

# 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 سازمان‌دهی. 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

## 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 مرغ‌های هم‌زده

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 می‌شد، اما بدبختانه پس از مدتی ورشکست شد.

استرن در آن روزها به مسافران خود غذایی خاص می‌داد: «تخم مرغ هم‌زده». آن روز صبح به ما نیز همان غذا را دادند. به یکی از خدمه‌ی پرواز نگاه کردم و گفتم: «من تاکنون در سفرهای هوایی‌ام چیزهای بد زیادی خورده‌ام، اما این از همه‌ی آن‌ها بدتر بود.»

او پاسخ داد: «می‌دانم. خود ما نیز بارها این موضوع را به مسئولان هواپیمایی منتقل کرده‌ایم، اما آن‌ها گوش نمی‌کنند.»

چگونه چنین چیزی ممکن است؟ اگر آن‌ها در حال اداره‌ی قبرستان بودند، می‌توانستم 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 می‌شوم، حیرت‌زده می‌شوم که آیا واقعاً مدیر شرکت ارانه‌کننده‌ی آن در حال انجام‌دادن شغل مدیریت است یا صرفاً به خواندن صورت‌های مالی مشغول است؟ چون تحلیلگران مالی که همیشه در حال بررسی و زیروروکردن صورت‌های مالی هستند به خوبی می‌توانند از مشکلات مهم فهرستی تهیه کنند؛ اما شما باور نکنید که همه‌ی مشکلات همین باشد که آن‌ها می‌گویند.

شرکت هواپیمایی استرن نهایتاً به دلیل همین صبحانه‌ی تخم مرغ هم‌زده ورشکست شد.