

مدیران عوضی

همه‌ی ما مدیر هستیم

مؤلف:

ریچارد ای. موران

مترجم:

دکتر کیوان شعبانی مقدم

با پیشنهادی از:

پرویز درانی

مدرس دانشگاه، رئیس انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ویراستاران:

احمد آخوندی - محسن جاوید مؤید



سرشناسه	موران، ریچارد ا.، ۱۹۵۰-م.
عنوان و نام پدیدآور	-Moran, Richard A., 1950
مشخصات نشر	مدیران عوضی: همه‌ی ما مدیر هستیم / مؤلف ریچارد ای. موران؛ مترجم کیوان شعبانی مقدم؛ با پیشگفتاری از پرویز درگی؛ ویراستاران احمد آخوندی، محسن جاویدمؤید.
مشخصات ظاهری	تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۳۹۹.
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۹-۴۹-۹
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا	۱۹۹ ص: ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.
یادداشت	Sins and CEOs: lessons from leaders and losers that will change your career, c2011.
عنوان	همه‌ی ما مدیر هستیم.
موضوع	قابلیت اجرایی
موضوع	Executive ability
موضوع	مدیران -- راه و رسم زندگی
موضوع	Executives -- Conduct of Life
موضوع	رهبری
موضوع	Leadership
موضوع	تصمیم‌گیری
موضوع	Decision making
شناسه افزوده	شعبانی، کیوان، مترجم. ۱۳۵۹-م.
شناسه افزوده	درگی، پرویز، ۱۳۳۰-م.
شناسه افزوده	آخوندی، احمد، ۱۳۷۱-م. و استار
شناسه افزوده	جاویدمؤید، محسن، ۱۳۷۱-م. و استار
رده‌بندی کنگره	HD۳۸/۲
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۹
شماره کتابشناسی ملی	۶۱۵۲۸۰۸



فکس: (۰۲۱) ۶۶۴۰۱۴۶۱

تلفن: (۰۲۱) ۶۶۴۳۱۶۳۷ و (۰۲۱) ۶۶۴۳۴۰۵۵

WWW.MARKETINGPUBLISHER.IR

WWW.MARKETINGBOOKS.IR

چاپ اول ۱۳۹۹ / تیراژ ۱۱۰۰

صحافی و چاپخانه: طرح و نقش نوین

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به انتشارات بازاریابی است.

مراکز توزیع:

شرکت توسعه مهندسی بازارگستران آتی (TMBA)

تهران؛ صندوق پستی: ۱۳۳۴۵/۱۳۳۴۵ تلفن: ۴-۶۶۰۲۸۴۰۱ (۰۲۱) فکس: ۶۶۰۲۸۴۰۵ (۰۲۱)

بخش انتشارات بازاریابی: خیابان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۲۸۵.

مجموع کتاب فروردین، طبقه همکف واحد یک. تلفن: ۶۶۴۰۸۲۵۱ (۰۲۱) و ۶۶۴۰۸۲۷۱ (۰۲۱)

فهرست مطالب



۹	پیشگفتار
۱۵	مقدمه‌ی مترجم
۱۹	سرآغاز
۲۳	مقدمه

بخش اول:

خطاکاران منفعل (خطاهای اهمالگری)

۳۵	فصل اول: خطای بزدلی
۵۱	فصل دوم: خطای اتلاف وقت
۶۷	فصل سوم: خطای طفره رفتن
۸۵	فصل چهارم: خطای انفعال
۱۰۵	فصل پنجم: خطای بی‌خیالی

بخش دوم:

خطا کاران فعال (خطاهای ارتكابی)

فصل ششم: خطای خودفریبی ۱۲۳

فصل هفتم: خطای خودبزرگ‌بینی ۱۳۹

فصل هشتم: خطای خودشیفتگی ۱۵۱

فصل نهم: خطای عوضی بودن ۱۶۳

فصل دهم: رستگاری ۱۷۹

ضمیمه: چگونه یک ... را اخراج کنیم؟ ۱۸۵

آشنایی با فعالیتهای شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی (TMBA) ... ۱۹۳

پیشگفتار

مدیران عوضی"، دومین کتاب ریچارد موران است که در ایران ترجمه و منتشر شد؛ اکنون نیز ویس و شماس است.

