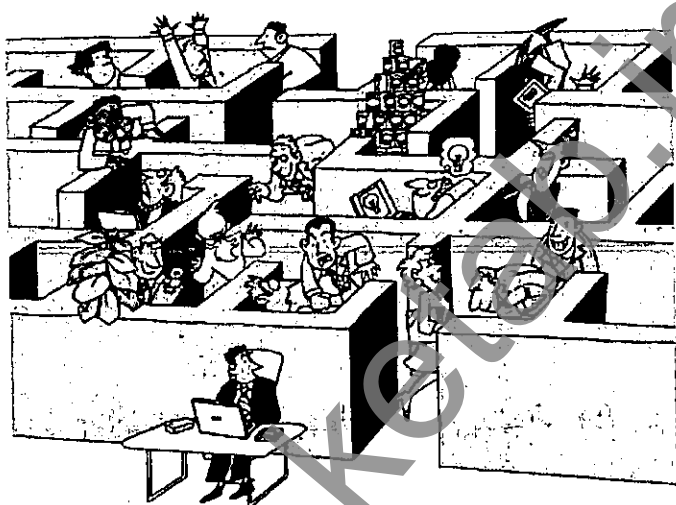


۲۵ داستان عبرت انگیز برای مدیران

مجموعه‌ای سرگرم کننده از حکایت‌های آموزنده برای مدیران



کتاب حاضر مجموعه‌ای بسیار آموزنده برای کسانی است که می‌بایست
مدیر و رهبری نمونه برای مجموعه خود و دیگران باشند.

پروفسور جان آدر

نوشته‌ی دکتر پیتر هانی

مترجمان : محمد باقر عالی، احمد جعفری

و

کامران پاشایی فخری (استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

سرشناسه: هانی، پیتر، ۱۹۳۷ - م. Honey, Peter

عنوان و نام پدیدآور: ۲۵ داستان عبرت انگیز برای مدیران / مترجمان: محمدباقر عالی، احمد جعفری، کامران پاشایی فخری.

مشخصات نشر: تبریز: مولی علی، ۱۳۹۱

مشخصات ظاهری: ۲ جلد مصور .

شابک: ۱۰۰۰۰۰ ریال. 978-600-6042-12-1

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: مدیران - آموزش

رده‌بندی کنگره: HD ۱۳۹۱۴/۳۰ ۹ پ ۵۲/

رده‌بندی دیویی: ۴۰۷۱۲۴/۶۵۰

شماره کتابشناسی ملی: ۲۷۶۶۲۲۲

مؤلف: دکتر پیتر هانی

مترجمان: محمد باقر عالی، احمد جعفری و کامران پاشایی فخری (استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز).

ویراستار نهایی (مصحح): مهدیه کرمانی

ناشر: مولی علی - تبریز ۵۵۴۴۹۷۷ - ۴۱۱

حروفچینی و صفحه‌آرایی و مجری فنی: موسسه چرخ نیلوفر آفریاجان

طرح روی جلد:

۱۰۰۰

شمارگان:

۱۳۹۱

چاپ اول:

نگین فیلم

لیتوگرافی:

امید

چاپ:

آلما

صحافی:

ISBN: 978-600-6042-12-1

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۴۲-۱۲-۱

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

قیمت: ۱۰۰۰۰۰

مرکز پخش: انتشارات و کتاب‌سرای مولی‌علی: تبریز، خیابان شریعتی شمالی، ساختمان ۱۳۰، طبقه اول، واحد یک،

