



قصه‌های شب برای مدیران

درنگی برای تعمق، پس از رهاشدن از یک روز پر از آشوبِ مدیربودن

هنری مینتزبرگ

ترجمه‌ی محمدحسین نقوی، علی بابایی و حانیه محمدی



قصه‌های شب برای مدیران

هنری مینتزبرگ

ترجمه‌ی محمدحسین نقوی، علی بابایی و حانیه محمدی



نشر میلکان

پیشگفتار مترجم. ۷

عصر به خیر (مقدمه‌ی نویسنده). ۱۳

بخش اول: قصه‌هایی درباره‌ی مدیر بودن. ۱۹

بخش دوم: قصه‌هایی درباره‌ی سازمان دهی. ۴۷

بخش سوم: قصه‌هایی درباره‌ی تحلیل. ۷۹

بخش چهارم: قصه‌هایی درباره‌ی آموزش و توسعه. ۱۰۳

بخش پنجم: قصه‌هایی درون بافتار. ۱۲۱

بخش ششم: قصه‌هایی درباره‌ی مسئولیت‌پذیری. ۱۳۷

بخش هفتم: قصه‌هایی برای فردا. ۱۵۳

پیشگفتار مترجم

این کتاب شما را هم به وجد خواهد آورد.

مطمئنم این کتاب یکی از بهترین کتاب‌هایی خواهد بود که مدیران باتجربه از شنیدن تک‌تک داستان‌هایش لذت خواهند برد، لحظات شیرینی را تجربه خواهند کرد و به فکر فرو خواهند رفت.

در دنیای مدیریت صاحب‌نظران مختلفی هستند و گاه نگاه آن‌ها کاملاً با یکدیگر متناقض است. هنری مینتزبرگ متفکری دل‌نشین با ذهنی بی‌نظیر است که حرف‌ها و آرای او حاصل سال‌ها مشاهده و تعمق روی بهترین سازمان‌هاست. برخلاف بسیاری از نویسندگان و مشاورانی که با کلام‌شان مدیران باتجربه را تحقیر می‌کنند و آتش اضطراب و نادانی به جان‌شان می‌اندازند، سخنان مینتزبرگ برای مدیران بزرگ آرامش‌بخش است.

مینتزبرگ متفکری است که نه تنها سازمان را می‌شناسد، انسان و جامعه را نیز می‌فهمد و دغدغه‌ی اصلی او زندگی بهتر برای جامعه است. دیدگاه‌های او فراتر از زمان خود است و در زمانه‌ای که سازمان‌های امروزی حواس ما را از کار انداخته، چشمه‌ی اشراق را در نهاد ما خشکانیده و رهایی از مسائل جاری زندگی اجتماعی را برایمان مشکل کرده است، اندیشه‌های او می‌تواند راهگشا باشد. او متفکری است که بسیاری از ساعت‌های عمرش را در دل طبیعت می‌گذراند؛ از این رو ذهنی دگراندیش و هم‌آوا با ارغنون طبیعت دارد. شاید این یکی از دلایلی باشد که خوانندگان آثار مینتزبرگ احساس می‌کنند سخنان او با طبیعت‌شان، یعنی طبیعت انسان، سازمان و جامعه سازگارتر است و نسیمی از آرامش برای آنان به همراه دارد.

این کتاب گزیده‌ای از جان کلام و دیدگاه‌های پخته‌ی مینتزبرگ است که در طی سالیان سال تحصیل کرده و با زبان تمثیل و استعاره، اما مختصر و مفید،

در قالب نوشته‌های کوتاه جمع آورده است. به تعبیر خود مینتزبرگ، این کتاب شاید مهم‌ترین کتاب زندگی او در آستانه‌ی هشتادسالگی‌اش باشد. او در این کتاب، با نوشته‌های کوتاه و استعاره‌های به‌یادماندنی، بسیاری از شنیده‌های مرسوم در دنیای مدیریت را زیرکانه نقد می‌کند و بسیاری از پیش‌فرض‌های شما را در هم می‌شکند. از ویژگی‌های این کتاب جامعیت آن است؛ موضوعات گسترده‌ای از «آموزش مدیریت» تا «سازمان‌دهی» را از زاویه‌ای متفاوت با آنچه در کتاب‌ها و نظریه‌های مدیریت رایج است، پوشش می‌دهد. داستان‌های این کتاب ساده نوشته شده، اما از خردی برآمده است که نتیجه‌ی مشاهدات عمیق این اندیشمند خوش‌فکر درباره‌ی سازمان و جامعه است. همان‌طور که اشاره کردم، بی‌تردید این کتاب برای مدیران باتجربه جذاب و دل‌نشین و آرامش‌بخش است.

