

مدیریت: آن چیزی نیست

که شما فکر می کنید

هنری مینتز برگ

مترجمان

دکتر مهدی مرتضوی - فاطمه سرخیل - سام عزت آبادی پور



تهران، ۱۳۹۵

سرشناسه	میتنبرگ، هنری Mintzberg, Henry
عنوان و نام پدیدآور	دیریت: آن چیزی نیست که شما فکر می کنید / هنری میتنبرگ، بروس است اند، ژوزف لمپل؛ مترجمان مهدی مرتضوی، فاطمه سرخیل، حسام عزت بادی پور.
مشخصات نشر	تهران، مدید، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۲۷۰ص
فروست	انتشارات مدید.
شابک	۹۷۸۰۰۰۹۶۵۷۲۳۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Management? It's not what you think!
یادداشت	کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان "مدیریت: چیزی که شما فکر می کنید نیست!" یا ترجمه ناصر پورصادق، اصغر جهانگیر توسط انتشارات اندیشه های گوهر بار در سال ۱۳۹۲ فیبا گرفته است.
عنوان دیگر	مدیریت؟ چیزی که شما فکر می کنید نیست!؛ مدیریت
موضوع	Management تصمیم گیری: Decision making رهبری
موضوع	Leadership آسترنند، بروس دلیو.
شناسه افزوده	Ahlstrand, Bruce W, جوزف
شناسه افزوده	Lampel, Joseph
شناسه افزوده	مرتضوی، مهدی، ۱۳۴۵ - مترجم سرخیل، فاطمه، ۱۳۵۸ - مترجم
شناسه افزوده	عزت بادی پور، حسام، ۱۳۶۲ - مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۹۵ ۴۹۶م/۳۱HD
رده بندی دیویی	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۴۳۰۵۳۵۸



■ مدیریت: آن چیزی نیست که شما فکر می کنید

نویسنده	هنری مینتز برگ
مترجمان	دکتر مهدی مرتضوی - عاطفه سرخا - حسام عزت آبادی پور
ناشر	انتشارات مدید
قطع	وزیری
نوبت چاپ	اول، ۱۳۹۵
صفحه آرا	اکرم زنوبی
چاپخانه	سپیدان
شمارگان	۵۰ نسخه
قیمت	۸۰۰۰ تومان
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۶۵۷۲-۳-۰

انتشارات مدید تهران، میدان انقلاب، ابتدای کارگر جنوبی، خ. مهدی زاده، پ. ۳۴، واحد ۶

تلفن: ۶۶۵۶۵۵۶۹-۶۶۵۷۱۰۳۴

www.madidpub.ir

madidpub@gmail.com

حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است و پیگرد قانونی دارد.

پیشگفتار مترجمان

بسیاری از اوقات که بادانش آموختگان رشته مدیریت در باب مدیریت سخن می‌گوییم، جملات و اصطلاحات کلیشه‌ای و پیکار در کلام آن‌ها می‌بینیم که به‌وضوح نشان‌دهنده تأثیر کلیشه‌هایی مشخص است. غالباً فارغ‌التحصیلان این رشته به هنگام تعریف مدیریت، آن را علم دانستن و هنر توانستن و برخی دیگر مدیریت را معادل وظایف چندگانه مدیر می‌دانند.

اکنون زمان آن فرارسیده که به این مقوله به‌گونه‌ای دیگر بنگریم. شاید در این زمینه دیدگاه‌های ارزشمند، جدید و معتبر دیگری مطرح شده باشد. اگر با کمی اغماض، مدیریت را علم بدانیم، باید دریچه‌های معرفتی جدید به این حوزه را شناسایی و رصد کنیم.

کتاب حاضر ترجمه‌ای روان از نوشته‌ای جذاب و متفاوت از دانشمند پرآوازه حوزه تجارت و مدیریت: دکتر **هنری مینتزبرگ**^۱ (۲۰۱۰) است. وی که دکترای خود را از دانشگاه MIT گرفته است، اکنون در دانشگاه مک گیل ایالت کبک کانادا، نظریات و دیدگاه‌های جدیدی برای دانشجویان خود دارد.

امید است با تشریح برخی از آرا و اندیشه‌های ایشان، این کتاب بتواند به تبیین صحیح دانش مدیریت برای مدیران، دانشجویان و محققان پرداخته و برایشان مفید واقع شود. انتظار می‌رود استادان و دانشجویان و صاحب‌نظران با ارائه دیدگاه‌ها و پیشنهادها، زمینه رفع نقص‌ها و ایرادهای احتمالی را فراهم آورند تا نظراتشان در جامه‌های بعدی موردتوجه قرار گیرد.

مترجمان

تهران ۱۳۹۵

^۱ هنری مینتزبرگ (به انگلیسی: Henry Mintzberg) متولد دوم سپتامبر ۱۹۳۹ در مونترال می‌باشد.

