فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام
شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره دوم (بهار ۱۳۹۹)

نگاهی موردی بر اشتباه فاحش مدیران ارشد و راه های رسیدن به کمال و موفقیت در کسب و کار

(تاریخ ارسال ۱۳۹۸/۱۱/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۲/۲۰)

دکتر حمزه ملکی

چکیده

اغلب کسانی که به تازگی به جرگه مدیریت پیوسته‌اند خواسته یا ناخواسته مرتکب اشتباهاتی می‌شوند که می‌تواند برای آنها خطرناک و زیانبار باشد. در برخی موارد، مدیران از این اشتباهات مطلع می‌شوند و سعی می‌کنند تا آنها را تکرار نکنند اما گاهی اوقات اشتباهاتی از مدیران کم تجربه سر می‌زند که نادرست به نظر نمی‌رسند و همین‌ها هستند که می‌توانند عمر مدیریتی یک مدیر را کوتاه کرده و عملکرد او را زیر سوال ببرند. به همین دلیل هم هست که آگاهی یافتن از این اشتباهات مدیریتی می‌تواند برای هر مدیر تازه‌کاری مفید و حیاتی باشد. در این مقاله به مهم‌ترین اشتباهات پنهان و ناملموس مدیریتی اشاره می کنیم. بسیاری از مدیران بعد از سال ها کار دچار روزمرگی می شوند و مدیریت مجموعه خود را رها می کنند و از سوی دیگر بسیاری از مدیران تازه کار به دلیل نداشتن تجربه در زمان های حساس تصمیم های اشتباه می گیرند. در این بین موسسات تحقیقاتی مهم جهان که روی مدیریت سازمان ها و بنگاه ها پژوهش انجام می دهند هر از چندی با بررسی های میدانی، علمی و مصاحبه با مدیران تازه کار و با تجربه تلاش می کنند تا به معرفی اشتباهات رایج بین مدیران به پردازند و راهکارهایی را در این بین مطرح کنند.

واژگان کلیدی: اشتباه در مدیریت، مدیریت موفق، پیروزی، راهکارهای موفقیت در مدیریت

بخش اول: اشتباهات فاحش و افحش مدیران در روابط مدیریتی خود

تمامی مدیران اجرایی ادعا می کنند که برای زیردستان خود ارزش قائلند، اما آیا کارمندان با این نظر موافقند؟ برنامه های تقدیر و تشکر، مشوق ها و پاداشها در اکثر شرکتها وجود دارند اما غالباً افرادی که از این مزایا برخوردار می شوند آنها را به عنوان "عوامل گول زننده" تلقی می کنند، چرا؟ در واقع مرز باریکی میان درک سپاسگزاری واقعی و احساس اینکه "آنها فقط یک استخوان پرت کرده اند" وجود دارد. متأسفانه با کاهش تعداد پرسنل، حجم کاری افراد بیشتر می شود و از این رو تلاش مدیریت برای تقدیر از آنها عملی تلقی می گردد که او از سر اجبار و نه از روی علاقه انجام می دهد. اگر یک مدیر از مزایای واقعی تقدیر و تشکر آگاه شود و در نتیجه به آنها رنگ واقعیت بپوشاند، آنگاه تعاملات او با پرسنل صادقانه جلوه می کند و بدین سان سپاسگزاری به عنوان اهرمی دیده نمی شود که شرکت از آن سود می برد و کارمندان، احساس "یک تکه گوشت" نسبت به آن دارند.رابرت دانهام مدیر پیشین سیستمهای کامپیوتری "موتورولا" و بنیانگزار برنامهٔ 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. 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 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

تیم ها 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 اثربخش، 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 آزردگی می انجامد. در واقع آنچه که در پی آن هستیم, احساس تعلق به سازمان, غرور و دلبستگی 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 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 انداز۲, 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 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 زیربناها 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 درسازمان 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؟

بخش دوم: فاکتورهای اجتماعی و راه های رسیدن به کمال و موفقیت در کسب و کار

۱.مسئولیت پذیری

اساس شخصیت و درستی، مسئولیت پذیری می باشد. بدون هیچ عذر و بهانه ای یاد بگیرید که مسئولیت کارهایی را که انجام می دهید به عهده بگیرید. همانطور که تحسین و تمجید را قبول می کنید باید گله و شکایت را نیز بپذیرید. برای پی آمد تصمیم های خود آماده باشید و سعی کنید تصمیمات درستی اتخاذ کنید، چرا که قبول مسئولیت کار دشواری است. به عنوان مثال می توانید کارهایی را که به طور بالقوه خطرناک هستند، مثل: رانندگی بیشتر از سرعت مجاز و یا رانندگی بعد از مصرف الکل را انجام ندهید .