هنری مینتزبرگ، همانند فلاسفه، ثقیل و گاهی شاعرانه می‌نویسد. نگارش‌های او عمدتاً از استعاره‌ها و کنایه‌ها و اشارات لطیف مملو است و از یک کلمه و کنایه معنایی عمیق را مدنظر دارد؛ از این‌رو ترجمه‌ی آثار او کار آسانی نیست و مترجم باید آرا و نظریات او را هضم کند و با ادبیات و عبارات او آشنا باشد؛ اما ما سعی کردیم به‌روان‌ترین و گویاترین شکل ممکن و پس از چندین بار بازنگری و بازخوانی به‌دست افراد مختلف و به‌بیانی که در زبان و فرهنگ ما فهمیدنی است داستان‌ها را ترجمه کنیم.

داستان ترجمه‌ی این اثر از آن‌جا آغاز شد که سرکار خانم حانیه محمدی به‌دعوت مینتزبرگ برای شرکت در کارگاهی در مونترال حضور پیدا کردند. هنری مینتزبرگ یک جلد از این کتاب ارزشمند را با امضای خودش به ایشان اهدا کرد که به‌دست ما برسانند. ما نیز ترجمه‌ی کتاب را آغاز کردیم.

ما مدت زیادی است با آثار مینتزبرگ خو گرفته‌ایم و نماینده‌ی انحصاری یکی از برنامه‌های او برای مدیران سازمان‌ها (CoachingOurselves) در ایران هستیم. تیم ما برخی از آثار قبلی او را نیز ترجمه کرده است، کتاب‌های

ارزشمندی مانند مدیریت از خیال تا واقعیت، مدیریت نظام سلامت و ردگیری استراتژی‌ها.

به بیان خود مینتزبرگ، نام «قصه‌های شب» از این رو برای این کتاب انتخاب شده است که شب‌هنگام، پیش از خواب، برای مدیران زمان خوبی برای تأمل و تفکر است؛ زمانی است که از دنیای پر آشوب مدیریت رها شده‌اند و اندک فرصتی برای تعمق دارند تا فردا را متفاوت آغاز کنند. امیدوارم داستان‌های این کتاب و تعمق‌های کوتاه شبانه شما را به مدیری توانمندتر و اثربخش‌تر تبدیل کند.

اما نکته‌ی آخر؛ همان‌طور که هنری مینتزبرگ در مقدمه‌ی کتاب اشاره کرده است، تأکید می‌کنم داستان اول را ابتدا، داستان پایانی را آخر و باقی داستان‌ها را به هر ترتیبی که مایلید مطالعه کنید.

محمدحسین نقوی

عصر به خیر

به کتاب قصه‌های شب برای مدیران خوش آمدید. این کتابی مفرح است، البته با پیامی بسیار مهم: «مدیران باید از جایگاه رهبرانی بلندمرتبه پایین بیایند و در مقابل، ذهن و احساس‌شان و حتی شاید مهم‌تر از آن، ذهن و احساس افراد معمولی سازمان‌شان را با فعالیت‌های سازمان درگیر کنند و شور و اشتیاق آن‌ها را برانگیزند.» اما چگونه؟ در پاسخ باید بگوییم که «با سازمان‌دهی سازمان‌شان همانند یک گاو و دست کشیدن از ترسیم نمودارهای سازمانی...»؛ و پس از آن است که استراتژی‌های جدید سازمان، همانند رشد گیاهان خودرو در باغ، می‌توانند از جای جای سازمان سربرآورند و ایده‌های فوق‌العاده و شگفت‌انگیز، از قضا از ذهن افرادی به ظاهر عادی، جوانه بزنند.

چند سال پیش من برای خودم بلاگی^۱ ساختم و با هدف نشر ایده‌هایی که در لابه‌لای مقاله‌ها و کتاب‌هایم گم شده بود، بلاگ‌نویسی را آغاز کردم. در همان سال کتابی حاوی مجموعه داستان‌هایی برای طرف‌داران تیم‌هاکی مونترال (مجموعاً ۱۰۱ داستان) به دستم رسید. آن داستان‌های کوتاه واقعاً برای مطالعه‌ی قبل از خواب شبانه عالی بودند. پس از دیدن آن کتاب این فکر به ذهن من خطور کرد که چرا برای مدیران، مجموعه‌ای از داستان‌های کوتاه نداشته باشیم. برای یک مدیر، واقعاً چه زمانی از لحظات پیش از خواب شبانه برای مطالعه مناسب‌تر است؟ شاید این لحظات تنها زمانی باشد که او با فعالیت‌های پرتکاپوی شغل خود درگیر نیست!

