید تا درتصمیم گیری ها مشارکت جسته و سهمی داشته باشند.**

**چون احساس خواهند کرد که در سازمان ، نقش و اهمیتی دارند که بدون مشارکت ایشان هرگز چنین تصمیم مهمی گرفته نمی شد. در نتیجه ، انگیزه و پشتیبانی از تصمیم پرفته شده به وجود می آید.مشارکت در تصمیم گیری را فراموش نکنید**