

# پنج اشتباه خطرناک مدیران

غلامرضا کرمی\* - کامران تاجیک\*\*

ساده‌ای است، چون اگر اینطور بود، هرکسی می‌توانست این کار را انجام دهد؛ و باز هم اگر اینطور بود، مدیران بیشتر از دیگران حقوق نمی‌گرفتند. پذیرش مسوولیت مدیریت، کار بزرگ و دشواری است. بزرگی و دشواری کار مدیران به تصمیم‌های سختی برمی‌گردد که باید اتخاذ کنند. البته کار به همینجا ختم نمی‌شود، بلکه حتی ممکن است مدیران مجبور به اتخاذ تصمیماتی شوند که نظم و اصول شخصی و گاهی اوقات خانواده و احساسات و عواطف آنها را نیز تحت‌تاثیر قرار دهد. در چنین فضایی، مدیر راهی ندارد جز این که مسوولیت کارهای خود را بپذیرد.

شعار یک مدیر مسوولیت‌پذیر باید این باشد: "مقصر خودم هستم" زیرا مدیر باید شجاعت پذیرش اشتباهات خود را داشته باشد، چون اگر او اشتباهات خود را نپذیرد و آنها را به گردن

\* دانشجوی دکتری حسابداری، دانشگاه تهران (gholamrezakarami@yahoo.com)  
\*\* فوق‌لیسانس حسابداری (Kamran\_t1990@yahoo.com)



② هر قفلی، کلید خود را دارد و با هر کلیدی نمی‌توان هر قفلی را باز کرد.

در این مقاله با بررسی پنج اشتباه خطرناک مدیران، سعی داریم تا ضمن کمک به بهبود نگرش‌ها، به دانش و معلومات مدیران نیز بیفزاییم.

**اشتباه اول: عدم مسوولیت‌پذیری**  
هیچکس نمی‌تواند بگوید که مدیریت کار

با جرأت می‌توان ادعا کرد که مدیران سازمان‌ها، عامل شکست یا موفقیت سازمان‌ها هستند. این مدیران هستند که با تکیه بر توانایی‌ها و شایستگی‌های خود، یک سازمان را به اوج می‌برند، و اتفاقاً همین مدیران هم هستند که با اشتباهات خود یک امپراتوری سازمانی را متلاشی می‌کنند. از این رو، باید بخش عمده‌ای از تفاوت‌های میان سازمان‌ها را به نوع مدیریت حاکم بر آنها مربوط دانست. درواقع، هر آنچه مدیران انجام می‌دهند، به‌طور مستقیم در کیفیت عملکرد سازمان‌ها و نظام اجتماعی بازتاب پیدا می‌کند.

عملکرد مدیران هم از یک سو، به نگرش آنها و از سوی دیگر، به دانش و معلوماتشان بستگی دارد. بنابراین، بهبود نگرش‌ها و بازبینی آنها از یک سو، و افزودن به دانش و معلومات از سوی دیگر، عامل بقا و کامیابی مدیران و در نتیجه، عامل موفقیت سازمان‌هاست.

کسی که بخواهد همیشه محبوب باشد، هرگز نمی‌تواند کار خود را با کفایت انجام دهد.

دیگران بیندازد، قطعاً گامی هم در جهت اصلاح آنها برنخواهد داشت؛ سرنوشت چنین مسیری هم‌از قبل مشخص است.

مدیرانی که شجاعت پذیرش پیامدهای کارهای خود را ندارند و خود را همیشه قربانی شرایط پیش‌آمده معرفی می‌کنند و نقش بیگانه‌ان را بازی می‌کنند، هرگز موفق نخواهند شد، چون ما برای رهبری دیگران به احترام آنها نیاز داریم و افراد به کسانی که مسوولیت کارهای خود را نمی‌پذیرند، احترام نمی‌گذارند و از آنها پیروی نمی‌کنند. اگر شهامت پذیرفتن مسوولیت اشتباهات را داشته باشیم، می‌توانیم از آنها درس بگیریم و آنها را تکرار نکنیم. از این طریق می‌توان ناکامی‌های گذشته را به کامیابی‌های آینده تبدیل کرد.

### اشتباه دوم: مدیریت یکسان بر افراد

یک مدیر خوب باید تفاوت‌های ذاتی شخصیت افرادش را بشناسد و با آگاهی از نقاط ضعف و قوت آنها به صورت نفره‌نفر بر آنها ریاست کند. یکی از اشتباهات متداول در مدیریت یکسان بر افراد، مورد حمله قرار دادن مقصرها و غیرمقصرها همراه با هم است؛ مثلاً حمله به کل اعضای یک بخش در یک جلسه گروهی، کار کاملاً اشتباهی است، زیرا اولاً، منجر به دلسردی افراد غیرمقصر می‌شود و ثانیاً، باعث می‌شود که مقصران در پناه گروه قرار گیرند و از نظرها دور بمانند.