انتشارات مولی‌علی تلفن: ۵۵۴۴۹۷۷ - ۴۱۱ - صندوق پستی - ۵۱۳۸۵-۳۶۷۳

فهرست

۳	مقدمه
۷	دیباچه
۱۰	پیش گفتار

کتاب دوم

داستان‌هایی در مورد مدیران میانی و روسا

۲۳	داستان‌هایی در مورد مدیران میانی و روسا
۲۷	مدیری که ۳۶۰ درجه عقبگرد را آزمود و ناگهان همه چیز را انکار کرد
۳۲	مدیری که فکر می‌کرد طوفان ذهنی پاسخی برای هر چیزی است
۳۶	مدیری که در مقابل سرهم بندی گزارش‌های کتبی نمی‌توانست مقاومت کند
۳۹	داستانی درباره دو مدیر رقیب برای کسب ارتقاء
۴۳	مدیری که غیبت‌های طولانی مدت را سهل و راحت می‌دانست
۴۷	مدیری که مقاومت را با عوامل داخلی کامل کرد
۵۰	مدیری که مایل نبود به خانه برود
۵۳	مدیری نامطمئن که برای یقاع به هر چیزی متوسل می‌شد
۵۶	مدیری با اشتیاق سیری ناپذیر
۵۹	مدیری که به خاطر افشای تقلب مجازات شد
۶۳	مدیری که تصور می‌کرد نزدیک است تصادف کند
۶۶	مدیری که به خاطر مدیریت زمان به خود می‌بالید
۶۹	مدیری که بدون توجه دوست داشت اشتباه کند
۷۲	مدیری که کلیشه‌ها را آهسته به جریان می‌انداخت
۷۵	مدیری که با مقاومت بی‌رحمانه مواجه گردید
۷۹	مدیری که داستان خودش را دنبال کرد
۸۳	مدیری که تحمل کمتری نسبت به ایهامات داشت
۸۷	مدیری که برای بازارشکنی یک هنر ظریف بودجه گذاری کرد
۹۰	مدیری که روش‌هایی را برای بهبود انگیزه کارمندان معرفی کرد
۹۴	مدیری که تصور می‌کرد خواب مانده است
۹۶	مدیری که چکمه‌هایش برایش خیلی گشادند
۹۹	مدیری که تمایل به میج‌گیری داشت
۱۰۱	مدیری که به نوشته ناپیی مراجعه می‌کرد
۱۰۵	مدیری که مستعد کج خلقی‌ها بود

مقدمه

جف آرمسترانگ^۱

مدیرکل موسسه‌ی توسعه‌ی نیروی انسانی^۲

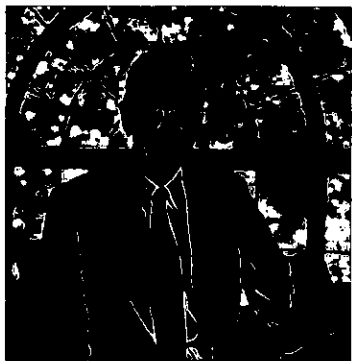
... از سازنده‌ترین تجارب زندگی‌ام، در اولین سال کاری‌ام به عنوان کارآموز، دو تجربه در صنعت خودروسازی بود که هیچ‌کدام آن‌ها، برنامه‌ریزی شده نبود اما این تجارب، اولین بنیاد رویکرد مدیریتی مرا شکل داد.

اولی؛ زمانی بود که سرکارگر ارشد کارخانه، که مسئول انبار اسقاط بود، به طور غیر منتظره‌ای برای عمل در بیمارستان بستری شد. هیچ فردی که جایگزین مناسبی برای او باشد و بتواند به جای او کار کند، وجود نداشت. با وجود این، فرصت شگفت‌انگیزی به من داده شد تا با نزدیک با ۲۰ همکار خیلی مجرب‌تر و آگاه‌تر از خودم کار کنم.

با این‌که در این سمت مرتکب اشتباهاتی شدم ولی یک لحظه هم شرکت را از دست نداده بودم و این‌ها همه، حاصل تجربه و سخت‌کوشی همکارانم بود و هر کمکی که لازم بود برای این مجموعه انجام دادم در حالی که هر روز تصمیماتی اتخاذ می‌شد ولی من در سمت خود ماندم و توانستم از خطاهایم درس بگیرم و همه‌ی این‌ها را مدیون مسورت و صبر مدیر امور اداری شرکت بودم که به من کمک کرد تا بیندیشم و هر آنچه قرار بود دفعه بعد به طور متفاوتی انجام دهم، با دقت بررسی می‌کردم.

^۱ Geoff Armstrong

^۲ CIPD = Chartered Institute of Personnel and Development (www.cipd.com)



دومی هم؛ در همان کارخانه واقع در استان کاونتری^۳ اتفاق افتاد. پروفیسور کیث تورلی^۴ از دانشکده اقتصاد لندن LSE، در مورد آنچه مدیران خط اول (مقدم) و دوم (میانی) واقعاً انجام می‌دادند، تحقیقاتی را انجام می‌داد. به طریقی از این موضوع خبردار شدم و مدیر امور اداری را قانع کردم تا داوطلب شرکت در این تحقیقات شوم.

