



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 برپایان 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 نوشت‌های 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 به یادماندنی، بسیاری از شنیده‌های مرسوم در دنیای مدیریت را زیرکانه نقد می‌کند و بسیاری از پیش فرض‌های شما را درهم 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 بر آمده 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 شب هنگام، پیش از خواب، برای مدیران زمان خوبی برای تأمل و تفکر است؛ زمانی است که از دنیای پرآشوب 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.

تحول از بالا یا درگیر کردن ذهن و احساسات افراد در سطوح پایین‌تر؟

رئیس شرکت به تازگی تغییر کرده است و فقط صد روز فرصت دارد برای افزایش قیمت سهام شرکت چند موفقیت سریع را نشان دهد. او باید عجله کند و در سازمان تغییری بزرگ ایجاد کند، اما از کجا باید شروع کند؟ خب، خیلی ساده است؛ به او گفته شده است باید از سطوح بالای سازمان شروع کند! به او گفته شده که مدیر عامل، در واقع، همه‌ی سازمان است!

جان کاتر، از اساتید دانشکده‌ی کسب و کار هاروارد (یعنی دانشکده‌ای که ۶۲ درصد از مورد کاوی‌های داده شده به دانشجویان آن درباره‌ی مجموعه‌ای از مدیران افسانه‌ای است که به تنهایی توانسته‌اند تحولات بزرگی را در سازمان خود رقم بزنند)، درباره‌ی ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌ها الگوی هشت مرحله‌ای مشهوری دارد:

- ۱- ایجاد احساس اضطرار
 - ۲- تشکیل ائتلاف قدرتمند با مدیران ارشد
 - ۳- خلق چشم‌انداز حاصل از ائتلاف
 - ۴- انتقال چشم‌انداز به کارکنان سطوح پایین‌تر
 - ۵- توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به آن چشم‌انداز
 - ۶- برنامه‌ریزی برای خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت
 - ۷- تثبیت تغییرات
 - ۸- نهادینه کردن رویکرد جدید
- بهره‌وری “خوب” و بهره‌وری “مخرب”

بهره‌وری ممکن است خوب و یا ممکن است بد باشد، اما اقتصاددانان نمی‌توانند میان این دو بهره‌وری تمایز قائل شوند. آن‌ها فقط یک فرمول برای محاسبه‌ی بهره‌وری دارند؛ نسبت خروجی را به تعداد نیروی کار می‌سنجند و وقتی این نسبت بالا می‌رود، می‌گویند بهره‌وری رشد کرده است.

فرض‌شان هم این است که نیروی کار آموزش بهتری دیده یا ماشین‌های بهتری خریداری شده یا برخی فرآیندها بهبود یافته‌اند. اما این روایتِ آن‌ها تنها می‌تواند بخشی از مفهوم بهره‌وری را توضیح دهد. به عبارت دیگر، این همه‌ی داستان نیست؛ خصوصاً در افق دید بلندمدت جوابگو نیست! متأسفانه اقتصاددانان صرفاً در فضایی انتزاعی آمار را بررسی می‌کنند، در حالی که در دنیای واقعی، یعنی روی زمین، اتفاقات دیگری هم در جریان است. این فاصله گرفتن از دنیای واقعی ممکن است خطرناک باشد.

برای مثال فرض کنید شما مدیرعامل کارخانه‌ای هستید و می‌خواهید آن را بهره‌ورترین کارخانه‌ی حوزه‌ی خودتان کنید. اکنون فرض کنیم شما این کار را انجام می‌دهید؛ همه‌ی افرادتان را اخراج می‌کنید و همه‌ی سفارش‌های‌تان را از انبارتان تأمین می‌کنید. حال بهره‌وری را محاسبه کنید!

فروش ادامه یافته، اما هزینه‌ی نیروی کار کاهش پیدا کرده است. اکنون اگر از هر اقتصاددانی بپرسید که آیا کارخانه‌ی شما بهره‌ور است یا خیر، بی‌تردید برای شما محاسبه می‌کند و می‌گوید شما کاملاً بهره‌ور هستید! البته برای افزایش این بهره‌وری دروغین و مخرب روش‌های خیلی بی‌سروصداتر و غیرشفاف‌تری نیز وجود دارد؛ تحقیق و توسعه را متوقف کنید، تعمیر و نگهداری را کاهش دهید، کیفیت را کاهش دهید و ... همه‌ی این موارد به سرعت هزینه را کم می‌کنند، حتی اگر شرکت را به فنا دهند!

...

نام کتاب: کتاب قصه‌های شب برای مدیران

نویسنده: هنری مینتزبرگ

مترجم: محمدحسین نقوی، علی بابایی، حانیه محمدی

ناشر: میلکان. ۱۴۰۰

مطالعه این کتاب را به شما همکار و همراه عزیز پیشنهاد می‌کنیم.