



۱۷ توصیه مهم در مدیریت

۱. در اشخاص میل به کار کردن را پدید آورید

باید سعی کرد که مردم با رضا و رغبت و به صورت خودکار به دنبال کارها بروند. در حقیقت، رئیس 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 پیروی 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.

۲. مستمع خوبی باشید

گفته‌اند: «مستمع صاحب سخن را بر سر ذوق آورد»، رهبر با انگشت گذاشتن روی نقاط ضعف یا قوت اشخاص و با توجه به شخصیت آنان می‌تواند آن‌ها را تهییج کند

که آزادانه گفت‌وگو کنند و سپس با کمال علاقه شنونده باحوصله و علاقه‌مندی برای شنیدن سخنان ایشان باشد.

باید که مدیران با سکوت و حوصله گفته‌ها را به گوش جان بپذیرند و از اعمال قدرت و سلطه‌جویی در بحث خودداری کنند. مثلا اگر هر دو با هم شروع به سخن کردند بهتر است که زبردستان را بر خود مقدم بدارد.

۳. به طور خصوصی انتقاد کنید

هرگز از کارمندان در حضور دیگران و به ویژه در نزد زبردستان او انتقاد نکنید که طبعاً ایجاد مقاومت و ناراحتی می‌کند که گفته‌اند: نصیحت (انتقاد) در پیش روی دیگران حکم سرزنش را دارد.

۴. هرکسی که کاری را به پایان رسانید باید شخصا پاداش کارش را بگیرد

اگر قرار شود که مدیر نتیجه کار و تلاش زبردستان را به حساب خود بگذارد همه نوآوری‌ها از میان می‌رود و قبول مسئولیت به دشواری صورت می‌گیرد. دادن اعتبار به اشخاص در ازای زحمتهایی که کشیده‌اند پاداشی است برای رهبری که چنین محیط سازنده‌ای را به وجود آورده است.

۵. علاقه‌مندی خود را به کار زبردستان نشان بدهید

در حقیقت باید دانست که درک «بنی آدم اعضای یک پیکرند» و علاقه‌مندی به کار زبردستان، یکی از اصل‌های اولیه انسانی، برخورد گرم، خواندن اشخاص با اسم کوچک و با تظاهرات دوستانه، مثل پیوستن به جمع همکاران فرودست به هنگام صرف نهار و پرس‌وجو کردن از طرز کار ایشان و حتی تکرار مطالبی از قبیل: «فلانی واقعا کارت جالب است، می‌بینم که با تلاشی که می‌کنی خسته شده‌ای، چطور است فردا کمی

استراحت کنی؟» موجب می‌شود که کارمند به خود ببالد که کارش خیلی مهم است و راهبر سازمان با دیده‌ای باز و ضمیری روشن در کارها نظارت دارد و فارغ از سلامت جسم و روح زیردستان نیست.

۶. 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؟ آن وقت مطمئن باشید که مخاطب نه تنها متوجه منظور شما نخواهد شد، سهل است که با علاقه‌مندی و رغبت، آن را خواهد پذیرفت و حتی از آن حمایت خواهد کرد.

۷. وقتی پیشنهادی دارید و یا حتی دستوری می‌دهید، باید مطمئن باشید که دلایل آن را نیز می‌توانید ابراز بدارید

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

۸. نظریه‌های دیگران را در طرح‌ها و نقشه‌هایتان دخالت بدهید

پیش از اینکه طرح‌های شما اجرا شود، بهتر است که با زیردستان مشورت کنید و با جلب نظر آنان نشان بدهید که آن‌ها هستند که نقش عمده را در اجرای طرح‌ها به عهده دارند، وقتی که چنین شد، طبیعتاً خود را مسئول می‌دانند و پیروی و یا شکست طرح‌ها را مربوط به خود خواهند دانست، ضمن اینکه در این گونه رایزنی‌ها، چه بسا اندیشه‌های نو و سودمندی که با تجلی خود، موجب قوام و دوام طرح‌ها می‌گردند.