نخستین کتاب موران به قلم همین مترجم - دکتر کیوان شعبانی مقدم - با عنوان "آداب معاشرت در کاروکسب"، وزهای پایانی سال ۱۳۹۸ در انتشارات بازاریابی منتشر شد؛ کتابی حاوی نکات و ریزه‌کاری‌هایی که برای محیط کار و زندگی کاربرد دارد. کتاب، نکته‌های متنوعی دارد که برای طنز، برخی تأمل برانگیز، و برخی علمی است. کتابی که هم مدیران آن را پیدا کنند؛ اما کتاب با مطالعه‌ی آن دریافتند ضرورتی ندارد مداوم و مکرر از کارکنان بخواهد تا این نامه‌ها و دستورالعمل‌های شرکت توجه کنند و در فعالیتهایشان در دستور کار قرار دهند و هم کارکنان آن را دلنشین یافتند؛ چرا که به دور از پند و اندرزهای اخلاقی بود و ضرورتی نمی‌دید که مجموعه‌ای از "بایدها" و "نبایدها" را تکرار کند.

کتاب آداب معاشرت در کاروکسب (کتاب نخست در راز)، افاد را با مجموعه‌ای از کدهای رفتاری آشنا می‌کند. با دانستن این کدها و رعایت آن، افاد و کارکنان می‌توانند شغل خود را حفظ کنند، از اخراج خود جلوگیری کنند پیش‌بین کنند که چه سازمانی در حال پیشرفت است و می‌توانند با سرمایه‌گذاری و هرسمنندی به ارتقا و بالندگی خود و سازمانشان بپردازند، یا چه سازمانی در حال رکود و انحلال است و بهتر است هرچه زودتر آن را ترک کنند.

در کتاب دوم، "مدیران عوضی"، ریچارد موران، رهبر کاروکسب، سرمایه‌گذار کارآفرینی، رئیس بازنشسته‌ی کالج منلو در قلب سیلیکون‌ولی، به ترسیم خطاهای

مرگبار و گناهان نابخشودنی مدیران می‌پردازد. تجربه‌ی فراوانش در مشاوره برای شرکت‌های بزرگ و متوسط و همچنین شرکت‌های استارت‌آپی به موران اجازه می‌دهد تا حماقت‌ها و نقطه‌ضعف‌های اخلاقی مدیران را یک‌به‌یک برشمرده، به شیوایی ترسیم کند، و در قالب واژه‌ها و عبارتهای سلیس به خواننده هدیه کند.

در راحت واژه‌ها، طنز تلخ و گزنده و عبارتهای تندوتیز همچون شمشیر زهرآگینی است که بالای سر "مدیران عوضی" نگهداشته و مداوم و مکرر هشدار می‌دهد که این گناهان مرگبار و خنده‌های نابخشودنی آنان، بالاخره کار دست مدیران می‌دهد و آنان را به ته‌نمایی انداخته به عبارت موران، به قعر جهنم!

آیا ریچارد موران، مؤلف کتاب‌های پرفروش، از مدیران متنفر است و خرده‌حسابی با آنان دارد که پی‌درپی، با کلاه‌ها تند و تیز آنان را ملامت می‌کند و مورد عنایت قرار می‌دهد؟ به نظر می‌رسد "خود" کتاب او - مدیران عوضی - بهتر می‌توانیم ارزیابی و نگرش خودمان را از موران تصحیح کنیم.

موران در کتاب مدیران عوضی چه می‌گوید؟

با نگاهی به صفحات آغازین، و نیز مشاهده‌ی صفحات بالایی کتاب درمی‌یابیم که روی سخن موران فقط "مدیران" نبوده و نیست، گرچه تأکیدش بر "مدیران" است. مقدمه‌ی موران را با دقت بخوانید، آنجا که می‌نویسد:

مدیران آنها نیستند. مدیران خود ما هستیم. همه‌ی ما مدیر هستیم. هر یک از ما، همه‌ی ما، تا حدی مدیر چیزی هستیم. شما ممکن است مدیر عامل جنرال الکتریک نباشید، ولی ممکن است مدیر یک دپارتمان یا یک مؤسسه‌ی محلی یا حتی خانواده‌ی خود باشید.

