

# اشتباهات فاحش مدیران ارشد

«رابرت دانهام» مدیر پیشین سیستم های 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) ،ونیز بدون توجه به مدیریت این عوامل، در نهایت به نتایجی مخرب می انجامد.

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

توافقهای مبهم و نامعین و فقدان استانداردی روشن برای ایجاد و پذیرش تعهد و مدیریت آن، به اتلاف نیرو و کناره گیری کارکنان می انجامد. همچنین 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 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 ارایه 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 چننه 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

## 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 آزردهی 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 برخاسته از سوابق قبلی نیست. ایجاد اعتماد، بازسازی و حفظ اعتماد موجود مهارتهای 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، آنها 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 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، موفقیتهایمان 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. نظر شما چیست؟