



## اشتباهات مهلك در مدیریت

احمد شیرانی

جمله‌ای است معروف که می‌گوید «مردان و زنان بزرگ اشتباهات بزرگ انجام می‌دهند» و به عبارتی رهبران کشورهای بزرگ با یک اشتباه خود می‌توانند کره خاکی را از هم گسیخته و چند تکه کنند، در صورتی که اگر رهبری در قبیله دور افتاده اشتباهی را مرتکب شد، فقط چندین نفر از بین می‌روند، با آنکه بروز خطاها اجتناب ناپذیرند، اما باید آنها را به حداقل رسانید و در صورت عدم استفاده از تجارب دیگران بشریت باید تمام راههای رفته را همواره تجربه کند و این امر پیشرفت جوامع را کند می‌کند، در صورتیکه فراگیری دانش جهانی آنچنان شتاب گرفته است که گفته می‌شود، در چند سال آینده، در فاصله‌های زمانی کوتاه مدت دانش بشری دو برابر می‌شود، هر چند هنوز آگاهی‌های بشریت هنوز قطرات ناچیزی از اقیانوس‌های مجهولات بشمار می‌روند از این رو برای رسیدن به قله‌های رفیع دانش بشری، مدیران یا رهبران نقش اساسی و والایی دارند و هر چقدر خطا و اشتباهات کمتری را مرتکب شوند، فرآیندهای بشریت، سهل‌تر و زودتر انجام می‌پذیرد. در ذیل به چند خطای اصلی فرا راه مدیران اشاره می‌گردد.

### ۱- ریسک و خطر پذیری

طوفان‌های، سهمگین به نبرد امواج می‌روند. اما مدیران و رهبرانی که همیشه راه‌های رفته را با احتیاط طی می‌کنند، هیچ‌گاه قادر نیستند تحولی در زندگی خود و دیگران به وجود آورند. انسان اولیه با قبول ریسک نابودی، دست به جنگ نابرابر با

درجه اعتماد به نفس انسانها، رابطه مستقیمی با خطر پذیری و ریسک آنان دارد، و هر چقدر مدیران خطرپذیرتر باشند، اعتماد به نفس بیشتری را دارا هستند. آنان با پذیرش خطرات ناشی از وجود

می شوند، و همواره مدیران میانی و کارشناسان جوابگو بوده و با مسئولیت کار را دنبال می کنند. و اینجاست که قانونمندی های پایدار بوجود می آید و همواره چشم انداز و اهدافی روشن همه را در راه رسیدن به آن به تلاشی مضاعف وامی دارد.

### ۳- دنباله روهای همیشگی

سم مهلك دیگر فراروی مدیران، تایید شدن همه جانبه و همیشگی آنان می باشد، به طوری که بدلیل اعتماد خلل ناپذیر به خود و به عبارتی خود رائی، همواره خود را از هر گونه خطا مبرا می دانند، و دوست دارند که دیگران آنها را صددرصد تایید نمایند. معمولا به صورت ذاتی، انسانها از تایید شدن مفرط، خوشحال می شوند.

ضمنا پیرامون این چنین رهبران، مدیران میانه ای که با آنان کار کرده و دسترسی دارند، بخاطر حفظ موقعیت لرزان خود، آنان را هادیان نمونه و تافته های جدا بافته می پندارند، و بله قربان گویان بی نام نشان، چون خود از خرد و تدبیری برخوردار نیستند، هویتشان در تایید وضع موجود است، هر چند با این کار نابودی خود و نیز جامعه را بسرعت رقم می زنند.

بجاست از تاریخ خود کمی درس آموخته شود: روایت است نادر شاه در اوج اقتدار به فرزند خود شک می ورزد، و تا آنجا پیش می رود که دستور کور کردن فرزند را صادر می کند، و اطرافیان نیز به همان دلایل ذکر شده، بی چون چرا فرمان او را اجرامی کنند و بعد از گذشت مدتی که شاه مستبد و جهان گشا به خود می آید، اطرافیان نالایق خود را به دلیل عدم پادرمیانی و عدم ابراز حقایق به او، اذم شمشیر می گذرانند و همین قتل ها نیز در نهایت دامن او را نیز می گیرد، و بدست سرداران دیگر خود کشته می شود: وظیفه خطیر مدیران میانی باید برخورد خلاقانه با مواضع رهبر باشد، به طوری که همه در یک راستا در جهت منافع سازمان حرکت کنند، و در عین اجرای قوانین و برنامه های اتخاذ شده بر مبنای کار کارشناسی، آنرا با هدایت رهبر به انتها برسانند.

ضمنا در صورت ناهماهنگی و کوک ساز مخالف غیر کارشناسی، همه چیز به بیراهه کشانده می شود.

