

پنج اشتباه مدیران

پیتر دراگر، استاد و نظریه‌پرداز بزرگ دنیای مدیریت جمله معنی داری در مورد اشتباهاتی که بسیاری از مدیران مرتکب می‌شوند، دارد که می‌گوید: «خیلی از کارهایی که ما آنها را به عنوان «مدیریت کردن» می‌شناسیم و قبول داریم در واقع اقدامات غیرمعقول و نادرستی هستند که عرصه را بر کارکنان برای رسیدن به اهداف و عمل به وظایفشان تنگ‌تر می‌سازد.» گفته شدن این جمله از زبان یکی از بزرگ‌ترین صاحب‌نظران دنیای مدیریت نوین حکایت از آن دارد که مدیران اغلب دچار اشتباهاتی می‌شوند که خود از آنها بی‌خبرند و نمی‌دانند که آن اشتباهات چه پیامدهای منفی و زیانباری را برای سازمان‌ها و تیم‌های تحت رهبری‌شان به دنبال دارد. در اینجا به ۵ مورد از اشتباهات احمقانه‌ای که از بسیاری مدیران سر می‌زند و از مخرب بودن آنها بی‌خبرند، اشاره خواهد شد.

اشتباه شماره ۱: فشار آوردن به کارکنان برای رسیدن یا ماندن در رتبه اول

خیلی از مدیران فکر می‌کنند که می‌توان با تعیین ضرب‌الاجل‌های پی‌درپی و کار کشیدن بیشتر و بیشتر از کارکنان و تشکیل جلسات متعدد می‌توان زودتر به اهدافی همچون قرار گرفتن در رتبه اول دست یافت درحالی که تحمیل کردن فشار بیش از حد به پرسنل و اجرای پی‌درپی پروژه‌های مختلف در یک دوره زمانی محدود نه تنها به معنای افزایش بهره‌وری نیست، بلکه به دلیل عدم دریافت بازخوردها و سنجش عملکردها بخش عمده‌ای از زحمات افراد بر باد خواهد رفت و کار کردن آنها شکلی کورکورانه و نوعی بیگاری کشیدن به خود خواهد گرفت. پس مدیران باید به جای شتابزده عمل کردن و فشار آوردن به افرادشان بکوشند تا آهسته و پیوسته حرکت کنند و پس از گرفتن بازخوردهای لازم از افراد و تشکیل جلسات هم‌اندیشی و گفت‌وگو در درون سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف به سراغ پروژه‌های بعدی بروند و به یاد داشته باشند که بدون در اختیار داشتن اطلاعات کافی نمی‌توان گام‌های درست و اساسی برداشت.

اشتباه شماره ۲: از زیر کار در رفتن و انجام همه کارها را به کارمندان واگذار کردن

بعضی از مدیران امروزی به دلایل گوناگون بیشتر وقت خود را صرف کارهای بیهوده‌ای مانند وب‌گردی و همچنین ورفتن با موبایل و شبکه‌های اجتماعی می‌کنند و چون از انجام وظایف مدیریتی‌شان بازمی‌مانند، انجام اغلب کارها و وظایف خود را به کارمندانشان واگذار می‌کنند و نام این کارشان را «تفویض اختیارات و وظایف» می‌گذارند، درحالی که این اقدام اشتباه محض و احمقانه هر مدیری می‌تواند باشد چراکه هیچ کارمندی قبول نمی‌کند در سازمانی که رهبری آن را فردی از زیر کار در رو و تنبل که بیشتر وقتش را هدر می‌دهد، با کمال میل و با بهره‌وری بالا کار کند. در واقع مدیران الگوی کارمندانشان هستند و نحوه کار کردن آنها بهترین سرمشق برای کارکنانشان محسوب می‌شود که بهتر از هر بخشنامه و دستورالعملی بر افراد و بهره‌وری‌شان تاثیر می‌گذارد. همه مدیران باید به یاد داشته باشند که همیشه و در همه حال زیر ذره‌بین کارمندانشان قرار دارند و باید مواظب کار کردن خود نیز باشند.

اشتباه شماره ۳: معطوف کردن توجه و زمان مدیر برای رسیدگی کردن به شکایات و نکات منفی

اگر کارمندانی که از مشکلات و موانع موجود در کارشان شکایت دارند و بیشتر اهل گله‌گذاری و غر زدن هستند، بخش عمده توجه و وقت مدیران را به خود اختصاص دهند و خود مدیران نیز به آنها بیشتر توجه کنند؛ این مساله باعث دلسرد شدن و به حاشیه رانده شدن کارمندان کوشا و مثبت‌اندیشی خواهد شد که بیشتر اهل حل مسائل و مشکلات و

ایده‌پردازی‌های نوآورانه و خلاقانه هستند. لذا مدیران باید ضمن توجه کافی به مشکلات و اولویت‌بندی آنها براساس میزان تاثیرگذاری‌شان بر تحقق اهداف سازمان به حرکت‌های سازنده و رو به جلو توجه و تمرکز بیشتری داشته باشند.

اشتباه شماره ۴: درد دل کردن با کارکنان و در میان گذاشتن مسائل خصوصی خود با افراد با هدف خودمانی شدن با آنها

بعضی از مدیران تلاش می‌کنند تا از طریق مطرح کردن مسائل مربوط به زندگی خصوصی خود با افرادشان یک نوع احساس خودمانی بودن و دوستانه رفتار کردن با آنها را تلقین کنند اما این کار اشتباه و ساده لوحانه‌ای بیش نیست چراکه نه تنها باعث جسور و گستاخ شدن کارکنان نسبت به مدیر می‌شود و موجب می‌شود که آنها دیگر به آن مدیر به عنوان یک رهبر و پیشرو نگاه نکنند، بلکه انگیزه آنها برای پیروی کردن و الگوگرفتن از کسی که قادر به حل مشکلات خانوادگی و شخصی‌اش نیست را کاملاً از بین می‌برد. در بسیاری از موارد نیز مدیرانی که سفره دلشان را برای افرادشان باز می‌کنند، فراموش می‌کنند که شاید بسیاری از افرادشان اصلاً دوست ندارند راجع به زندگی خصوصی رئیس‌شان بدانند و در شرکت حضور دارند که کار کنند و نه درد دل.

اشتباه شماره ۵: خواندن ذهن کارمندان

خیلی از مدیران فکر می‌کنند که قادرند ذهن کارکنان‌شان را بخوانند و از افکار و احساسات و انگیزه‌های آنها آگاه شوند، بدون اینکه از خودشان در این باره بپرسند. این تلقی و نگرش مدیریتی کاملاً اشتباه و مخرب است چراکه چنین ذهن‌خوانی‌هایی تاثیری منفی بر قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیران درباره کارکنان‌شان خواهد گذاشت و صدمات جبران‌ناپذیری را متوجه سازمان خواهد کرد. بارها پیش آمده است که بعضی از مدیران تنها بر اساس استنباط‌های نادرستی که از رفتار یا اقدامات نیروهایشان و بدون پرسیدن از خود آنها دست به اقدامات تنبیهی بی‌موردی زده‌اند که پیامدهای منفی گسترده‌ای برای سازمان داشته است. در واقع یک مدیر نباید بیش از اندازه به قدرت ذهن خوانی و فهم خود متکی باشد چراکه او نیز مانند سایر افراد در معرض اشتباه و سوءتفاهم قرار دارد و ممکن است اشتباه کند و لذا نباید بدون شنیدن صحبت‌های خود افراد و تنها بر مبنای ذهن خوانی خود قضاوت کند.