اما قبل از شروع کتاب از شما می‌خواهم به این چند سؤال درباره‌ی سازمان‌های تحسین‌برانگیزی که می‌شناسید پاسخ دهید:

1. Mintzberg.org/blog

- آیا افراد چنین سازمانی مجموعه‌ای از «منابع» انسانی هستند که باید از آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمان «بهره‌برداری» کرد یا بالعکس، اجتماعی^۱ از «انسان»‌ها هستند که انسان بودن آن‌ها نیز مهم است و قرار است سازمان بستری برای رشد شخصی آن‌ها نیز باشد؟

- آیا آن‌ها قبل از «اقدام و عمل» همیشه ساعت‌ها فکر و تحلیل می‌کنند یا گاهی نیز ابتدا اطراف خود را به خوبی «مشاهده» می‌کنند و حتی ابتدا «اقدام» می‌کنند؟

- آیا آن‌ها دیوانه‌وار همه چیز را با شاخص‌های عددی و کمی اندازه‌گیری می‌کنند یا گاهی نیز با شهودشان به دنبال کشف پدیده‌ها می‌روند؟

- آیا آن‌ها باید همواره «بهترین» باشند یا تلاش می‌کنند بهترین کاری را انجام می‌دهند که از دست‌شان برمی‌آید؟

اگر بخش اول این سؤالات را انتخاب کرده‌اید، از شما می‌خواهم این کتاب را بخوانید تا بخش دوم آن‌ها را نیز کشف کنید؛ اما اگر بخش دوم را انتخاب کرده‌اید، پس این کتاب را بخوانید تا بتوانید به کسانی پاسخ بدهید که بخش اول را انتخاب کرده‌اند.

من، به عنوان نویسنده‌ی این کتاب، با تأکید بسیار از شما می‌خواهم اولین داستان را قبل از همه و آخرین داستان را در انتها بخوانید؛ درباره‌ی داستان‌های دیگر راحت باشید و هر جور راحتید بخوانید.

هنگامی که کتاب را ورق می‌زنید ممکن است با استعاره‌هایی مبهم و عجیب و غریب مواجه شوید. این استعاره‌ها ساخته و پرداخته‌ی ذهن من هستند؛ «گاو»، «باغ»، «کوک‌های برش داده شده»، «تخم مرغ هم‌زده»، «افسانه‌ی مدیر

به مثابه‌ی رهبر ارکستر»، «ماهیتی نرم، زیر پوسته‌ی داده‌های سخت»، «هیئت مدیره به مثابه‌ی زنبور» و «کوچک کردن اندازه‌ی سازمان به مثابه‌ی حجامت» از جمله‌ی آن‌هاست. در هنگام روبه‌رو شدن با این استعاره‌ها از شما می‌خواهم گیج نشوید و کمی دندان روی جگر بگذارید. این استعاره‌ها برای من بهترین هستند؛ معنادار و ملموس‌اند. با اندکی صبر برای شما نیز شفاف خواهند شد.

به من گفته شد هر بخش به مقدمه نیاز دارد که به هدف نویسنده و تصویری کلی از مطالب آن بخش اشاره کند، اما من خطرمرزی کشیدم و گفتم مقدمه بی مقدمه! زیرا ترجیح می‌دهم هر کس از ظن خود یار من شود و شما خودتان نکات نهفته در این قصه‌های کوتاه را به هر سبکی که ترجیح می‌دهید کشف کنید.

اما نکته‌ی آخر؛ از این کتاب انتظار نداشته باشید برای شما وردهای جادویی یا سحرآمیز برای مدیریت معرفی کند. من این افاضات جادویی را به کتاب‌های مدیریتی دیگر واگذار می‌کنم! در عوض در این کتاب شما با بینش‌هایی متفاوت با آن‌چه تاکنون درباره‌ی مدیریت و سازمان شنیده‌اید آشنا خواهید شد؛ پس، از شما می‌خواهم این بینش‌ها را قبل از خواب بخوانید تا صبح فردا که از خواب برمی‌خیزید، بعد از نوش جان کردن یک تخم مرغ هم‌زده‌ی خوشمزه، دنیای آشفته‌ی «مدیر بودن» را به گونه‌ای دیگر رمزگشایی کنید؛ شاید پس از آن، شما و همکاران‌تان و حتی خانواده‌تان، اندکی، ولو کوچک، زندگی شادتری را تجربه کنید.