۹. به زبردستان احترام بگذارید

همه کس و به ویژه جوانان که تازه پا به پای عرصه پر کشاکش زندگی اجتماعی گذرانده‌اند دوست دارند که مورد احترام قرار بگیرند، تشکر از زبردستان و محترم شمردن غرور و شخصیت آن‌ها، ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راه جلب مشارکت صمیمانه آن‌ها است.

۱۰. در کردار و رفتارشان پایدار باشید

رهبری که زبردستان را خطاکار می‌شمرد و موجب می‌شود که در لاک خود فرو رفته و از هر نوع اظهار وجودی خودداری کنند، هرگز نمی‌تواند از پشتیبانی زبردستان برخوردار شود و مورد اعتماد آن‌ها باشد، کارکنان از رهبرانی قلباً پیروی می‌کنند که رفتارشان قابل پیش‌بینی و عکس‌العمل‌هایشان روشن باشد، تا قادر باشند با هر وضعیتی روبه‌رو شوند. تلون مزاج و چند چهرگی، خطر و آفت بزرگ رهبری است.

۱۱. نشان بدهید که به زبردستان اعتماد کامل دارید و آن‌ها به بهترین وجه کار خود را می‌کنند

وقتی که زبردست حس می‌کند که به او اعتماد هست و بالادست او را عنصری مفید می‌داند، از لحاظ روانی برای قبول مسئولیت آماده‌تر خواهد بود.

۱۲. از زبردستان بخواهید که در صورت نیاز، بدون هیچ بیم و تردیدی برای مشورت‌خواهی و کمک به شما مراجعه کنند

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

۱۳. وقتی اشتباهی می‌کنید باید با کمال شهامت و از روی صداقت به اشتباه خود اقرار کنید

بدیهی است که چنین حرکتی به زبردستان شوق و شهامت و تقوا می‌آموزد و محبت آمیخته با احترامی را در دل‌هایشان زنده می‌دارد.

۱۴. باید به ضعیف‌ترین پیشنهادها هم توجه کرد

ممکن است عقیده‌ای بسیار جالب و عالی به نظر برسد. پذیرش چنین عقیده‌ای دشوار نیست، اما رهبر شایسته کسی است که به نظرهایی که حتی خنده‌دار هم باشند، توجه کند، چون ممکن است که همین عقیده ساده و ضعیف، وقتی که بیشتر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت، نتیجه‌های مفیدی در بر داشته باشد.

۱۵. از ناراحتی و چهره‌های درهم و اخم‌آلود زبردستان ناراحت نشوید و درصدد مقابله به مثل نباشید

چون حتی در بهترین شرایط کار و بهترین نوع رهبری هم، گاهی انسان‌ها گرفته به نظر می‌رسند. باید رهبران بکوشند که در ریشه این ناراحتی‌ها را کشف کرده و از میانشان بردارند نه اینکه در مقام رویارویی و مقابله به مثل برآیند.

۱۶. در فرصت‌های مناسب به زبردستان نشان دهید که کارشان بسیار مهم است و در بقا و کارایی سازمان، نقش عمده‌ای دارند

طبیعت آدمی این نیست که همیشه گمان می‌کند که کارش مهم است و در نقش پروانگان زندگی نمی‌کند، لذا گاه و بی‌گاه باید به زبردستان پرداخت و اهمیت کارشان را به یاد آورد تا غرورشان پا برجا بماند.

۱۷. به زیردستان اجازه و فرصت دهید تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و سهمی داشته باشند

چون احساس خواهند کرد که در سازمان، نقش و اهمیتی دارند که بدون مشارکت ایشان هرگز چنین تصمیم مهمی گرفته نمی‌شد. در نتیجه، انگیزه و پشتیبانی از تصمیم گرفته شده به وجود می‌آید.