۲. احساسات خود را کنترل کنید

عدم توانایی در کنترل احساس می تواند هم در زندگی فردی و هم در زندگی اجتماعی لطمعات جبران ناپذیری را به شما وارد آورد. نباید به طور کلی احساستان را بکشید بلکه باید آنها را از طریق یکسری رفتار و گفتار موجه بروز دهید. به عنوان نمونه اگر کسی از زور

عصبانیت دست خود را بر روی شما بلند کند، نباید سریعا عکس العمل مشابهی انجام دهید. اگر بتوانید همچنان خونسردی خود را حفظ کنید همه شما را به عنوان "آدم خوبه" داستان می شناسند .

۳.بخشنده باشید

موفقیت شما به کمک هایی بستگی دارد که در میان راه از دیگران دریافت می کنید. بدون هیچ چشم داشتی به دیگران کمک کنید. اگر توان مالی شما اجازه می دهد میتوانید هزینه ای را نیز به خیریه ها و سایر موسسات این چنینی اختصاص دهید. اگر دست شما از نظر مالی باز نیست می توانید از وقت خود استفاده کرده و به آموزش بچه های بی سرپرست بپردازید .

۴. وقت خود را با خانواده و دوستان بگذرانید

صله رحم را از یاد نبرید .اگر نمی توانید همیشه به دیدنشان بروید، حداقل ارتباط تلفنی را قطع نکنید. این امر برای دوستانتان نیز صدق می کند. اگر سرتان خیلی شلوغ است، سعی کنید حداقل آخر هفته را با آنها بگذرانید. می توانید یک نوشیدنی با هم میل کنید و یا یک دست بیلیارد بازی کنید. همیشه به خاطر داشته باشید که شما قبل از اینکه با خانمتان آشنا بشوید، دوستان و خانواده در زندگی شما وجود داشتند .

۵. ضعف های شخصیتی خود را از بین ببرید

هر کدام از ما عیب و ایراداتی در شخصیت خود دارد. در شناخت عادات، ویژگی های اخلاقی و به طور کلی شخصیتیتان تلاش کنید. به نظرات دوستان و اقوام در مورد صفات اخلاقی خودتان گوش کنید. ضعف های خود را به تدریج از بین ببرید و نقاط قوت خود را

تقویت کنید. به عنوان مثال اگر در زمینه کاری با مشکل مواجه هستید سعی کنید هر روز بیش از روز قبل بر روی مسائل کاری تمرکز کنید .

۶. متوجه رفتار خود باشید

رفتار و گفتار شما در قبال دیگران تعیین کننده برخورد آنها درقبال شما می باشد. شما یک تابلوی تبلیغاتی متحرک هستید که توجه همه را به خود جلب می کنید، پس بهتر است اخلاق خوب خود را به نمایش بگذارید. اگر این کار را نکنید مردم از شما خوششان نمی آید، شما را استخدام نمی کنند و با شما قرار ملاقات نمی گذارند. کارهای خوبی را که از والدین خود در کودکی اموخته اید در زندگی نیز به اجرا در آورید .

۷. کار خودتان را انجام دهید

کاری که تصور می کنید برایتان مناسب است انجام دهید نه کاری که دیگران فکر میکنند انجام آن برایتان لازم است. به عبارت دیگر در پی رسیدن به خوشی و سعادت باشید. هیچ گاه خودتان را با کسی مقایسه نکنید، به ویژه در مورد مسائل مالی برای اینکه ممکن است احساس نارضایتی کنید. کارهایی که همیشه آرزوی انجام دادن آنها را داشته اید اما هیچ وقت انجام نداده اید را شروع کنید .