### ۴- اطلاعات نادرست

اهداف کوتاه و بلند مدت ( تاکتیک و استراتژی ) زیربنای حرکت محسوب می شوند بعبارتی وجود برنامه کاری لزوم رسیدن به هدف را تسهیل می کند، و بدون داشتن برنامه، حرکت

طبیعت می زند و هر چند عده ای از بین می روند اما باقیمانده ها یاد می گیرند که چگونه با زندگی و با طبیعت پیرامون، پیروزمندانه به نبرد ادامه دهند.

رهبر شجاع، محیط پیرامون خود را می گشاید، از محیط تنگ خود خارج می گردد، ولی هدایت می کند و اگر زمین بخورد، باز حرکت می کند. البته درایت، هوشمندی و مشاوره و استفاده از همه ابزارهای پیرامون باید از اولویت های هر مدیر باشد، و گرنه دیوانگی را نباید با خطرپذیری و ریسک یکسان دانست.

چه بسا شخصیت های نظیر هیتلر نیز با ریسک بالا حرکت می کرده اند، اما آنان دیوانگیشان بر خطرپذیریشان غلبه داشته است. جالب است که شکست خوردگان جنگ جهانی (آلمان و ژاپن) قدرمندترین کشورهای جهان می گردند.

باید اذعان کرد ریسک و خطرپذیری بجادر هر جامعه، هر چقدر بالاتر باشد، آن مجموعه از پیشرفت بیشتری برخوردار خواهد شد.

### ۲- تغییر مداوم مدیران

یکی از چالشهای اساسی پیش روی مدیران یا رهبران، تغییر مداوم آنان است. لذا ثبات همیشگی برای یک مدیر یا رهبر جهت هدایت بلند مدت وجود ندارد، و در اینجا مراد تغییر برنامه ها می باشد، به طوری که با تغییر مدیر، کل برنامه ها نیز تغییر می کند و این امر در کشورهای میانه و یا در حال رشد بیشتر می باشد. و این روش مانند غده سرطانی پیکره جوامع را از درون خالی می کند. به طوری که هیچ برنامه ای تا انتها پیش نمی رود، و با صرف هزینه های زیاد، آن پروژه به یکباره رها شده و برنامه ای دیگر از راه می رسد.

همزمان با تغییر مدیری در راس، همه چیز یکباره دچار تحول می گردد و حتی زنجیر ورودی موسسه دچار تغییر می شود.

چه بسا برنامه هایی که ماهها و یا سالها با کار گروهی و کارشناسی، مدون شده است، یک شبه به بایگانی راکد سپرده می شود، و این بیماری مزمن این کشورها است، و بدین سان است، که احساس امنیت مدیر و یا رهبر یک واحد، از او گرفته می شود و نمی تواند خلاقانه برخورد کند و با اطمینان نسبت به رویدادها واکنش مثبت نشان دهد و فردی که امروز در صنعت، پیچ خم ها را در می نوردد، به یکباره باید به کار فرهنگی پرداخته و جنگ و جدال را دنبال کند.

اما در کشورهای اول همواره برنامه ها از ثبات برخوردارند و با تغییر رهبران و یا مدیران ارشد همچنان برنامه ها دنبال

**سم مهلك دیگر فراراه مدیران،  
تایید شدن همه جانبه و همیشگی  
آنان می باشد، به طوری که بدلیل  
اعتماد خلل ناپذیر به خود و  
بعبارتی خود رائی، همواره خود  
را از هر گونه خطا مبرا  
می دانند، و دوست دارند که  
دیگران آنها را صددرصد تایید  
نمایند**

دگرگون می‌گردد و به عبارت عامیانه در یک پازل، یک قطعه ناجور همه شکل را بهم می‌ریزد و در یک دستگاه عریض و طویل مهمان ناخوانده همانند قطعه ای ناجور در یک موتور هواپیما، باعث سقوط آن می‌شود و این چنین است که در مدیریت کشورهای در حاشیه، این کلاف سردرگم، هر روز تنیده تر از قبل می‌شود و برون رفت از آن به یک جراحی بزرگ منتهی می‌گردد و خود جراحی باعث خسارات زیادی می‌شود. اما در کشورهای قانونمند، طی کردن مراحل رشد بصورت پلکانی صورت می‌پذیرد، و به ندرت تغییرات اساسی یک شبه رخ می‌دهد. البته کار بصورت استثنا و موردی وجود دارد، اما قاعده کلی نیست و یک مدیر ارشد همه سمت‌های زیر مجموعه خود را طی

