



۱۴ اشتباه فاحش مدیران ارشد

نوشته «رابرت دانهام»



۵- توجه به مشتری در اولویت آخر: انجام وظیفه بدون توجه به واکنش مشتری به آنچه انجام شده و چگونگی انجام آن، رضایت مشتری را سلب می نماید.

۶- ترس و بی میلی نسبت به ارزیابی عملکرد: گفتگوی صادقانه و مستقیم، یک مهارت ارزشمند است که انجام آن مستلزم مقداری جرأت و شهامت است. مدیران ارشد باید یاد بگیرند که زمینه های ارزیابی بازخور مستقیم و به موقع عملکرد را فراهم نمایند.

۷- تیم سازی، فقط به شکل صوری: تیمها تنها گروه هایی از افراد نیستند که با هم کار می کنند، مهارتهای ایجاد تیمهای واقعی با عملکردی مطمئن و اثر بخشی، باید آموخته شوند و واقعیت این است که، کمتر کسی از این مهارتها برخوردار است. ایجاد تعهد، توانایی شنیدن، مدیریت روحیه، مبارزه و غلبه بر کاستی ها، مدیریت رضایت مشتری، برنامه ریزی اثر بخش، استانداردهای مشترک واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن.

۸- خالی بودن چنته مدیریت: مدیریت اثر بخش مستلزم دامنه ای از مهارتهاست و اغلب مدیران همه مهارتها و تواناییهای لازم را ندارند. کلیدی ترین این توانایی ها عبارتند از تیم سازی، توانایی ایجاد تعهد، توانایی شنیدن، مدیریت روحیه، مبارزه و غلبه بر کاستی ها، مدیریت رضایت مشتری، برنامه ریزی اثر بخش، استانداردهای مشترک واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن.

رابرت دانهام مدیر پیشین سیستمهای کامپیوتری "موتورولا" و بنیانگذار برنامه سراسری پرورش مدیران اجرایی ۱۴ اشتباه فاحش مدیران ارشد را بدون توجه به صنعت چنین توصیف می کند:

۱- گوش ندادن: به سخنان کارکنان خود توجه نمی کنید بلکه فقط با آنها صحبت می کنید. نتیجه این شیوه فقدان تعهد، وفاداری و احساس تعلق و نیز افزایش انزجار و دلسردی کارکنان است.

۲- افراط در تعهد: اگر نتوانید کارکنانی پرورش دهید که در مواقع لازم بتوانند پاسخ منفی دهند، به جای یک استراتژی موفقیت آمیز، با کار بیش از حد، دستاورد اندک، نارضایتی مشتری و «قهرمانانی مرده» دست به گریبان خواهید بود.

۳- دل خوش کردن به آمار و ارقام: آمار و ارقام تنها نتیجه فرعی تصمیمات شما هستند. انجام اقداماتی به منظور تغییر اعداد، بدون توجه به عوامل پدید آورنده این اعداد (از جمله پیشنهادهای ارزشمند، اجرای عالی، رضایت مشتری و انگیزه و اشتیاق کارکنان)، و نیز بدون توجه به مدیریت این عوامل، در نهایت به نتایجی مخرب می انجامد.

۴- پذیرش تعهدهای مبهم و نامشخص یا پرهیز از تعهد: توافقهایی مبهم و نامعین و فقدان استاندارد روشن برای ایجاد و پذیرش تعهد و مدیریت آن، به اتلاف نیرو و کناره گیری کارکنان می انجامد. همچنان که پرهیز از پذیرش تعهد و مسئولیتی روشن نیز همین نتایج را در پی خواهد داشت.



ماست را کیسه کرد...

روزی به مختار السلطنه اطلاع دادند که نرخ ماست در تهران خیلی گران شده است. مختار السلطنه دستور داد که کسب حق ندارد ماست را گران بفروشد. چون چندی بدین منوال گذشت برای اطمینان خاطر با قیافه ناشناخته به یکی از دکان های لبنیات فروشی رفت و مقداری ماست خواست. ماست فروش که او را نشناخته بود پرسید: چه جور ماستی می خواهی؟

ماست معمولی یا ماست مختارالسلطنه!