۸. درستکار باشید

یک فرد درستکار همیشه برای اصول اخلاقی ارزش بیشتری نسبت به لذات و سودهای شخصی قائل است. کارمندان، همکاران، و خانم ها برای افراد درستکار ارزش بسیار زیادی قائل هستند. روی حرف خود بایستید و کاری را که فکر می کنید درست است، انجام دهید.

۹. با اهدافتان روبرو شوید

افراد موفق از روسای شرکتها گرفته تا ورزشکاران همه و همه دارای یک عادت ویژه هستند. هدفمندی و تلاش برای رسیدن به مقصود. بدون داشتن هدف و نقشه مناسب برای رسیدن به آن زندگی شما عادی شده و شادی و موفقیت ناچیزی را میتوانید به دست آورید. برای خود اهداف روزانه، هفتگی، و ماهیانه تعیین کنید، سپس راه مناسب برای هر یک را طرح ریزی کنید و تمام تلاش خود را برای رسیدن به آن به کار بندید و از آن به عنوان راهی برای رسیدن به آرزوهای نهایی خود بهره بگیرید .

۱۰. عادات بد خود را ترک کنید

هر یک از ما به طور متفاوت دارای عادات بدی هستیم. دیر یا زود پی آمدهای منفی آن متوجه ما خواهند شد. با خودتان عهد ببندید که رفتار بد خود را کاهش داده و یا به طور کلی از میان می برید .به عنوان نمونه یکی از عادات بد خود مثل قسم دروغ خوردن و یا تاخیر داشتن را انتخاب کنید و بعد به دوستان و خانواده خود بگویید که می خواهید چنین عادتی را برای همیشه از زندگی خود بیرون کنید. اگر آنها به عنوان یک مراقب در کنار شما باشند تمایل شما نسبت به انجام این کار افزایش پیدا خواهد کرد .

۱۱.روحیه جوان و شاداب داشته باشید

به خاطر داشته باشید که سن شما به آن اندازه ای است که خودتان می خواهید. یک شیوه شاداب و جوان پسند را در زندگی پیش بگیرید تا بدن و ذهن شما همواره به تحرک واداشته شوند. در حالی که خودتان احساس جوانی می کنید پس چه اشکالی وجود دارد که با یک خانم یا آقای جوان هم نامزد کنید؟

۱۲. از موقعیت های خود استفاده کنید

فرصت های بیشماری در زندگی هر فردی وجود دارد، اما سود بردن از آنها کار ساده ای نبوده و دارای ریسک بالایی می باشد. اما باید توجه داشته باشید که هیچ کار بزرگی بی خطر نمی باشد. چه این موقعیت را داشته باشید که برای خودتان شغلی راه بیندازید، چه با دختر خانمی یا آقا پسری که به هیچ وجه در سطح شما نیست، قرار ملاقات بگذارید، به خودتان مطمئن باشید و تا تنور داغ است نان را بچسبانید. کاری نکنید که بعدا موجبات پشیمانی شما را فراهم آورد .

۱۳. تمرین بردباری

صبر و پافشاری شما را به سمت کامیابی و موفقیت رهنمون می سازند. بیشتر انسان های بزرگ بیشتر از اینکه موفق شده باشند در زندگی خود با شکست مواجه میشدند. زمانی که بی حوصله می شوید باید یاد بگیرید که خونسری خود را حفظ کرده و آرام باشید. برای اینکه قدری شکیبایی خود را تقویت کنید می توانید پرستاری کودک یکی از دوستان و یا آشنایان خود را برای مدت زمان کوتاهی به عهده بگیرید .

۱۴. علایق خود را متنوع سازید

یک سرگرمی جدید برای خودتان پیدا کنید تا افق های جدید را بر روی خود باز کنید. با یاد گیری ورزش ها و مهارت های جدید خود را به چالش وادار کنید. یکی از کارهایی که میتوانید در این خصوص انجام دهید، یادگیری یک زبان جدید می باشد. زمانی این کار با موفقیت انجام شد؛ به عنوان پاداش، سفر تفریحی به کشوری که زبان آنرا یاد گرفته اید را به خودتان هدیه دهید تا پیشرفت خود را محک بزنید .