به صورت کور انجام می‌پذیرد، و طبعا حرکات کور نیز سرانجامی جز شکست در بر ندارد. اما هدف، برنامه و حرکت همگی باید بر مبنای اطلاعات صحیح استوار گردد، و اطلاعات کمی و کیفی، پایه‌ها و ستونهای اصلی محسوب می‌گردند و با تکیه به اطلاعات می‌توان برنامه‌ها و اهداف را پی‌ریزی و نهایتاً طبقه بندی و سپس اجرا نمود. البته اطلاعات باید صحیح و منطبق بر واقعیت‌ها باشد. سیستمهای نوین نرم افزاری در این فراز کمک شایانی به مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران می‌نمایند، و باز کشورهای پیشرفته کلیه اطلاعات جامعه خود را به صورت طبقه بندی به سهولت در اختیار واحدهای متقاضی قرار می‌دهند، و به غیر از اطلاعات محرمانه نظامی دسترسی به آنها آسان می‌باشد.

اما در کشورهای در حال پیشرفت تقریباً به هیچ اطلاعات آماری نمی‌توان تکیه کرد، و جالب اینکه مدیران میانی هر از گاهی اطلاعات نادرست و غلط و مخدوش نیز ارائه می‌دهند و این امر سبب گمراهی و یا اتخاذ تصمیمات غلط مدیران را فراهم می‌نماید، و بعضاً از یک قسمت واحد، اطلاعات متفاوتی تهیه می‌گردد، در بعد کلان، میزان تورم در یک کشور در یکسال از کانالهای مختلف اعداد متفاوتی اعلام می‌گردد و حتی ساده ترین اطلاعات آماری مثلاً مقدار نیروی انسانی در یک واحد کوچک، اعداد مغایری ابراز می‌گردد، لذا تصمیم‌گیری و تهیه خط مشی، در چنین کشورهایی بسیار مشکل و خطرناک می‌باشد، و مدیران واقع بین همواره نمی‌توانند بر مبنای

**مدیرانی که شجاعانه در مقابل  
تمنیات مادی غیر صحیح  
ایستادگی می‌کنند نهایتاً خود و  
دیگران را به سر منزل مقصود  
می‌رسانند. البته همسرانشان در  
این میان نقش اساسی دارند و  
می‌توانند آنان را از طغیان  
و سوسه‌های مالی و غیره بر حذر  
بدارند**

کرده و از سر گذرانده است و به آنها اشراف کامل دارد. نقل است که مهندسان تازه کار، در ژاپن ابتدا مدتی کف سالنها را شستشو می‌دهند، و کار را از تمیز کاری و روغنکاری دستگاه‌ها شروع می‌کنند، و بعد آهسته و پیوسته پیش می‌روند، و رشد می‌کنند و نهایتاً مدیر ارشد کمپانی بزرگ می‌شوند.

واضح است که تصمیمات آن مدیر ارشد نیز به همان وسعت مراحل رشد اوست، و دید او همه جانبه نگر می‌گردد، چون واقف به همه چالشهاست. و باز نقل است که مدیر ارشدی در یک شرکت خدماتی از پایین ترین سمت مثلاً جمع‌آوری و اخذ پول از عاملین و واگذاری به بانک شروع کرده است، و این چنین است که فردای موعود، آن کمپانی، بزرگترین و قدرتمندترین

اطلاعات ارائه شده هدف را نهایی کنند، و همیشه با درجه‌ای از انحراف که بر حسب تجربه آنها بدست آورده‌اند، موارد را پی می‌گیرند و یکی از دغدغه‌های آنان عدم دسترسی به اطلاعات شفاف و دقیق می‌باشد، و این اطلاعات غلط بارها و بارها باعث اشتباهات مهلک شده است.

### ۵- طی نکردن همه مراحل رشد

یکی از معضلات مدیریت کشورهای پیرامونی، طی کردن ره صد ساله یک نفر، در یک شب است، و هر چند به ظاهر مراحل رشد یک مدیر، بسیار قانونمند بنظر می‌رسد، اما در واقع امر بسیار ساده و سهل انجام می‌پذیرد و بعضاً مدیری در یک واحد با یک نامه، امشب از مسند به زیر کشیده می‌شود و فرد دیگری که تخصص آن کار را ندارد، ولی در رابطه‌ای قوی قرار دارد جایگزین او می‌گردد، و بلایی به سر آن واحد می‌آید و همه چیز

همه ارکان می‌گردد چون زیر مجموعه همواره رهبران و مدیران خود را می‌نگرند و اشتباهات آنان در سطح، تبدیل به غده ای سرطانی در عمق می‌گردد و مجوز غیر رسمی برای انجام همه انحرافات دیگر خود به خود صادر می‌گردد و باز همه چیز تیره و تاری می‌شود، سره و ناسره درهم ادغام می‌شوند و مرز بین صحت و سقم به یکباره در هم آمیخته می‌گردد، و معیار سنجش‌ها از بین می‌رود و به درستی می‌توان بیان کرد که اعمال مدیران و رهبران سنگ محک دیگرانند، و آنان که با مسائل مالی انحرافی و غیره عرفی ضد اخلاقی تنیده گردیده‌اند، خود و دیگران را به چاه ویل رهسپار می‌کنند.