آنچه باعث می‌شود که موران تأکید بیشتری بر روی مدیران داشته باشد، خطاهای مدیر است که تأثیر نوسانی و موجداری دارد و تا دور دست‌ها ادامه می‌کند و می‌تواند آثار زیان‌بار وسیعی در اقتصاد، محیط‌زیست، و زندگی روزمره، برجا بگذارد.

هر شخصی در سازمان بنا به سهم و نقشی که ایفا می‌کند و فارغ از جایگاهی

سازمان، و جامعه آسیب بزند. تمایز مدیر در آن است که می‌تواند با گفتن یک جمله‌ی اتفاقی و غیرمهم، یا یک نگاه مختصر و مرموز، تمام روز یک نفر را خراب کند، یا به سازمان ضرر بزند و آن را نابود کند.

آیا علاقه دارید "عوضی‌ها" را فارغ از مدیر یا معمولی، بشناسید، صفحه‌ی ۱۶۸ را بخوانید:

برای عوضی بودن یک شخص، لازم نیست حتماً او یک مدیر باشد؛ هرکس در هر سطح و رتبه‌ای می‌تواند عوضی باشد و در مسیر سقوط به ته دره طی طریق کند. اگر تو فکر می‌کنی که یک عوضی هستی، احتمالاً همین‌طور است. اگر مدعی هستی که هیچ عوضی‌ای را نمی‌شناسی، احتمالاً خودت یک عوضی هستی.

مؤلف هرگز به سرغ مدیران می‌رود، کلی‌گویی نمی‌کند. نشانه به نشانه پیش می‌رود. از آنجا که موران سالها مشاور بوده است، آنچه را در طول این سالها در سازمانها دیده، در قالب این‌زود یا سانسو سینمایی آورده که هم افراد معمولی، و هم مدیران را به شگفتی برمی‌آورد. بخوانید (ببینید):

من از مدیرعامل شرکتی که ریحیه‌ی کارکنانش دچار مشکل شده بود شنیدم که می‌گفت: ممکن است روحیه‌ی آنها بد باشد، ولی شرکت دارد در مسیر خوبی پیش می‌رود. بدتان باشد که کسانی که در قایقهای وایکینگ‌ها پارو می‌زدند هرگز راضی و خمشحال نبودند، ولی قایقها سریع به مقصد می‌رسیدند و به سمتی که شینان این فرصت را می‌دادند که غارت و چپاول کنند

درست در نقطه‌ی مقابل این مدیران، موران از مدیرانی یاد می‌کند که استانداردهای کاری و حرفه‌ای جدیدی به وجود می‌آورند، فرهنگ جامعه و اقتصاد را تعالی می‌بخشند، و عنوان می‌کند که من برای کسانی که در مسند مدیریت هستند، بهترین آرزوها را می‌کنم و برایشان هورا می‌کشم. ... برایشان دعا می‌کنم که بتوانند در برابر وسوسه‌ی خطاها مقاومت کنند.

شناسایی "مدیران عوضی" هدف اصلی موران در این کتاب نیست بلکه، هدف شناسایی رفتار و عملکرد بهتر است، هم برای مدیران، هم برای کارکنان و هم برای افراد معمولی در محیط کار و زندگی. از دید موران همه‌ی ما در معرض ارتکاب خطا هستیم؛ بهتر است با بینش و ارزیابی دقیق، از بروز این خطاها جلوگیری کنیم. مؤلف کتاب - موران - فارغ از آنکه در هر بخش خطاها را معرفی می‌کند، وسوسه‌ی بروز خطا را معرفی می‌کند، راه‌حلها را نیز با همان طنز دلنشین، تأمل‌برانگیز و به دور از پیش‌گیری، علمی معرفی می‌کند. افزون بر آن، او یک فصل جداگانه با عنوان "رستگاری در کتاب" آورده است.