اشتباه دیگر، تحقیر یک فرد در جمع کارکنان است. این کار علاوه بر ایجاد استرس در میان کارکنان، موجب کاهش احترام مدیر نیز می‌شود. راه بهتر، گفتگوی شخصی با فرد موردنظر است. با اتخاذ این شیوه، ضمن این که احتمال حل مشکل بیشتر است، روحیه کارمند نیز حفظ می‌شود. یک مدیر موفق کسی است که خود را پنهان نمی‌کند، بلکه همواره در دسترس و در ارتباط مستقیم با زیردستان خود است. پس بهتر است که مدیر خود را در کارهای اداری و کاغذبازی غرق نکند، زیرا تنها در

این صورت است که می‌تواند فرصت‌های مناسبی را به‌دست آورد و از این طریق افراد خود را به شکل تک‌تک هدایت کند.

هرگز نباید فراموش کرد که هر قفلی کلید خود را دارد، با هر کلیدی نمی‌توان هر قفلی را باز کرد و هیچ کلیدی هم وجود ندارد که همه قفل‌ها را باز کند. مدیر موفق کسی است که کلید مناسب را پیدا می‌کند.

### اشتباه سوم: بازی کردن نقش دوست به جای رییس

اگر ما در رفتار با کارکنان خود محتاط نباشیم، به آنها احترام نگذاشته‌ایم و اگر به آنها احترام نگذاریم،

مدیران بعد از ایجاد مسوولیت‌های نامربوطی که برای خود تراشیده‌اند، دیگر وقتی برای مدیریت کردن ندارند. یک مدیر هرگز نباید بیشتر از خود کارکنان، نگران موفقیت یا شکست آنها باشد، چون مسوولیت پیروزی یا شکست دیگران به‌عهده خود آنهاست. موفق کردن دیگران به‌زور کار غیرممکنی است. درواقع، تلاش‌هایی که برای به‌عهده گرفتن مسوولیت مراقبت از دیگران صورت می‌گیرد، بزرگترین علت هدررفتن وقت و ایجاد هزینه و همینطور دلسردی و ناکامی مدیران است. نمی‌توان کسی را که به خود کمک نمی‌کند، یاری کرد. کسی که لیاقت کارش را داشته باشد، هیچوقت نمی‌گذارد مثل یک بچه با او رفتار شود. افراد معتبر دوست دارند که با آنها مثل یک انسان بالغ رفتار شود.

### اشتباه چهارم: نادیده گرفتن بی‌کفایتی کارمندان

اگر با دقت به دنبال آسانترین راه باشیم، به راحتی می‌توانیم از نادرست انجام شدن یک کار چشم‌پوشی کنیم. مدیران معمولاً به سه دلیل به چنین دامی می‌افتند: اول اینکه ممکن است ما به دنبال کسب محبوبیت در محل کار باشیم؛ دوم اینکه ممکن است امیدوار باشیم که اگر از این مشکل چشم‌پوشی کنیم، مشکل خودبه‌خود حل شود و نهایتاً به این دلیل که توان یا میل برخورد با دیگران را نداریم. بله! همه ما نیاز داریم که محبوب دیگران باشیم، اما یک مدیر در محیط کار باید به داشتن احترام قانع باشد. کسی که بخواهد همیشه محبوب باشد، هرگز نمی‌تواند کار خود را با کفایت انجام دهد. چنین فردی آدم ضعیفی می‌شود که رفتارهای غیرقابل قبول را تایید می‌کند و هر بهانه‌ای را برای توجیه بی‌کفایتی می‌پذیرد. بدیهی است که چنین شرایطی، زمینه را برای سوءاستفاده کارکنان فرصت طلب (مارمولک‌ها!) که به خوبی از جنین نقطه ضعف‌هایی استفاده می‌کنند، فراهم می‌آورد. بنابراین، بهتر است محبوبیت را در خارج از محل کار جستجو کنید و هدفان به



یک مدیر موفق کسی است که خود را پنهان نمی‌کند، بلکه همواره در دسترس و در ارتباط مستقیم با کارکنان است.

آنها نیز نمی‌توانند احترامی برای ما قایل باشند. همیشه به یاد داشته باشید که وقتی با کارکنان خود هستید، این وضعیت باید برای شما در حکم یک رابطه حرفه‌ای باشد. برای مدیری که سعی می‌کند تا با افراد مانند دوست (و نه رییس) رفتار کند، چه اتفاقی می‌افتد؟ اتفاقی که می‌افتد، این است که نمی‌تواند مدیریت کند، چون کارکنان چنین اجازه‌ای را به وی نمی‌دهند.

یک مدیر هیچوقت نباید نقش پدر یا مادر، دوست یا روانپزشک را بازی کند؛ این نقش‌ها متعلق به دیگران هستند. وظیفه یک مدیر، مدیریت بر زندگی کاری یک کارمند است نه بیشتر. بسیاری از

اگر شهامت پذیرفتن مسوولیت اشتباهات را داشته باشیم، می‌توانیم از آنها درس بگیریم و آنها را تکرار نکنیم.

