

انتشارات نسل نو اندیش

۱۳ اشتباه مُهلک مدیران

و طریقه اجتناب از آن‌ها

رابرت مارویل (رئیس کل شرکت مدیریت مرکزی پاکفلر ۳ عقیده دارد:
این کتاب تحلیلی جذاب و واقع‌گرایانه از اقدام خوب
مدیریت و رفتارهای نادرست آن در اختیار شما قرار
می‌دهد. این کتاب باید در کشوی اول میز هر
مدیری باشد و این‌کسو باید همیشه نیمه باز
بماند.

دابلو استیون بران
لویا موسائی



براون، استیون Brown, W. Steven
۱۳ اشتباه مهلك مديران و طريقه اجتناب از آن‌ها / نوشته دابليو استيون بران؛
ترجمه‌ی لعيا موسائي؛
ويراستار اميرطاهري - نهران: نسل نوآنديش، ۱۳۸۱
ص ۳۰۴

ISBN: 978-964-588-532-6

فهرسنويسي بر اساس اطلاعات فيبا

عنوان اصلي: 13 Fatal errors managers make

۱. کارمندان - سرپرستی. ۲. کارمندان - مدیریت. الف. موسائي. لعيا، ۱۳۵۶. مترجم.

ب. عنوان

۹س۴ب/۵۵۴۹/ HF ۶۵۸

۱۳۸۱

۸۱-۲۷۶۶۰ م

کتابخانه ملي ايران

۱۳ اشتباه مهلك مديران

نويسنده: دابليو . استيون بران

مترجم: لعيا موسائي

ناشر: نسل نوآنديش

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: سيزدهم

سال چاپ: ۱۳۹۴

قيمت: ۱۷۹۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۸-۵۳۲-۶

ISBN: ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۸-۵۳۲-۶

کتاب‌های مورد نیاز خود را از فروشگاه انتشارات نسل نوآنديش تهيه فرماييد.

نشانی فروشگاه نسل نوآنديش: ميدان وليعصر - ابتدای کريمخان - پلاک ۳۰۸

تلفن: ۹ - ۸۸۹۴۲۲۴۷

www.naslenowandish.com

info@naslenowandish.com



naslenowandish

انتشارات نسل نوآنديش

<https://telegram.me/naslenowandish>

فهرست

- پیشگفتار..... ۱۰
- اشتباه مهلک ۱
- عدم مسؤولیت پذیری..... ۲۱
- اشتباه مهلک ۲
- عدم موفقیت در ایجاد پیشرفت در کارمندان..... ۴۷
- اشتباه مهلک ۳
- سعی در کنترل نتایج به جای تأثیر بر افکار..... ۶۹
- اشتباه مهلک ۴
- پیوستن به یک گروه نامناسب..... ۹۷
- اشتباه مهلک ۵
- مدیریت یکسان بر افراد..... ۱۱۳
- اشتباه مهلک ۶
- فراموش کردن اهمیت سود..... ۱۳۹
- اشتباه مهلک ۷
- تکیه بر مشکلات به جای اهداف..... ۱۵۱
- اشتباه مهلک ۸
- دوست به جای رئیس..... ۱۶۷
- اشتباه مهلک ۹
- ناتوانی در ایجاد استانداردها..... ۱۸۵
- اشتباه مهلک ۱۰
- عدم موفقیت در آموزش به کارکنان..... ۲۰۳
- اشتباه مهلک ۱۱
- نادیده گرفتن بی کفایتی کارمندان..... ۲۳۹
- اشتباه مهلک ۱۲
- قدردانی صرف از کارمندان برجسته..... ۲۶۱
- اشتباه مهلک ۱۳
- سعی در تحت نفوذ قراردادن دیگران..... ۲۷۹

پیشگفتار

پانزده سال است که من و گروه «فُرچون»^۱ به موفقیت تاجران و مدیریت مدیران کمک می‌کنیم. از آن زمان من با هر نوع ارتقاء شغلی روبه‌رو شده و بعد از این هجده سال، در راه‌حل مشکلات عدیده و نه خیالی مدیریت، به این دست‌آورد رسیده‌ام که شرکت‌ها اساساً بدین علت ناموفق می‌مانند که مدیران آن‌ها در انجام وظیفه‌ی خود ناتوانند. وقتی مدیران شکست می‌خورند، عدم موفقیت آن‌ها به خاطر نداشتن تسلط بر کارکنان شرکت نیست، بلکه بدین دلیل است که سعی می‌کنند، بر کارمندان حکومت کنند یا آن‌ها را زیر نفوذ خود قرار داده و یا آن‌ها را نادیده بگیرند.

