

اشتباهات فاحش مدیران ارشد

«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 می‌کند:

(۱) گوش ندادن:

به سخنان کارکنان خود توجه نمی‌کنید بلکه فقط با آنها صحبت می‌کنید. 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) ،نیز بدون توجه به مدیریت این عوامل، در نهایت به نتایجی مخرب می‌انجامد.

(۴) پذیرش تعهدهای مبهم و نامشخص یا پرهیز از تعهد:

توافقهای مبهم و نامعین و فقدان استاندارد روشن برای ایجاد و پذیرش تعهد و مدیریت آن، به اتلاف نیرو و کناره‌گیری کارکنان می‌انجامد. همچنان که پرهیز از پذیرش تعهد و مسئولیتی روشن نیز همین نتایج را در پی خواهد داشت.

(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 می‌نماید.

(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 زمینه‌های آرایه بازخور مستقیم و به موقع عملکرد را فراهم نمایند.

(۷) تیم سازی، فقط به شکل صوری:

تیمها تنها گروه‌هایی از افراد نیستند که با هم کار می‌کنند، 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 کاستی‌ها، مدیریت رضایت مشتری، برنامه ریزی اثر بخش، استانداردهای مشترک واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن.

(۸) خالی بودن چننه مدیریت:

مدیریت اثر بخش مستلزم دامنه‌ای از مهارتهاست و اغلب مدیران همه مهارتها و تواناییهای لازم را ندارند. کلیدی ترین این توانایی‌ها عبارتند از تیم سازی، توانایی ایجاد تعهد، توانایی شنیدن، مدیریت روحیه، مبارزه و غلبه بر کاستی‌ها، مدیریت رضایت مشتری، برنامه ریزی اثر بخش، استانداردهای مشترک واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن

(۹) دستور دادن به جای درخواست کردن و ایجاد تعهد:

احساس تعلق و تعالی در افرادی که صرفاً فرمان‌پذیرند دیده نمی‌شود و معمولاً دستور دادن به امتناعی همراه با آزردهی می‌انجامد. در واقع آنچه که در پی آن هستیم، احساس تعلق به سازمان، غرور و دل بستگی است و اینها وقتی ایجاد می‌شود که فرد نسبت به آنچه انجام می‌دهد، متعهد باشد.

(۱۰) ناتوانی در ایجاد اعتماد یا غلبه بر عدم اعتماد:

اعتماد احساسی مبهم برخاسته از سوابق قبلی نیست. ایجاد اعتماد، بازسازی و حفظ اعتماد موجود مهارتهای ارزشمندی هستند که کمتر در رفتار مدیران مشاهده می‌گردند 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 گفتم:

شدت عمل تنها به دستور دادن منتهی می‌شود نه جلب احترام و تعهد دیگران. شدت عمل قدرت و نشاط سازمان را نابود می‌کند و کارکنان را ضعیف و شکست خورده رها می‌سازد.

(۱۳) متعهد نبودن به یادگیری:

ما باید یاد بگیریم که از اشتباهاتمان، موفقیت‌هایمان و تجاربمان بیاموزیم. ما باید یاد بگیریم که چگونه از دیگران بیاموزیم؛ بویژه از آنها که ریسک کرده‌اند و موفقیت و شکست را تجربه نموده‌اند.

(۱۴) بدبینی و عیب جویی نسبت به مدیریت:

افراد دارای حرفه مدیریت، مدیران و به طور کلی فرهنگ موجود، اغلب به شیوه‌ای عیب جویانه و به نحوی استهزا آمیز به مدیریت می‌نگرند. برای تعیین استاندارد مهارت‌های مدیریتی و برنامه‌های 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 زیربناها و مهارتهای عملی، تعهد، اعتماد، ارزش و رضایت، به عنوان پایه‌های مدیریت موثر و رهبری شرکت تأکید می‌کند. 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 می‌توانید با تکیه بر دانش و تجربه خویش اشتباهات فاحش مدیران را در سطوح مختلف برشمارید. نظر شما چیست؟