باید بخش عمده‌ای از تفاوت‌های میان سازمان‌ها را به نوع مدیریت حاکم بر آنها مربوط دانست.

اشتباه خطرناک را که مدیران به شکل گسترده‌ای مرتکب می‌شوند، بررسی کردیم. این اشتباهات عمدتاً با مسایل احساسی و روانی مرتبط هستند و شاید دلیل این که مقابله با آنها برای برخی از مدیران تا بدین حد دشوار است نیز همین موضوع باشد. کنترل احساسات و عواطف و عقلانی عمل کردن، از دشوارترین مسایلی است که یک مدیر با آن مواجه است. برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق، باید بتوانیم احساسات خود را کنترل کنیم، وگرنه هرگز موفق نخواهیم شد. ■

### منابع

- (۱) براون، دابلیو، استیون / ۱۳ اشتباه مهلك مدیران / ترجمه لعیا موسایی / انتشارات نسل نواندیش / تهران / چاپ چهارم / ۱۳۸۴.
- (۲) رضاییان، علی و بختیاری، لطفعلی / ویژگی‌های فردی در الگوی توسعه مدیران با شرایط عادی و شرایط بحران / فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک / شماره ۲۶ و ۲۵ / بهار و تابستان ۱۳۸۵.
- 3) Finkelstein, Sydney / 2004 / The Seven Habits of Spectacularly Unsuccessful Executives / www.iveybusinessjournal.com

اما به‌هرحال سقفی دارند. بنابراین، اگر مدیری گمان کند که همه چیز را می‌داند و از یادگیری مسایل تازه و از نظریات دیگران بی‌نیاز است، به بیراهه رفته است. چنین فردی به دیگران اجازه نمی‌دهد که دیدگاه‌های خودشان را ابراز کنند، زیرا احساس می‌کند که این کار به جایگاه وی به عنوان کسی که همه چیز را می‌داند، خدشه وارد می‌کند. در چنین فضایی به دلیل عدم توجه به نظریات زبردستان، ابتکار و خلاقیت در آنها از بین می‌رود و آنها بی‌انگیزه می‌شوند. در نتیجه، بازی کردن نقش "عقل‌کل" توسط مدیر، موجب دلسردی زبردستان و ایجاد ناکارایی می‌شود.

اینگونه رفتارها توسط یک مدیر، درضمن، به چاپلوسی و تملق‌گویی دامن می‌زند و امکان مطرح‌شدن انتقادات راهگشا را از بین می‌برد. مدیران خوب کسانی هستند که سودمندی تصمیمات خود را با بهره‌گیری از نظریات دیگران به حداکثر می‌رسانند.

### جمع‌بندی

یادگیری، مهمترین عامل بقا و موفقیت مدیران است؛ یادگیری نه‌فقط از دیگران، بلکه یادگیری از اشتباهات خود. در نوشته‌ای که از نظرتان گذشت، پنج

عنوان یک مدیر موفق، تنها کسب احترام باشد. در زمینه برخورد با بی‌کفایتی زبردستان هم سه نکته را همیشه به یاد داشته باشید: (۱) هرگز با عصبانیت با آنها برخورد نکنید، (۲) بر خوردتان بلافاصله باشد، و (۳) در خلوت با شخص خاطی برخورد کنید. درضمن، هرگز فراموش نکنید که مشکلات معمولاً هیچوقت خودبه‌خود حل نمی‌شوند. اگر امروز سهامت رویارویی با مشکلات را نداشته باشید، فردا با مشکلات بزرگتری مواجه می‌شوید که حل‌کردنشان به مراتب دشوارتر خواهد بود: تذکر دادن امروز، بهتر از اخراج کردن فرداست.

### اشتباه پنجم: تصور دانستن همه جواب‌ها

تصویری که خیلی‌ها از یک مدیر خوب در ذهن دارند، چنین است: یک رهبر پویا که در دقیقه تصمیمات متعددی می‌گیرد و به‌طور همزمان مشکلات مختلفی را حل می‌کند! وقتی به این تصویر دقت می‌کنیم، به سادگی به قلبی بودن آن پی می‌بریم. این تصویر نمی‌تواند واقعیت داشته باشد، زیرا هیچ انسانی نیست که چنین توانایی‌هایی داشته باشد، چون اگرچه توانایی‌های انسان گسترده هستند،

## بانک و اقتصاد

ماهنامه بانکی - اقتصادی

### خواننده ارجمند

مجله بانک و اقتصاد برای شما تهیه می‌شود و از آن شما است.

بنابراین:

- (۱) مطالب خودتان را برای درج در نشریه ارسال فرمایید.
- (۲) ما را از پیشنهادهای و نظریات خود بهره‌مند کنید.
- (۳) برای پیام‌های تبلیغاتی خود از امکانات ما بهره بگیرید.

نشانی: تهران / خیابان حجاب / کوچه سوم / شماره ۱۳ / صندوق پستی: تهران ۵۵۴۸-۱۴۱۵۵ / تلفن و نمابر: ۸۸۹۵۱۳۲۹