به مدت یک هفته و به طور جداگانه، چهار یا پنج مدیر متفاوت را مثل سایه دنبال می‌کردم و به آنچه آن‌ها انجام می‌دادند، توجه می‌کردم و فعالیت‌های آن‌ها را در نمودارهای دایره‌ای سیاه و سفید خلاصه می‌کردم. در این نمودارها برای شرح وظایف آن‌ها از کلماتی مثل زمان‌بندی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، تخصیص منابع و غیره استفاده می‌کردم و عملکرد آن‌ها بیش‌تر به صورت مثبت، توافق، عیب‌یابی و مشکل‌گشایی، پیگیری پیشرفت و ارزیابی موانع بود. آن‌ها در جهت تسهیل اجرای فرایند مدیریت فعالیت می‌کردند، اما به‌ندرت بخشی از آن در جهت تشخیص یا هدایت مشکلات بود که رخ می‌داد.

من به این مطلب پی بردم که مدیریت یک فرایند منسجم جهانی نمی‌باشد و همه مدیران کارهای مشابه انجام نمی‌دهند. مدیران واقعاً انسان‌های جالبی هستند. آن‌ها چند کار را با هم و البته با لحاظ اولویت‌های کاری روزانه انجام می‌دهند، با اتفاقات هر روز مواجه می‌شوند و سعی می‌کنند در سازمانی که خدمت می‌نمایند کارهای راهبردی طولانی مدتی ارائه کنند.

مدیران در خط مقدم تغییر قرار دارند. وظیفه‌ی آن‌ها این است که از تمام مسائل اطراف خود آگاهی داشته باشند؛ افزایش انتظارات مشتری، بازارهای نابایدار، تکنولوژی‌های مختل کننده، نظارت، رقابت، جهانی‌سازی، فشارهای سهام‌داران، فشارهای مالی و سیاسی بی‌وقفه. مدیران باید از تعداد تهدیدهای پنهان و آشکار رقبای خود مطلع بوده و استفاده از منابع را بهینه کنند، کارایی را افزایش دهند و آینده‌ای مطمئن را برنامه‌ریزی نمایند. اساساً، وظیفه مدیران، مدیریت، ترغیب و افزایش تعداد افرادی است که در هر سازمانی کار را از روی میل و

³ Coventry

⁴ Professor Keith Thurley

رغبت انجام می‌دهند، ضمناً کارمند، سرباز نیست، ولی باید از آیین‌نامه‌هایی که برایش ابلاغ شده است، پیروی کند.

مدیران باید مطمئن شوند که کارمندان‌شان، آن توانایی، انگیزه و فرصت را دارند که به میزان قابلیت‌های‌شان کار کنند. آن‌ها مجبورند روابط مؤثری را در کارکنان ایجاد کنند تا افراد برای جلب رضایت مشتری‌ها، آموزش مستمر و به کارگیری نتایج این آموزش در راستای منافع سازمان، از خود خلاقیت نشان دهند.

مدیران اغلب بر پایه معلومات ناکافی خود انتخاب‌های نامساعدی را انجام می‌دهند. بنابراین از وظایف مدیران در ادبیات مدیریت، وظیفه اجرا و ثبت تحلیل هدفمند مدل‌ها، برنامه‌ریزی‌های طولانی مدت و تصمیم‌گیری‌های منطقی ضروری بوده ولی کافی نیستند و در این راستا برای پیشبرد کارها خصوصاً در پیش‌بینی برنامه‌ها با وجود فشارهای متغیر و اولویت‌بندی کارها می‌باید رخدادهای به وجود آمده را براساس تجربه و ابتکار و واقعیت‌های موجود در سازمان‌های بخش‌دولتی و خصوصی، مدیریت نمایند.