شب‌تان به خیر؛ آرزو می‌کنم رؤیاهایی شیرین ببینید!

درباره‌ی قصه‌گو

من استاد دانشگاه مک‌گیل در مونترال کانادا هستم و سال‌ها درباره‌ی ماهیت واقعی شغل مدیریت و روش‌های آموزش و توسعه‌ی مدیران تحقیق کرده‌ام. سه

برنامه برای آموزش مدیران دارم: برنامه‌ای جایگزین دوره‌های سنتی ام‌بی‌ای (IMPM.org)؛ برنامه‌ای برای توسعه‌ی مدیران حوزه‌ی سلامت (IMHL.org)؛ برنامه‌ای برای توسعه‌ی مدیران در دل سازمان‌ها (CoachingOurselves.com).^۱

من در اوقات فراغتم از دنیای سازمان‌ها فرار می‌کنم و به اسکیت روی برف‌ها، دوچرخه‌سواری در طبیعت، کوه‌نوردی و قایق‌رانی می‌پردازم. همچنین تاکنون بیست مدرک افتخاری دانشگاهی و یک مقام رسمی در کانادا کسب کرده‌ام. این کتاب بیستمین کتاب من و البته شاید مهم‌ترین کتاب من باشد. تمرکز اصلی من در این کتاب کمک به بیدارکردن جهان برای تحقق آرمان‌های اشاره‌شده در یکی دیگر از کتاب‌هایم، با عنوان تعادل دوباره‌ی جوامع^۲، است؛ البته امیدوارم برای بیدارکردن خیلی دیر نشده باشد.



در قایقِ عزیزم، همراه با یکی از دختران دلبندم

۱. برای آشنایی بیشتر با این برنامه در ایران می‌توانید به وبسایت NMS.ir رجوع کنید.

پری‌های دندانی

روزی گتی از انتشارات برت کوهلر از من خواست که بلاگ درست کنم. من هم بالاخره بلاگ درست کردم. بعد از آن جیون به من پیشنهاد کرد همه‌ی ایده‌هایم را یک جا جمع کنم که حاصلش شد این کتاب. دوباره گتی و کریستین پیش من آمدند و پیشنهاد کردند اسم این کتاب را به جای «مدیریت تخم مرغ‌های هم‌زده» بگذارم «قصه‌های شب برای مدیران» و ما همین کار را کردیم. با کمال افتخار و شادی فراوان، استیو، مدیر پرانرژی انتشارات برت کوهلر، مانند همه‌ی اعضای تیم انتشارات، یعنی مایکل، دیوید، نیل، جوانا، کاترینا و کول، و مانند خیلی‌های دیگر بیرون از انتشارات، مثل کن، جان، الیزابت، از این کتاب مشتاقانه استقبال کرد.

در خانه، لیزا، دخترم، با عکس‌های بی‌نظیرش گردی جادویی به داستان‌ها پاشید و آن‌ها را زنده کرد. دولسی به من خیلی کمک کرد که تک‌تک داستان‌ها بهتر از قبل بشوند؛ سوزی نوشته‌هایم را ویرایش کرد و ماری نیز در تمام این مسیر کنارم بود و کابوس‌های شبانه را به رؤیاهای شیرین بدل می‌کرد، درست مانند سانتا، دستیار رؤیایی من که بیست سال در کنارم کار کرده است.

من از همه‌ی شما سپاسگزارم؛ همه‌ی شما پری‌های دندانی من هستید. به‌خاطر همه‌ی سنگ‌های قیمتی و کادوهای بی‌نظیری که ماه‌ها تا پایان این کار زیر بالش من گذاشتید از شما سپاسگزارم.

بخش اول

قصه‌هایی درباره‌ی «مدیر بودن»

«...شغل من انجام دادن دو دسته کار است: کارهای کوچک و کارهای بزرگ.
کارهای در سطح متوسط را می‌توان به دیگران واگذار کرد...»
ماتسوشیتا، بنیان‌گذار پاناسونیک

مدیریت تخم مرغ های هم زده

چند سال پیش صبحگاه سوار یکی از هواپیماهای شرکت هواپیمایی استرن شدم که از مونترال به نیویورک بروم. استرن در آن زمان بزرگترین شرکت هواپیمایی جهان محسوب می شد، اما بدبختانه پس از مدتی ورشکست شد.

استرن در آن روزها به مسافران خود غذایی خاص می داد: «تخم مرغ هم زده». آن روز صبح به ما نیز همان غذا را دادند. به یکی از خدمه ی پرواز نگاه کردم و گفتم: «من تاکنون در سفرهای هوایی ام چیزهای بد زیادی خورده ام، اما این از همه ی آن ها بدتر بود.»