مختار السلطنه با حیرت و شگفتی از ترکیب و خاصیت این دو ماست پرسید.

ماست فروش گفت: ماست معمولی همان است که از شیر می گیرند و بدون آب است و با قیمت دلخواه، اما ماست مختار السلطنه همین طغار دوغ است که در جلوی دکان می بینند و یک ثلث ماست و باقی آب است و به نرخ مختار السلطنه می فروشیم و بدان نیز لقب دادیم. حال کدام می خواهی؟

مختار السلطنه دستور داد ماست فروش را جلوی دکانش به طور وارونه آویزان کرده و بند تنبانش را محکم ببندند. سپس طغار دوغ را از بالا در دو لنگه شلوارش سرازیر کردند و شلوارش را از بالا به مچ پاهایش بستند.

سپس به او گفت: آنقدر باید به این شکل آویزان باشی تا تمام آبهایی که داخل این ماست کردی از شلوارت خارج شود که دیگر جرات نکنی ماست داخل آب بکنی! چون سایر لبنیات فروش ها از این ماجرا با خیر شدند، همه ماست ها را کیسه کردند.

۹- دستور دادن به جای درخواست کردن و ایجاد تعهد:
احساس تعلق و تعالی در افرادی که صرفاً فرمان پذیرند دیده نمی شود و معمولاً دستور دادن به امتناعی همراه با آزدگی می انجامد. در واقع آنچه که در پی آن هستیم، احساس تعلق به سازمان، غرور و دل بستگی است و اینها وقتی ایجاد می شود که فرد نسبت به آنچه انجام می دهد، متعهد باشد.

۱۰- ناتوانی در ایجاد اعتماد یا غلبه بر عدم اعتماد: اعتماد احساسی مبهم برخواسته از سوابق قبلی نیست. ایجاد اعتماد، بازسازی و حفظ اعتماد موجود مهارت های ارزشمندی هستند که کمتر در رفتار مدیران مشاهده می گردند و باید آموخته شوند.

۱۱- نداشتن طرح کاری روشن: یک هدف کمی یا بیانیه چشم انداز، تنها بخشهایی از یک طرح کاری هستند. طرح کاری مستلزم یک استراتژی روشن، نقشها و مسئولیتهای روشن، ارزش و اهمیت کافی برای مشتریان و تیمی آماده و توانمند برای اجرا است.

۱۲- چون من گفتیم: شدت عمل تنها به دستور دادن منتهی می شود نه جلب احترام و تعهد دیگران. شدت عمل قدرت و نشاط سازمان را نابود می کند و کارکنان را ضعیف و شکست خورده رها می سازد.

۱۳- متعهد نبودن به یادگیری: ما باید یاد بگیریم که از اشتباهاتمان، موفقیت هایمان و تجاربمان بیاموزیم. ما باید یاد بگیریم که چگونه از دیگران بیاموزیم؛ بویژه از آنها که ریسک کرده اند و موفقیت و شکست را تجربه نموده اند.

۱۴- بدبینی و عیب جویی نسبت به مدیریت: افراد دارای حرفه مدیریت، مدیران و به طور کلی فرهنگ موجود، اغلب به شیوه ای عیب جویانه و به نحوی استهزا آمیز به مدیریت می نگرند. برای تعیین استاندارد مهارت های مدیریتی و برنامه های اثر بخش تعهد لازم است. رابرت دانهام با بیش از بیست سال تجربه به عنوان مدیر اجرایی و پرورش دهنده مدیران اجرایی در این مسیر بر تعیین دقیق زیربنایها و مهارتهای عملی، تعهد، اعتماد، ارزش و رضایت، به عنوان پایه های مدیریت موثر و رهبری شرکت تاکید می کند.



آیا بزرگترین اشتباهات مدیران ارشد در سازمان و صنعت شما نیز همین اشتباهات است؟ اگر دانش و تجربه رابرت دانهام به وی اجازه داده است که درباره اشتباهات مدیران کشورش اظهار نظر نماید، شما هم می توانید با تکیه بر دانش و تجربه خویش اشتباهات فاحش مدیران را در سطوح مختلف برشمارید.

منبع: اینترنت