با وجود این می‌دانیم که اکثر مدیران برای پُست و مقام مدیریت، آموزش درست و کافی ندیده‌اند. اقلیت کمی واجد شرایط لازم هستند یا دوره‌های آموزشی را به صورت جدی گذرانده‌اند. اثربخشی دوره‌های آموزشی مدیریت نیز خوب نبوده و دوره‌های آموزشی مدیریت به عنوان یک رشته دانشگاهی تنها جنبه تئوری داشته و با واقعیت و عمل فاصله دارد و در مقوله ارزیابی، دوره‌ها دارای ارزش محدودی می‌باشد. ما از آثار ارزشمند و پیشگامانه آلن مومفورد^۵، پیترو هانی (نویسنده این کتاب) و افراد دیگر یاد گرفته‌ایم که مدیران چیزها را بهتر یاد می‌گیرند یعنی رفتار خود را طوری تغییر می‌دهند تا کارها را متفاوت انجام دهند و بعد آن را در یک موقعیت کاری، عملی نمایند. تحقیقات مؤسسه توسعه نیروی انسانی تأیید می‌کند که آموزش‌ها و یادگیری‌ها، موجبات یک رویکرد متفاوت در توسعه کارکنان بوده است. تأکید در سازمان‌ها از آموزش به سمت تمرکز بر یادگیری گروهی و فردی به عنوان یک فعالیت پیش رونده تغییر کرده است.

بررسی نکته نظریات، تجربه‌اندوزی، اندازه‌گیری نتایج حاصله، تمرکز روی این که کارها خوب پیش می‌رود یا خیر، ریختن برنامه‌های کاری جدید و غیره در یک فرآیند مستمر و

^۵ Alan Mumford

نظام‌مند آموزش، چیزهایی است که اکثر مدیران در آن دخیل هستند. با وجود این، برخلاف آشکار بودن نیاز روزافزون به تغییر، اکثر مدیران هنوز آن فرصت را ندارند در عوض در عمق مسایل فرو می‌روند و باید منتظر بود که غرق می‌شوند یا غور می‌کنند.

پیتر هانی این را می‌داند. اثر او حساس و هم‌چنین عملی و مرتبط به هم می‌باشد. او در کتاب ۵۰ داستان عبرت‌آموز برای مدیران، افراد واقعی را در موقعیت‌های واقعی نشان می‌دهد. بسیاری از افرادی را که او توصیف می‌کنند می‌شناسم و شاید ملاقات کرده‌ام. فکر می‌کنم حتی خودم در برخی از آن‌ها هستم.

کتاب ۵۰ داستان عبرت‌آموز برای مدیران آمیخته به شوخی و طنزهای جذاب، بسیاری از تنگناهای زندگی مدیران را در بر می‌گیرد. به خاطر تواضع و محبت نسبت به مدیرانی که با این تجربه زندگی می‌کنند، پیتر با ملایمت نحوه رفتارهای متفاوتی را که می‌تواند منجر به نتایج بهتر گردد، مطرح می‌سازد.

این کتاب یک اثر خواندنی و خوب برای مدیران می‌باشد. راه‌کارهایی برای یادگیری موضوعات مختلف بدون تحمل مشکلات درس و مدرسه، هزینه و مسایل شغلی پیشنهاد می‌کند و از اشتباهاتی که افراد شخصا تجربه کرده‌اند، اقتباس شده است. استادان مدیریت، این کتاب را منبعی غنی از مطالعات موردی واقعی می‌دانند که از آن میان مواردی را پیدا می‌کنند که در کار تدریس کمک می‌کند.

کتاب پیتر یک تذکر بجا در مورد نحوه شناخت و عمل ما می‌باشد. او مشکل را دست کم نمی‌گیرد. او راه چاره کلی پیشنهاد نمی‌کند و هرگز فراموش نمی‌کند که مدیران هم جزو مردم هستند با تمام نیازها، خواسته‌ها، اشتباهات و ... که همه دارند. سزاوار است این بازخوردهای نویسنده به طور گسترده مورد مطالعه قرار گیرد و منعکس گردد و برای ترغیب آموزش مدیریت به کار رود. این امر نتیجه بهتری نسبت به رویکردهای جایگزین و آشناتر در بر خواهد داشت که تاکنون ناموفق بوده‌اند.

با آرزوی موفقیت

جف آرمسترانگ

مدیرکل مؤسسه توسعه نیروی انسانی

دیباجه



اگر شما مدیر هستید حتی اگر هم دیگر را هرگز ملاقات نکرده باشیم، تضمین می‌کنم که این کتاب برای شما مفید باشد! چیزی که می‌گویید یا انجام می‌دهید، سبک مدیریتی شما، یک میثقی یا تکیه کلام مطلوب شما در یک یا چند داستان این مجموعه خواهد بود.