او در سال ۱۹۶۵ و ۱۹۶۸ مدارک استاد مدیریت و پی‌اچ‌دی را از دانشگاه ام‌آی‌تی دریافت کرد. همچنین مدرک مهندسی مکانیک را از دانشگاه مک گیل دریافت کرد. هنری مینتزبرگ بیش از ۱۵۰ مقاله در زمینه مدیریت و بازرگانی استراتژیک نوشته است و همچنین پانزده کتاب بانام وی منتشر شده است. کتاب ظهور و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک برخی از مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌نقد کشیده است.

فهرست مطالب

۱۲	مدیریت؟ دوباره بپیمایش.....
۱۹	مدیر در شکل رهبر ارشد.....
۲۱	مدیریت: مراقب اندیشه‌تان باشید.....
۵۲	مدیریت و جادو.....
۵۹	فصل دوم.....
۵۹	مدیریت معنا.....
۶۱	مشکلات، مشکلات، مشکلات.....
۶۳	قهرمانی بعدی شرکت مشاوره‌ی اکسنچر در چرندگویی.....
۷۲	موضوع: عنصر جدید برای جدول تناوبی.....
۷۲	باورپوینت شوم و منحوس.....
۷۸	برنامه‌ریزی به شکل روابط عمومی.....
۸۱	متضاد یک حقیقت اساسی نیز خود حقیقت است.....
۸۵	سیستم خودکار خلق کلمات م‌دروز.....
۸۸	فصل سوم.....
۸۸	مدیریت گمراه‌کننده.....

- چیزی با عنوان رهبر وجود ندارد، یک چیز وجود دارد و آن نیز رهبری است ۹۱
- مکالماتی از دفتر مدیرعامل ۹۶
- گفتگوی جان ۹۶
- یک مدیر اجرایی شناخته شده به تنهایی شرکت را نمی سازد ۱۰۴
- قوانینی برای رهبری قهرمانانه ۱۰۷
- یورش در تاریکی ۱۰۹
- رهبری / اجتماع گرایی ۱۱۲
- اسطوره های مدیریت ۱۱۹
- برون سپار و برون سپار ۱۲۱
- مُد های مدیریتی ۱۲۲
- ژرف اندیشی های مدیریتی ۱۲۹
- قماربازی ۱۵۲
- فصل پنجم ۱۵۷
- اصول کلی مدیریت ۱۵۷
- قوانین و قواعد: از الف تا ی ۱۵۹
- قانون پارکینسون ۱۶۴
- چرا اغلب مدیران به نوعی سارق ادبی هستند؟ ۱۷۹
- فصل ششم ۱۸۵
- استادان مدیریت؟ ۱۸۵
- مدیران و نه MBA ها ۱۸۷
- عملکرد بهترین های هاروارد ۱۹۲
- پیشگویان هاروارد ۱۹۷
- بازی های مدارس بازرگانی ۲۰۴

۲۰۷	فصل هفتم
۲۰۷	دگرگون‌سازی مدیریت
۲۰۹	«مدیریت تغییر»: یک ترکیب متناقض
۲۱۱	مثال مدیران ارشد به مواد تشکیل‌دهنده‌ی غذاست، نه خود آشپز
۲۱۲	ماندن در مسیر
۲۱۴	پشتیبانی از یک استراتژی پرشکوه
۲۲۰	یک حکایت مابین
۲۲۲	دنیای زخمی و پرمرده‌ی ما
۲۲۸	ساخت ماهرانه‌ی استراتژی
۲۳۷	فصل هشتم
۲۳۷	مدیریت متواضعان
۲۳۹	اوه خدای من، حال چه کنم؟
۲۴۰	نامه‌ای بسیار از موعد گذشته برای هیئت‌مدیره
۲۴۵	یک ایده: به افراد اجازه‌ی ابراز ایده‌هایشان را بدهید
۲۵۲	مدیریت در سکوت
۲۵۴	مدیریت آرام
۲۶۰	مدیریت بدون مدیران

مدیریت؟ دوباره ببیندیشیم!

آیا بهراستی مدیریت همان چیزی است که فکر می کنیم؟ و آیا بهراستی تنها به اندیشیدن مربوط می شود؟

چیزی در حدود یک قرن پیش فردریک تیلور مطالعات زمان را به ما ارائه داشت. برنامه ریزی استراتژیک نیز چیزی در حدود نیم قرن بعد پدیدار شد. هر دوی این جریان ها این تفکر را به ما القا می دارند که عمل مدیریت تماماً با تفکر - آن هم از نوع استراتژیک - سروکار دارد. بسیار خوب! بیایید باز هم راجع به هنر و مهارت مدیریت ببیندیشیم. یعنی دیدن و حس کردن و فعلی فراتر از تفکر و تحلیل و برنامه ریزی.

تمامی این ها هدف این کتاب را تشکیل می دهند؛ اینکه مجدداً ما را به تفکر وادارد و دریچه هایی از طبیعت سحرگین مدیریت را هم به روی خود مدیران، هم برای کسانی که با مدیران کار می کنند و نیز هر آن کس که خواهان ملحق شدن بدان هاست، بگشاید.