بخش نهایی با عنوان "تیوست" را در این کتاب از دست ندهید. مؤلف کتاب به سراغ اشخاصی بالاتر از مدیران یعنی هیأت‌مدیره می‌رود. آیا دوست دارید بدانید که راه‌حل اخراج مدیران عوضی چیست؟ این عبارت زیبای موران را بخوانید:

عبارتی که معمولاً در بین اس‌های بزرگ تکرار می‌شود این است: مهمترین کاری که ما انجام می‌دهیم، استخدام و اخراج مدیران است. این تعبیر خیلی درست است، ولی هیأت‌مدیره اغلب در انجام هر دوی این وظایف ضعیف عمل می‌کند. این موضوع هم برای یک شرکت چند میلیارد دلاری و هم برای یک شرکت غیرانتفاعی محلی صادق است.

تأکید می‌کنم که هدف نهایی موران، آنچنان که خود او نیز عنوان می‌کند این است که همه با خواندن این کتاب، باید بیش از گذشته احساس انسانیت کنند. به سبب تواضع، تعهد و مسئولیت‌پذیری‌شان افزوده شود. رهبرانی که خطا نکردن را برمی‌گزینند، اعضای تیمشان را به حرکت در مسیر عزت، افتخار، مشارکت و تعامل وامی‌دارند. اگر از من بپرسید که چگونه این کتاب را بخوانیم تا حلاوت و شیرینی آن را در کنار دانسته‌های فراوانی که دارد، بهتر و بیشتر حس کنیم، پیشنهادی دارم.

شیوه‌ی مطالعه‌ی کتاب "مدیران عوضی"

کتاب در ۹ فصل به خطاهای مدیران می‌پردازد. هم خطاهای فعال، و هم خطاهای

است.

به نظرم بهتر است و پیشنهاد می‌کنم که نخست کتاب را همان‌گونه که مؤلف تدوین کرده، یعنی از فصل اول تا فصل نهم بخوانید. همچنین فصل دهم را با عنوان رستگاری و پیوست "مدیر را چگونه اخراج کنیم". سپس هر کجا دلتنگ نشانه‌ها و راه‌حلها شدید، می‌توانید به فصل ۹ مراجعه کنید که تقریباً یادآور تمام فصلهای پیشین است.

کتاب "مدیران عوضی"، کتابی فوق‌العاده دلنشین، آموزنده، و عملیاتی است. جا دارد از آقای دکتر کیوان شعبانی‌مقدم، عضو هیأت علمی دانشگاه رازی تشکر کنم که رای انتقال صحیح واژه‌ها و عبارتها، بارها کتاب را بازخوانی کردند تا نثر سلیس ریچار. مول هر چه بیشتر و بهتر تقدیم خوانندگان شود.

در پایان شایسته است از آقایان احمد آخوندی، مدیر توانا و دانای انتشارات بازاریابی، و محسن جاوید، مدیر ویراستاری و تمام مراحل چاپ و نشر سپاسگزاری کنم. تقاضا می‌کنم توجیه و نظرات خود را برای در نظر گرفتن در چاپهای بعدی کتاب از طریق زیر به انتشارات بازاریابی بسانید:

● سایت شخصی پرویز درسی: www.Iargi.com

● سایت انتشارات بازاریابی: www.MarketingPublisher.ir

● نشانی اینترنتی: Info@MarketingPublisher.ir

● نشانی اینترنتی: Info@TMBA.ir

نشانی انتشارات بازاریابی: تهران، خیابان آزادی (شرقی به غرب)، بعد از خوش

● شمالی، کوچه نمایندگی، پلاک ۱، واحد ۱۰

● با شماره‌ی تلفکس: ۶۶۴۳۱۴۶۱ (۰۲۱)

● با شماره‌ی تلفنهای: ۶۶۴۲۳۶۶۷ (۰۲۱) و ۶۶۴۳۴۰۵۵ (۰۲۱)

نیک جویای حقایق باشید

بس برازنده و لایق باشید

عالم عامل عاشق باشید

گر بخواهید در این یکدم عمر

و به چشم همه نیکان جهان

هدفی ناب بیابید و در راه وصال

سبز باشید

پرویز درگی