در چند مقاله‌ای که همین اواخر منتشر شده، «جان نایس بیت»^۲ موضوع را اینگونه شرح داد:

مبارزه‌ی صنعت: انتقال مدیریت از مدیرانی که همیشه تمام پاسخ‌ها را در اختیار داشتند و به هر کسی می‌گفتند چه کار کند، به مدیرانی که به‌عنوان تسهیل‌بخش و شکوفا‌کننده‌ی استعدادهای دیگران فعالیت می‌کنند. این تلاش در شرکت‌های احیا شده و موسسه‌های عصر اطلاعات در سال ۱۹۸۵ و بعد از آن، تنها رمز آموزش دوباره‌ی مدیران است، نه آموزش کارکنان.

وقتی از «هارولد گنین»^۳ که شرکت تکنولوژی اطلاعات را از یک شرکت منفعل به یک مجتمع کارآمد تبدیل کرد، درخواست کردیم درباره‌ی این موضوع نظر خود را بگویید، او با این نقطه‌نظر موافق بود. در کتاب «مدیریت گنین» او این موضوع را هنر مدیریت می‌داند و می‌گوید:

^۱ Fortune Group

^۲ John Naisbitt

^۳ Harold Geneen

«رهبری، قلب و روح مدیریت تجاری است». در واقع هیچ کس با جابه جایی اعضا، یا ترکیب بندی دوباره چهارچوب سازمانی، یا حتی انطباق آخرین راه کارهای مدرسه تجارت نمی تواند یک مؤسسه را کنترل نماید. آنچه شما در یک محیط کاری کنترل می کنید، کارمندان هستند. به نظر من کیفیت اداره کردن تنها و مهمترین دست مایه‌ی اولیه رسیدن به موفقیت تجاری است.

این کتاب در مورد چیست؟

این کتاب در مورد تکمیل مهارت‌های رهبری و مدیریت شما، در راستای پیش‌گیری اشتباه‌های رایجی است که مدیران درباره‌ی کارکنان تحت کنترل خود، انجام می‌دهند. من اشتباه‌های واقعی رایج را به شما می‌شناسانم:

در حقیقت، مدیران از زمانی که قابل سعی کرد هابیل را تحت سلطه‌ی خود قرار دهد، چنین اشتباه‌های یکسانی انجام داده‌اند. این اشتباه‌ها، اگر برای شما خطرناک نباشد برای مؤسسه‌ی شما مهلک می‌باشد، اما اگر می‌دانید این خطاها چه هستند، نباید هیچگاه چنین اشکال‌هایی در ماهیت، روش و قضاوت اداره‌ی خود داشته باشید. خوشبختانه این اشتباه‌ها خیلی زیاد هم نیستند و من فقط سیزده اشتباه مهلک را شناخته‌ام. در صد مؤسسه‌ای که گروه «فرچون»، در کشورهای امریکا، کانادا و استرالیا با آن‌ها کار مشاوره انجام داده است، ما با دقت تمام اشتباه‌های رایجی را که در شرایط کاری سخت اتفاق می‌افتاده، فهرست‌بندی کرده‌ایم. عبارت‌هایی که برای تشریح این موقعیت‌ها به کار می‌رود، متفاوت هستند، اما مشکلات شناسایی شده کم هستند. این

کتاب سیزده تله رایج را طوری ارائه می‌دهد که هرگز دوباره گرفتار آن‌ها نشوید.

استیوا، چرا آنقدر منفی؟

وقتی نظرم را درباره‌ی نوشتن این کتاب با دوستان و آشنایان کاریم در میان گذاشتم، به طبع توصیه‌های مجانی بسیاری شنیدم. البته وقتی موردی مجانی ارائه می‌شود من فقط گوش می‌دهم و نگاه می‌کنم. بعلاوه اگر نتوانم افرادی که می‌شناسم و من را دوست دارند متقاعد کنم، چگونه می‌توانم شما را قانع سازم؟ بیشترین انتقادهای مشترکی که از من شد، راجع به زاویه‌ی دید و اطلاعاتم نبود، بلکه درباره‌ی شیوه‌ی عملکردم بود. مردم می‌پرسیدند:

چرا به بخش‌های منفی کار توجه می‌کنی؟ یکی از دوستان به من توصیه کرد نام این کتاب را «راه‌های جدید برندگان برای برنده شدن» بگذارم.