او پاسخ داد: «می دانم. خود ما نیز بارها این موضوع را به مسئولان هواپیمایی منتقل کرده ایم، اما آن ها گوش نمی کنند.»

چگونه چنین چیزی ممکن است؟ اگر آن ها در حال اداره ی قبرستان بودند، می توانستم درک کنم برای برقراری ارتباط با مشتریان با مشکل مواجه باشند، اما فکرش را بکنید آخر، یک هواپیمایی؟!

هروقت با یک خدمت بد یا یک محصول بد مواجه می شوم، حیرت زده می شوم که آیا واقعاً مدیر شرکت ارائه کننده ی آن در حال انجام دادن شغل مدیریت است یا صرفاً به خواندن صورت های مالی مشغول است؟ چون تحلیلگران مالی که همیشه در حال بررسی و زیرورو کردن صورت های مالی هستند به خوبی می توانند از مشکلات مهم فهرستی تهیه کنند؛ اما شما باور نکنید که همه ی مشکلات همین باشد که آن ها می گویند.

شرکت هواپیمایی استرن نهایتاً به دلیل همین صبحانه ی تخم مرغ هم زده ورشکست شد.

در دنیای مدیریت صاحب نظران مختلفی هستند و گاه نگاه آن‌ها کاملاً با یکدیگر متناقض است. هنری مینتزبرگ متفکری دل‌نشین با ذهنی بی‌نظیر است که حرف‌ها و آرای او حاصل سال‌ها مشاهده و تعمق روی بهترین سازمان‌هاست.

مینتزبرگ متفکری است که نه تنها سازمان را می‌شناسد، انسان و جامعه را نیز می‌فهمد و دغدغه‌ی اصلی او زندگی بهتر برای جامعه است. دیدگاه‌های او فراتر از زمان خود است و در زمانه‌ای که سازمان‌های امروزی حواس ما را از کار انداخته، چشمه‌ی اشراق را در نهاد ما خشکانیده و رهایی از مسائل جاری زندگی اجتماعی را برای ما مشکل کرده است، اندیشه‌های او می‌تواند راهگشا باشد. او متفکری است که بسیاری از ساعت‌های عمرش را در دل طبیعت می‌گذراند؛ از این رو ذهنی دگراندیش و هم‌آوا با ارغنون طبیعت دارد. شاید این یکی از دلایلی باشد که خوانندگان آثار مینتزبرگ احساس می‌کنند سخنان او با طبیعت‌شان، یعنی طبیعت انسان، سازمان و جامعه سازگارتر است و نسیمی از آرامش برای آنان به همراه دارد.

این کتاب گزیده‌ای از جان کلام و دیدگاه‌های پخته‌ی مینتزبرگ است که در طی سالیان سال تحصیل کرده و با زبان تمثیل و استعاره، اما مختصر و مفید، در قالب نوشته‌های کوتاه جمع آورده است. به تعبیر خود مینتزبرگ، این کتاب شاید مهم‌ترین کتاب زندگی او در آستانه‌ی هشتادسالگی‌اش باشد. او در این کتاب، با نوشته‌های کوتاه و استعاره‌های به‌یادماندنی، بسیاری از شنیده‌های مرسوم در دنیای مدیریت را زیرکانه نقد می‌کند و بسیاری از پیش‌فرض‌های شما را در هم می‌شکند. از ویژگی‌های این کتاب جامعیت آن است؛ موضوعات گسترده‌ای از «آموزش مدیریت» تا «سازمان‌دهی» را از زاویه‌ای متفاوت با آنچه در کتاب‌ها و نظریه‌های مدیریت رایج است، پوشش می‌دهد. داستان‌های این کتاب ساده نوشته شده، اما از خردی برآمده است که نتیجه‌ی مشاهدات عمیق این اندیشمند خوش‌فکر درباره‌ی سازمان و جامعه است.

به بیان خود مینتزبرگ، نام «قصه‌های شب» از این رو برای این کتاب انتخاب شده است که شب‌هنگام، پیش از خواب، برای مدیران زمان خوبی برای تأمل و تفکر است؛ زمانی است که از دنیای پر آشوب مدیر بودن رها شده‌اند و اندک فرصتی برای تعمق دارند تا فردا را متفاوت آغاز کنند. امیدوارم داستان‌های این کتاب و تعمق‌های کوتاه شبانه شما را به مدیری توانمندتر و اثربخش‌تر تبدیل کند.