اگر شما خودتان را شناسید، شاید برخی از این موقعیت‌های داستان‌ها برای شما آشنا خواهند بود؛ زمانی که نسبتاً سرحال هستید یا زمانی که برخی رویدادها شما را از پای در می‌آورند. هم‌چنین داستان‌هایی را می‌خوانید که مربوط به مدیرانی هستند که اساساً شبیه شما نمی‌باشند، داستان‌هایی در مورد افراد زورگو، افراد موذی، افراد مستبد و متکبر، افراد شکاک و مظنون، مداخله‌گر و کوتاه‌نظر؛ همگی در این جا وجود دارند.

به مدت بیش از ۴۰ سال با صدها مدیر متفاوت کار کرده‌ام، چون در ابتدای آن‌ها رئیس من بودند و از سال ۱۹۶۹ ارباب رجوع من بوده‌اند. من شخصاً تمامی مدیرانی که در این کتاب مطرح شده‌اند را می‌شناسم. همه داستان‌ها بر پایه‌ی رویدادهای واقعی زندگی می‌باشند؛ و البته گاهی مواردی اضافه شده تا شما درستی آن‌ها را بسنجید! طبیعتاً، اسامی مدیران را تغییر داده‌ام و دقت کرده‌ام تا مانع از شناسایی هرگونه سازمانی شوم. با ارائه برخی اندرز و توصیه‌های مربوط به شخصیت اصلی در پایان هر داستان به نتیجه‌گیری پرداخته‌ام. این کار

را با کمی ترس و دلهره انجام داده‌ام، چون بنا به تجربه، ارائه پند و اندرز معمولاً بی‌حاصل می‌باشد مگر این که کسی خود در جستجوی پند و اندرز و نصیحت باشد. حتی زمانی که افراد به دنبال نصیحت هستند اگر از طریق گفتگو باشد، بیش‌تر مقبول‌تر خواهند بود. مؤثرترین نصیحت، نصیحتی است که: الف) تجربه خود شخص باشد؛ ب) خود شخص به آن عمل نماید؛ ج) تفاوت ایجاد کند. مدیران معمولاً در حل مشکلات خود دارای توانایی کامل می‌باشند. تمام آنچه مدیران به آن نیاز دارند یک محک بی‌غرض می‌باشد که برای متبلورسازی عقاید آن‌ها مفید است. بنابراین قسمت‌های نصیحت این کتاب مثال خوبی برای روشی که معمولاً برای مشاوره ارباب رجوع‌هایم پیشنهاد می‌داده‌ام، می‌باشد. با وجود این، تلاش کرده‌ام به همان راهنمایی‌ها بچسبم که در موقع مشاوره استفاده می‌کنم. این موارد عبارت است از:

- تمرکز روی یک موضوع یا مورد برای بهبود، به منظور کاستن از انتخاب‌های متعدد برای مدیران؛

- هر زمان ممکن باشد، افزایش احتمال رسیدن به کاری عملی با تمرکز به رفتار علنی مدیر به جای بررسی عمیق‌تر انگیزه‌ها، نگرش‌ها و احساسات او؛

کتاب‌ها (به‌ویژه کتاب‌های مدیریتی) چنین تلقی می‌شود که دارای اهداف آشکاری می‌باشد و مفید است. فهرست مندرجات این کتاب دارای تعدادی کاربردهای بالقوه نیز می‌باشد:

۱) خواه شما مدیر باشید، چه یک مدیر مشتاق چه یک مدیر حرفه‌ای، این کتاب برای سرگرمی نوشته شده است. زمانی که می‌فهمید تنها نیستند و سازمان‌های دیگری هم مثل سازمان شما هستند، خوش‌حال می‌شوید! امیدوارم به سیرین‌کاری‌های برخی از مدیران در این کتاب بخندید و زمانی فردی که شما او را تأیید نمی‌کنید به طور شایسته‌ای به سزای عمل خود می‌رسد، شادی کنید.

۲) چون هر داستانی دارای پیام می‌باشد و پند و اندرزی دارد، امیدوارم که نظریاتی را که برای شما مفید است، پیدا کنید. به ویژه برخی از بخش‌های نصیحت ممکن است منشاء یک نظر باشد و برای شرایط ویژه شما هم مناسب باشد.