۱۵.ساعات مطالعه خود را بیشتر کنید

مطالعه یکی از راه های مناسب برای افزایش اطلاعات و دایره لغات شما می باشد. روزی یک ساعت هم که شده تلویزیون را خاموش کرده و در عوض شروع به خواند یک کتاب کنید. بیشتر سعی کنید کتاب های الهامی در مورد ارتقای شخصیتی و یا زمینه شغلی دلخواه تان را مطالعه کنید. حتی می توانید کتاب های سرگرم کننده را به صورت تفریحی مطالعه کنید .

۱۶. ورزش کنید

ورزش یکی از راه هایی است که از شما فرد سالم تر و جوان تری می سازد. آنقدر که کار شما ارزش دارد مدت زمانی که مشغول به انجام آن هستید مهم نیست. با خودتان تعهد کنید که در برنامه روزانه خود مقداری فعالیت فیزیکی بگنجانید .

منابع و مآخذ

۱. ابیلی، خدایار(۱۳۷۷). مدیریت در ایران کدام الگو؟، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۴.

۲. احمدی، علی عسگر(۱۳۸۰). به سوی شایسته سالاری در مدیریت، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره ۸۲.

۳. آذر، عادل و مومنی، منصور(۱۳۸۷)؛ آمار و کاربردآن در مدیریت (جلد دوم)، تهران، انتشارات سمت.

۴. اصفهانی، رحمان(۱۳۹۰)، عدم ثبات و استمرار مدیران، همایش منطقه‌ای اصلاح نظام اداری در ایران بر اساس نظریه‌های مدیریت دولتی نوین، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان.

۵. اقتداری، علی محمد(۱۳۸۰)، سازمان و مدیریت، انتشارات مولوی.

۶. الهی، شعبان(۱۳۷۸)؛ مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

۷. باران دوست، مرضیه(۱۳۹۰)، تاثیر ثبات مدیریت بر کیفیت عملکرد مدیران متوسطه شهرستان اسلامشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی .

۸. جواهری، محمدعلی(۱۳۷۲)، بررسی ثبات مدیران آموزشگاهها در سه مقطع و تاثیر آن بر میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، طرح پژوهشی: وزارت آموزش و پرورش.

۹. حسینی، سید یعقوب و اسکندری، آتوسا (۱۳۸۲). بررسی وضعیت دوره ماندگاری مدیران و عوامل مؤثر بر آن در استان بوشهر، برنامه و بودجه، شماره ۷۹، صص ۱۰۴-۷۹.

۱۰. خاکی، غلامرضا(۱۳۸۹)؛ روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب.

۱۱. خلیلی شورینی، سیاوش(۱۳۸۵)؛ روش‌های تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.

۱۲. خنیفر، حسین(۱۳۸۷)، روش های پژوهش: روزنه ای به دنیای پژوهش، مجله پرسمان، شماره ۷۳.

۱۳. خوشوقتی، آرمین(۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد کارکنان، منبع آنلاین: سایت راهکار مدیریت.

۱۴. دسلر، گری(۱۳۷۳)، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، جلد ۱ و ۲، تهران: انتشارت قومس.

۱۵. دفت، ریچارد ال(۱۳۹۰)، تئوری و طراحی سازمان، دفتر پژوهش های فرهنگی.

۱۶. رحیمی، غفور(۱۳۸۵)؛ ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.

۱۷. زالی، نادر و زالی، رسول(۱۳۸۹)، بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های توسعه منطقه‌ای در سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۸۵ (نمونه موردی: مدیران ارشد مدیریت توسعه استان آذربایجان شرقی)، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ۲۳، شماره ۱، صص ۸۳-۱۰۸.

۱۸. سرابی، امید(۱۳۹۳)، تأثیر ثبات مدیریت بر حرفه‌ای گرایی با رویکرد شایسته‌سالاری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۹. سکاران، اوما(۱۳۸۸)؛ روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه دکتر محمد صائبی، دکتر محمود شیرازی، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.