یکی از دوستان خوش‌بین به من توصیه کرد: «نگاهی به آمار پر فروش‌ترین کتاب‌ها ببنداز، کتاب‌های تجاری بیشتر روی موفقیت تکیه می‌کنند.» اما من اظهار داشتم کتاب‌های بسیاری هستند که عبارت‌ها و نمونه‌های مثال‌بسیار، اما غیرقابل سودمند در اختیار شما می‌گذارند! شما مجذوب و حتی مبهوت حرکات حساب‌شده‌ی یک شرکت ممتاز می‌شوید، اما درنهایت مایوس خواهید شد. مطالعه‌ی امتیازات دیگران، همیشه دلگرم‌کننده نیست، البته وقتی امور مدیریتی شما، رقیب چنین مشاغلی است. آمار زیاد چنین کتاب‌های مثبتی،

باعث ایجاد دید منفی نسبت به آن‌ها می‌شود، زیرا در آخر می‌بینید همه‌ی آن‌ها ناقص هستند.

نمی‌خواهم بگویم که نمی‌توان از یک نمونه‌ی خوب چیزی یاد گرفت، زیرا «کشیش روز یکشنبه چنین اعتقادی داشت و من هم چنین باوری دارم.» اما آیا تابحال ندیده‌اید که موارد خوب به مرور زمان تغییر می‌کنند، در حالی که نمونه‌های بد سال‌های سال باقی می‌مانند؟ به‌عنوان مثال اکنون که دارم این مقدمه را می‌نویسم، مجله‌ی گروه «فُرچون» روی پیشخوان روزنامه‌فروشی است. در حالیکه اشتباه‌های چند شرکت را که باعث رکود اقتصادی در سال ۱۹۸۴ شدند، مورد تحلیل و بررسی قرار داده است. اشتباه‌هایی که «پیتسر» و «واترمن» در کتاب خود به نام «به‌دنبال برتری‌ها» از آن به‌عنوان سرمشق مدیریت یاد کرده‌اند. البته این عبارت بدین معنی نیست که آن‌ها در انتخاب خود خطا کرده‌اند، بلکه فقط اوضاع تغییر کرده. حال اگر شما اشتباه مهلکی انجام دهید، آینده‌ی شما نیز تغییر می‌کند.

از خود پرسید: بهترین تجربه‌های یادگیری و بزرگ‌ترین موفقیت‌های من به‌عنوان یک مدیر چه بوده است؟ وقتی وقت تعریف و خودستایی می‌رسد، چه داستان‌هایی برای پسرها یا دخترهای حاضر در موسسه تعریف می‌کنید؟ آیا درباره‌ی زمانی که مشکلی را حل کرده‌اید دادسخن می‌دهید، یا از تنگناهای پیچیده‌ای که پشت سر گذاشته‌اید، صحبت می‌کنید. از مشکلی که بر آن غلبه کرده‌اید یا از موانعی که عبور کرده‌اید و یا بعد از هر تنگ‌نظری به یک شناخت عالی دست یافته‌اید، سخنرانی خواهید کرد. اگر شما هم مانند من هستید، با کار روی ماشین اسباب‌بازی،

موارد زيادی درباره ماشين خواهيد آموخت. شما از موفقيت‌هاي خود احساس خوبي داريد، اما از شکست‌ها موارد زيادی خواهيد آموخت. تمام مديراني که من تابحال ديده‌ام چنين عناويني متذکر مي‌شدند. در حقيقت من معتقدم، مشخصه‌ي واقعي مهارت امريکايي، ناشي از تفکر يانکي‌ها درباره‌ي حل مشکلات به صورت رودررو و عملي است.

يادگيري کارهاي صحيح ديگران هميشه شما را به اشتباه‌هاي خود واقف نمي‌کند، اما من خطاهايي را ديده‌ام که هزار مدير مختلف، آن‌ها را به صورت يکسان انجام مي‌دادند و با دقت مشاهده کرده‌ام که اين مديران به همان سيزده اشتباه مهلك دست يافته‌اند. پس مطمئن هستم شما از اشتباه‌هاي آن‌ها موارد زيادی ياد مي‌گيريد. زيرا خطاهاي ايشان ممکن است، اشتباه‌هاي شما نيز باشد.