۳) می‌توانید از بخش‌هایی از نصیحت صرف‌نظر نمایید و از داستان‌ها به عنوان مطالعه موردی استفاده کنید. می‌توانید برای تصمیم‌گیری در مورد اعمال و تنگناهای مدیریتی روش

غیرتهدیدآمیز و خوبی را ایجاد نمایید. یکبار جلسه‌ای در یک گروه‌مایی و کنفرانس مدیریت داشتیم و آنجا سه داستان از داستان‌های این کتاب را بیان کردم و بعد از هر داستان از حضار خواستم تعابیر و تفاسیر خود را در این مورد با سایرین در میان بگذارند. هر داستانی حداقل چند بینش متفاوت به وجود آورد. در مورد همکاران قسمت خود آن را امتحان کنید. اگر در یک هفته تنها بر یک داستان تمرکز کنید، برای یک سال به اندازه کافی مطلب وجود دارد!

۴) این کتاب تعدادی از احتمالات عملی دیگر را ارائه می‌دهد. برای مثال، اگر رئیسی داشته باشید که زندگی را برای شما مصیبت بار می‌کند، می‌توانید زیر عبارات مرتبط خط کشیده و یک نسخه بی‌نام را به او ارسال نمایید (بنویسید: به حرف‌های یک خیرخواه گوش دهید!) یا اگر به اندازه کافی شجاعت دارید، می‌توانید این کتاب را به عنوان روشی برای لذت بردن از پیشرفت‌های حرفه‌ای مداوم به کار بندید. فقط از همکاران یا کارمندان خود بخواهید به شما بگویند کدام داستان (یا داستان‌ها) بیش‌تر شبیه شما هستند. بعد در مقابل وسوسه مجادله بایستید و فهرستی از روش‌های مدیریتی خودتان را صادقانه آماده کنید و در مورد نحوه‌ی ادامه یا برطرف کردن آن تصمیم بگیرید.

اگر همه موارد دیگر مؤثر نباشند، فقط آرایش خود را حفظ کرده، همه چیز را انکار نمایید و فقط از داستان‌ها لذت ببرید.

پیش‌گفتار

پیتر هانی

امیدوارم همان‌طور که داستان‌های این کتاب انتقال خواهند داد، علاقه و دل‌بستگی خاصی به مدیران دارم برای آن‌ها تأسف می‌خورم؛ به ویژه برای مدیران میانی، آن‌هایی که بیش‌تر مورد اتهام قرار می‌گیرند و از بدشانسی بین بالایی‌ها و پایینی‌ها گیر افتاده‌اند.

مدیران قابل مشاهده هستند و آسیب‌پذیر، آن‌ها در معرض بررسی‌های موشکافانه و بی‌وقفه پایینی‌ها و بالایی‌ها هستند، در معرض گمانه‌زنی‌های مستمر و شایعه‌سازی هستند، آن‌ها را به راحتی سپر بلا می‌کنند و هنگامی که زیردست‌ش مرتکب اشتباهاتی شد، آن‌ها را پاسخگو می‌دانند.

به تجربه، بسیاری از افراد در واقع به دنبال مدیر شدن نیستند؛ الا مدیر میانی! این فقط تصادف وحشتناکی است که همه چیز دست به دست هم می‌دهند تا فردی مدیر جالب توجه می‌شود. هر زمان که از مسئولین صنایع سوال کرده‌ام که آیا برنامه‌ریزی خاصی برای انجام دادن آنچه انجام می‌دهند دارند یا خیر، همیشه تن صدای خود را پایین می‌آورند (گویی چیز شرم‌آوری است که به آن اعتراف می‌کنند) و به من می‌گویند که فرصت‌های شغلی باشکوه خود را به دست یکسری از تصادفات منسوب می‌دانند، به این که در جای مناسب و در زمان مناسب باشند و به فرصت‌طلبی محض عجب برنامه‌ریزی شغلی!

آنچه بیش‌تر مدیران واقعاً می‌خواستند این بود که لذت می‌بردند فروشنده‌ای باشند که مورد تحسین قرار می‌گیرند، یا دانشمند، حسابدار، وکیل یا متخصص فن‌آوری اطلاعات متأسفانه آن‌ها به مرحله‌ای در زندگی حرفه‌ای خود رسیدند که الان در آن گرفتارند و به