ما این کار را به شکلی ژرف و بحث انجام خواهیم داد. یعنی از این بخش ها شما را به خنده خواهد انداخت و برخی دیگر نیز شما را خواهد گریزند (به خاطر ماهیت ضعیف مدیریت قدیمی)؛ برخی به نظر عجیب و نامرتبط به نظر خواهند رسید، برخی از آن ها موجب تشویش و اضطراب شما خواهند گردید و حتی شما را عصبانی خواهند کرد؛ به گونه ای که خواهید دید چیزهای نامرتبط، مرتبط شده و بعضاً این چیزهای نامرتبط مورد احترام نیز خواهند بود. آنچه ما از شما

می‌خواهیم آن است که مدیریت را به گونه‌ای انجام دهید، حس کنید و ببینید که تاکنون نکرده‌اید.

علاوه بر روزنامه‌ها و گزیده‌های کتب و مجلات، مطالبی نیز از اشعار، بارقه‌ها، نامه‌ها و وبسایت‌ها را در این کتاب گنجانده‌ایم. به دیگر عبارت، هر آنچه توانستیم بیابیم و به نظرمان جالب توجه، بحث‌انگیز و الهام‌بخش به نظر می‌رسید را در این کتاب آورده‌ایم.

برای راحتی و انجام تمامی مطالب را به شکل فصول بخش‌بندی کرده‌ایم. این فصول طبق معنا و سهوی به ترتیب چیده شده‌اند؛ ولی نیازی نیست خیلی آن‌ها را جدی بگیرید، می‌توانید هر آن‌گونه دوست دارید به مطالعه‌ی آن‌ها پردازید، از روی برخی مطالب بپرسید (همان‌طور که بسیاری از مدیران این کار را می‌کنند) و از هر مطلبی که دوست دارید نمانده، این‌ها را بگذرید (گرچه مدیران موفق این کار را نمی‌کنند).

فصل اول به بحث در خصوص «جورچین مدیریت» می‌پردازد و قصد آن این است تا اندکی شمارا از قید تفکراتی که راجع به مدیریت و نحوه‌ی مدیران دارید رها سازد- مخصوصاً اگر یک مدیر هستید. سپس در فصل دو به ژرف‌اندیشی راجع به «مدیریت معنا» می‌پردازیم؛ راجع به اینکه چگونه کلمات صحیح و غلط مورد استفاده قرار می‌گیرند تا به گونه‌ای عملکرد مدیریت را به تصویر کشند.

پس از آن نوبه به رهبری می‌رسد. مگر می‌شود این روزها کسی کتابی راجع به مدیریت بنویسد و گذاری به رهبری نداشته باشد؟ ولی باید حواسمان جمع باشد؛ زیرا همان‌طور که خواهید دید، عنوان این فصل «مدیریت گمراه‌کننده» است. در

این فصل نیز ممکن است دریابید رهبری نیز همچون مدیریت آن چیزی که شما فکر می کرده‌اید نبوده است.

اسطوره‌ها در مدیریت فراوان‌اند. به همین دلیل فصل چهارم به این مدها، کلیشه‌ها، استعارات و ... می‌پردازد. پندها و مثل‌ها نیز در مدیریت به‌وفور یافت می‌شوند. لذا فصل پنج نیز به ارائه ی مقدار زیادی از آن‌ها می‌پردازد و اینکه چه مشکلی ممکن است ایجاد کنند.

کافی است نگاهی به دوروبر خود بیندازید تا یک کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی را ببینید (شاید هم کافی است در آینه نگاه کنید). این کارشناسان مدیریت را در فصل ششم با نظر قرار می‌دهیم. اگر شما هم یکی از این کارشناسان هستید، چشم‌هایتان را ببندید.

ما در عصر تغییرات بزرگ به سر می‌رسیم. چنین چیزی پیش‌تر به گوشتان خورده است؟ اگر هم قبلاً راجع به آن شنیده‌باشید، آن‌گونه که در فصل هفت بدان می‌پردازیم نبوده است. «مدیریت دگرگون‌سازی» آن‌جایی است که بر آن می‌نهییم و ممکن است دیدگاه شما راجع به «تغییر» را تغییر بخشد.

فصل هشتم با هدایت مثبت تمامی این بیانات به سمت جلد پایانی کتاب پرداخته و شیوه‌های متعدد مدیریت متواضعانه را بیان می‌دارد. شاید زمان آن رسیده که راجع به مدیریتی فراتر از اندیشه و تفکر تأمل کنیم.

موضوع این درس فیزیک پیشرفته است و این بدان معناست که موضوع درسی از منظر آموزگار نیز گیج کننده است. در غیر این صورت عنوان آن فیزیک پایه می بود و نه پیشرفته.

لوئیس آلوارز، نوبل لورت

www.ketab.ir