شما مي‌گويد: «خوب من مي‌توانم او نمونه‌هاي منفي موارد ياد بگيرم، اما استيو چرا اين همه سروصدا آن هم براي اينکه فقط چند جلد کتاب بيشتر با عبارت «اشتباه مهلك» بفروشي؟» البته اين عنوان جالب‌تري است، اما بگذاريد براي‌تان داستان کوتاهی تعريف کنم، تا به‌طور کامل منظورم را بفهميد:

کامپيوتر شخصي من يک کلمه مشکل‌ساز در بخش واژه‌پردازي دارد. اغلب اوقاتي که دوست ندارم، ناگهان ظاهر مي‌شود. من وقتي تمام کلماتم را پررنگ^۱ ظاهر مي‌کنم، پيغام اشتباه مهلك در پايين صفحه چشمک مي‌زند. بنابراین اين موضوع باعث شده بيش از چندين بار، در کتاب کامپيوتر دنبال معني اين پيغام بگردم. تعريف اين کلمه، کوتاه و مشخص مي‌باشد، البته در کتاب‌هاي غيرقابل درک مباني

^۱ . Bold

کامپیوتر نیز این موارد کم نیست. این کلمات بدین معنی هستند: فایلی که شما می‌خواهید فرمت یا پرینت کنید، تاحدودی به هم ریخته است، زیرا شما در یک زمان فرمان‌های متناقض داده‌اید. اکثر خطاهای مدیران نیز از این دسته است. مدیری فرامین ضد و نقیض ارسال می‌کند و مراحل کار به‌طور خطرناکی در هم می‌ریزد.

من معتقدم هنر واقعی مدیریت، همان‌طور که در کتاب‌های بازرگانی نیز مشخص شده، هنر برنده شدن نیست، بلکه هنر رسیدن به رضایت از پیروزی است. مدیریت، هنر برقراری ارتباط شفاف و کنترل رضایت بخش کارها و اهداف است و سپس قرار دادن پاداش منصفانه برای افرادی که به این اهداف دست می‌یابند، زیرا مدیران در قبال همکاری خوب و منافع شخصی کارمندان، تعهد دارند.

این کتاب برای چه گروه افرادی است؟

این کتاب برای استفاده‌ی مدیران یا هر کسی است که می‌خواهد روزی مدیر شود. همچنین ویژه‌ی مدیران مسن، جوانان تازه‌کار و بخصوص زنانی است که امروزه به‌طور روزافزون وارد سمت مدیریتی می‌شوند.

مدیران پیر به این کتاب احتیاج دارند، زیرا مدت‌هاست اشتباه‌هایی انجام می‌دهند و فکر می‌کنند آن‌ها صحیح هستند. اگر این مدیران به‌طور منطقی در کار خود موفق بوده و یا به قدرت زیادی دست یافته‌اند، شاید دیگران به آن‌ها بگویند که درباره‌ی همه‌ی موارد درست فکر می‌کرده‌اند و این اشتباه مهلکی است.

جوانان به این کتاب نیاز دارند، زیرا دنیای تجارتی که پیش روی آن‌ها است موردی نیست که در مدرسه و یا در کتاب‌های داستانی

13 FATAL ERRORS MANAGERS MAKE

W. Steven Brown

دنيس ويتلى

نویسنده کتاب «بذرهای عظمت» می گوید:
استیون بران درست به هدف زده است ... در موج کتابهای
موفق، این کتاب از لحاظ سبک، راه کار عملی و کاربرد، بهتر از
کتابهای دیگر است.
«بران» مقدار مناسبی از داروهای پیشگیری را برای
مدیریت تجویز کرده است.



دکتر آلن لوی مک گنیس

نویسنده کتاب «عامل دوستی» می گوید:
من این کتاب را به هر کسی که در منصب
ریاست و رهبری است توصیه می کنم.
با کمال مسرت، این کتاب برای والدین
معلمان و دوستان به اندازه مدیران و
فروشنندگان جذاب است.



آی. اچ. لورینگ

معاون ارشد سابق بخش فروش شرکت
ناکسل می گوید:
خواندن کتاب «استیو بران» باید برای
همه مدیران امری واجب و ضروری باشد.
این کتاب درک و راهنمایی با ارزش ارائه
می دهد که می تواند عملکرد مدیران جدید
و حتی باتجربه را اصلاح کند.



ISBN 964588532-9



قیمت: ۱۷۹۰۰ تومان

www.naslenowandish.com
Email: info@naslenowandish.com
Tel: +98 2188942247-9