مدیرانی که شجاعانه در مقابل تمنیات مادی غیر صحیح ایستادگی می‌کنند نهایتاً خود و دیگران را به سرمنزل مقصود می‌رسانند. البته همسرانشان در این میان نقش اساسی دارند و می‌توانند آنان را از طغیان و سوسه‌های مالی و غیره بر حذر بدارند.

#### ۷- عدم شناخت چالش‌ها بیرونی

هر عملی را عکس‌العملی است و هر صدائی، ندائی را بدنبال دارد، و هر حرکتی، واکنشی را بوجود می‌آورد. می‌گویند جهان هستی دائم در کش و قوس است، و همواره یک سری انرژی به انرژی دیگری تبدیل می‌شوند، و در این فرآیند هر صدا و حرکت آدمی در جهان بیکران اثری با خود به ارمغان می‌آورد.

همچنان که در کوه صدا واکنش صدائی را به گوش می‌رساند، بنابراین در این جهان تنیده شده و در هم و برهم بظاهر پراکنده، یک مدیر باید خارج از حیطه نفوذ خود را به خوبی بشناسد و محیط پیرامون خود را درک و حس کند و از قوانین کلی و جزئی با خبر شود و متناسب با حیطه کاری خود، اعمال دیگران را مد نظر قرار دهد و بداند کلیه حرکات از قانونمندی‌های خاصی تبعیت می‌کنند.

لذا هر عمل کمپانی‌های رقیب، سیاستمداران، حقوقدانان و مجالس قانونگذار کشورهای بزرگ نیز بر کار این مدیر موثر است، و نمی‌تواند فارغ از این قانونمندی‌ها حرکت مثبتی را انجام دهد. جهان به راستی دهکده‌ای کوچک است و پس لرزه‌های زمین لرزه در یک نقطه جهان در جای دیگر خود را نشان می‌دهد و حتی غارنشینان از گازهای گلخانه‌ای صنعت گران بزرگ دنیا از طریق شکاف در لایه اوزن بی‌نصیب نمی‌مانند و اینجاست که عدم شناخت چالش‌های بیرونی سم مهلکی برای معماران و مدیران و رهبران فراهم می‌سازد. ■

کمپانی جهان می‌گردد.

#### ۶- سوسه‌های مالی و جنسی

در طول تاریخ همواره این دو عامل خطرناک نیز، در کمین مدیران یا رهبران بوده است، چه بسا به دلیل جاذبه‌های شدید آن رهبران و مدیران بزرگ از اینکه قدرت به زیر کشیده شده‌اند و یا باعث نابودی دست آوردهایی گردیده‌اند. این خطاها که ممکن است گریبانگیر هر انسانی نیز بشود در همه کتب دینی و عرفانی به صراحت بیان شده است، و همواره آدمها را از آنها بر حذر داشته‌اند.

لیکن مدیران قدرتمند که از لحاظ نفسانیات قادر به کنترل خود هستند، از این مهلکه‌ها نیز جان سالم بدر می‌برند. اما ضعیف‌النفسها در راه عنان از کف بدر داده و رسوایی ببار

**جهان به راستی دهکده‌ای کوچک است و پس لرزه‌های زمین لرزه در یک نقطه جهان در جای دیگر خود را نشان می‌دهد و حتی غارنشینان از گازهای گلخانه‌ای صنعت گران بزرگ دنیا از طریق شکاف در لایه اوزن بی‌نصیب نمی‌مانند و اینجاست که عدم شناخت چالش‌های بیرونی سم مهلکی برای معماران و مدیران و رهبران فراهم می‌سازد**



می‌آورند و هر چقدر درجه مدیریت و منصب بالاتر، شدت رسوایی بیشتر می‌گردد و طبیعی است در کشورهای پیشرفته که مطبوعات تا حد زیادی از آزادی عمل برخوردارند به صورت نمونه ماجرای بیل کلینتون شهره آفاق می‌شود، و یا اخذ رشوه در یک کمپانی باعث استعفای مدیریت کلان می‌گردد. لکن در کشورهای حاشیه و پیرامونی همه چیز رنگ لعاب طبیعی بخود می‌گیرد.

ممکن است که مدیر منحرف، به ظاهر بکار همچنان ادامه دهد، ولی کار اساسی صورت نمی‌پذیرد، و استعدادها و خلاقیتها همه در نطفه خفه می‌شوند.

عمل انحرافی یک مدیر یا رهبر تبدیل به عامل باز دارنده در