

# مدیران تازه وارد معمولاً مرتکب چه اشتباهاتی می شوند؟ - دیجیاتو

محسن خوشنود | یکشنبه، ۱۹ شهریور ۱۳۹۶

فرآیند انتخاب مدیران جدید در سازمان ها از جمله مشکل ترین تصمیمات صاحبان سرمایه و هیئت مدیره هاست چرا که در صورت اتخاذ تصمیم اشتباه، سازمان نه تنها متحمل ضررهای مالی قابل توجهی خواهد شد بلکه فضای کار و روحیه افراد نیز مستقیماً تحت تأثیر قرار خواهد گرفت.

در این میان ترک سازمان توسط مدیران نیز معضل دیگری بوده و بر اساس گزارش مجله کسب و کار هاروارد، نیمی از مدیران اجرایی تازه وارد در کمتر از 18 ماه، پست خود را رها می کنند.

البته عوامل زیادی مانند تفاوت های فرهنگی و طراحی شغلی ضعیف در این امر دخیل هستند اما بر اساس اطلاعات موجود، برخی موارد در میان مدیران تازه کار متداول تر بوده که در ادامه به چهار مورد از آنها می پردازیم:

## دست کم گرفتن دانش سازمانی



دانش سازمانی از مجموعه داده ها و اطلاعات هر کمپانی در طول تاریخ وجود و همچنین تجربیات مدیران پیشین به دست می آید و می تواند برای مدیران تازه کار بسیار مفید واقع شود.

اما آمارها نشان می دهند مدیرانی که از بیرون در شرکت ها استخدام می شوند، 18 درصد بیشتر از مدیران درونی به تغییر ساختارهای سازمانی دست زده و تلاش می کنند در فضای کاری تأثیر گذارتر باشند.

برای جلوگیری از چنین اشتباهی مدیران تازه کار باید ابتدا به جای انجام امور دلخواه، از خود بپرسند «چه کارهایی باید انجام شود؟». در ضمن باید توجه داشت که بهره گیری از تجربیات مدیران رده بالا با سابقه کاری طولانی مدت در سازمان، به موفقیت مدیران جدید کمک شایانی خواهد کرد.

## عدم توانایی در به اشتراک گذاری هدف و چشم انداز



داشتن هدف و چشم انداز مشخص یکی از اصول پذیرفته شده جهانی برای موفقیت سازمان

هاست. البته این امر به تنهایی کافی نیست و مدیران باید بتوانند هدف و چشم انداز خود را به خوبی با کارکنان به اشتراک بگذارند.

هدفمند بودن ویژگی مشترک مدیران موفق بوده و باعث می شود زیردستان احساس اعتماد و عین شدگی بیشتری با سازمان پیدا کنند. از همین رو مدیران تازه کار نیز باید با در نظر داشتن توانمندی های خود، با هدف و چشم انداز معین وارد سازمان شده و رهبری افراد را به دست گیرند.

## ایجاد فضای ترس با اخراج های پیایی



ورود یک مدیر جدید به سازمان معمولاً در میان کارمندان نوعی احساس ناامنی شغلی به وجود آورده و موجب نگرانی آنها بابت آینده شغلی می شود. البته مسلماً در برخی موارد مدیران نیازمند تعدیل نیرو و کاهش هزینه های سازمانی خواهند بود اما بهتر است چنین فرآیندی با دقت بسیار بالایی انجام شود.

به عنوان مثال مدیران تازه وارد نباید صرفاً بر اساس شنیده ها اقدام به اخراج افراد کنند و باید هر کارمند را به صورت جداگانه و با توجه به برونداد کاری مورد ارزیابی قرار دهند. از سوی دیگر ایجاد فضای ترس و ناامنی شغلی در سازمان هزینه های مالی بالایی نیز در پی خواهد داشت.

بر اساس گزارش انجمن روانشناسی آمریکا، سالانه در حدود 500 میلیارد دلار برای حل مشکلات ناشی از فشار کاری هزینه شده که با توجه به اطلاعات موجود، سهم شرکت هایی که امنیت شغلی مناسبی را برای کارمندان خود فراهم نمی کنند تا 50 درصد بیشتر است.

## تصمیمات اشتباه برای استخدام افراد جدید



مدیران اجرایی موفق روش تشکیل یک تیم مشاوره ای قدرتمند را به خوبی می دانند؛ این امر برای مدیران تازه کار از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که تصمیم اشتباه در مورد استخدام افراد می تواند منجر به شکست آنها در زمینه کاریشان شود.

«دون فیشر» مدیر عامل اسبق شرکت تولید پوشاک Gap در این باره می گوید حتی پس از ده ها سال کار مدیریتی و استخدام افراد، تقریباً نیمی از تصمیماتش در این زمینه اشتباه بوده است.

البته آقای فیشر اظهار داشته که در دو هفته اول آغاز به کار افراد، خوب یا بد بودن تصمیم خود را تشخیص داده و در مواقع مورد نیاز و عدم هماهنگی فرد با سازمان، به سرعت اقدام لازم را انجام داده است.

