

مصاحبه با پیتر دارکر

دراکر (PETER FERDINAND DRUCKER) در سال ۱۹۰۹ در وین پایتخت اتریش به دنیا آمد و در خانواده ای تحصیلکرده و با نفوذ بزرگ شد. تحصیلات ابتدایی و دبیرستانی را در اتریش و انگلیس گذراند و سپس به آلمان رفت و ضمن اشتغال به کار به عنوان گزارشگر روزنامه، دکترای رشته حقوق عمومی و بین المللی از دانشگاه فرانکفورت اخذ کرد. سال ۱۹۳۷ به آمریکا مهاجرت کرد و در سال ۱۹۴۲ به مقام استادی فلسفه و سیاست در کالج بنینگتون رسید. ۲۰ سال به تدریس مدیریت در دانشکده علوم بازرگانی دانشگاه نیویورک پرداخت و از سال ۱۹۷۱ به عنوان استاد علوم اجتماعی در دانشکده کلارمونت کالیفرنیا مشغول به کار شد. دراکر به عنوان نویسنده ای برجسته با نثر روان و توانایی تسخیر اندیشه مخاطبان شناخته می شود و در این زمینه کارنامه ای پربار دارد.

او تاکنون ۳۱ کتاب به جامعه بشری عرضه کرده که به بیش از ۲۰ زبان زنده دنیا ترجمه شده است.

نیمی از این کتابها در زمینه مدیریت ونیم دیگر درباره اجتماع، اقتصاد و سیاست است. بدین ترتیب عرصه قلم دراکر بیشتر زمینه های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و مدیریتی را دربرگرفته و نکات نغز و تحلیلهای بکر و راهگشا را مطرح ساخته است. علاوه بر آن، دراکر دهها مقاله در مجلات و نشریات معتبر بین المللی منتشر کرده است. او از همان سالهای جوانی به کار مشاوره با شرکتهای بزرگ صنعتی و مالی واقتصادی نظیر جنرال موتورز و جنرال الکتریک پرداخته و بیش از نیم قرن مدیران را آموزش داده و الهام بخش آنان بوده است. به همین دلیل سهم عظیم او در تربیت مدیران قرن حاضر از طریق بیان و قلم غیرقابل انکار است. او را می توان اولین فیلسوف مدیریت ومعروفترین متفکر این رشته در عصر حاضر دانست. بسیاری از مفاهیم و واژه های عرصه مدیریت و کسب و کار و مسائل اجتماعی و تغییرات آن به ابتکار و ابداع او اکنون سکه رایج شده است. مفاهیم و اصطلاحات کارهای دانش بر، کارکنان فرهیخته، پسامدرن، مرکز درآمد، راهبرد کسب و کار، خصوصی سازی، سازمانهای یادگیرنده، جامعه سازمانها و تئوری های مدیریتی نظیر مدیریت بر مبنای هدف از آن جمله است

او از خصوصیات جامعه پس از سرمایه داری، جامعه دانایی، جایگاه کارکنان فرهیخته، مدیریت آینده و چالشهای آن در قرن بیست و یکم بسیار سخن گفته و نزدیک یک قرن عمر پربرکت او مجال فراهم آورده تا او به بهترین نحو ماجراهای یک مشاهده گر را برای عبرت و استفاده دیگران روایت کند و چشم اندازی را فرادید همگان نهد که به تفکر و تغییر گرایش یابند و آشفته گردند.

جك ولش مدير برجسته قرن، اذعان می کند که اولین ایده تغییرات در شرکت جنرال الکتریک را که در قالب راهبرد در کسب و کار شماره يك يا دو شوید وگرنه حذف می شوید مطرح کرده در سال ۱۹۸۱ از پیتر دراگر گرفته است. اندی گرو رهبر اینتل، دراگر را يك قهرمان می داند که به نحوی بدیع می نویسد و فکر می کند. رئیس اسبق کوکاکولا نیز معترف است که دراگر ذهن من را روشن کرد. او بعد از هر نشست به من می گفت: به من نگو يك نشست عالی با من داشتی. به من بگو اول هفته بعد دنبال چه کاری هستی که متفاوت باشد.

توسن اندیشه های بلند دراگر عرصه های بسیاری را در شئون تفکر بشری جولانگاه خود قرار داده و از او متفکری جامع و اندیشمندی ژرف نگر در حوزه مدیریت، سیاست، اقتصاد و اجتماع ساخته است. از این رو عرضه جنبه های مختلف فکر او در قالب يك مقاله و در شکل طرح مصاحبه ای که هرگز بدین شکل انجام نگرفته بسیار مشکل است اما حداقل آن است که شمیم عطر اندیشه های پدر مدیریت قرن بیستم با عرضه چند گل از بوستان تفکر او احساس ضرورت تفکر وعزم تغییر را در جان مدیران و انسانهای فرهیخته استوار می سازد.

پیتر دراگر:هنوز ۱۸ سالم تمام نشده بود که دبیرستان را تمام کردم و وین را به قصد هامبورگ در آلمان به عنوان يك کارآموز در شرکت صادرکننده کتان ترك کردم. پدرم خوشحال نبود و از من می خواست که دانشجوی تمام وقت دانشگاه شوم اما من از اینکه يك بچه محصل باشم خسته بودم و می خواستم کار کنم. برای جلب رضایت پدر در دانشکده حقوق دانشگاه هامبورگ ثبت نام کردم. در طول يك سال و نیمی که از ۱۹۲۷ در هامبورگ بودم در طول روز کار می کردم و به ندرت در کلاسها حاضر می شدم. اما کار به عنوان کارآموز بسیار سخت بود و من خیلی چیز یاد نمی گرفتم. من بعد از ظهرهای هر روز به کتابخانه معروف شهر می رفتم و در این ۱۵ ماه به آلمانی، انگلیسی و فرانسه خواندم و خواندم و خواندم.

*** چگونه به حرفه روزنامه نگاری کشیده شدید؟**

- چند سال بعد به فرانکفورت نقل مکان کردم و در ۱۹۲۹ در ۲۰ سالگی با بزرگترین روزنامه فرانکفورت به عنوان نویسنده سرویس مالی و امور خارجی به کار مشغول شدم. ضمناً خود را به دانشگاه فرانکفورت منتقل کردم. يك روزنامه نگار مجبور بود راجع به موضوعات مختلف بنویسد لذا تصمیم گرفتم راجع به موضوعات مختلف بدانم تا حداقل يك روزنامه نگار رقابتی باشم. هر سه چهار سال من يك موضوع جدید را انتخاب می کردم: تاریخ معاصر، روابط بین الملل، قوانین بین الملل، مالی، هنر ژاپنی، اقتصاد و... سه سال مطالعه برای اینکه انسان در موضوعی خبره شود کافی نیست اما برای اینکه آن

موضوع را درك كند كفايت مى كند. لذا در طول بيش از ۶۰ سال من همواره مطالعه در يك موضوع را در زمانى خاص حفظ كرده ام و بدين طريق يك نظم جديد، يك رويكرد جديد و يك روش نوين براى هريك از موضوعاتى كه مطالعه كرده ام يافته ام.

*** شما در زندگى شخصى و كارى همواره روبه بهبود و در تغيير بوده ايد. چگونه اين خصيصة را در خود پديد آورده ايد؟**

- من دو هفته در سال را در تابستان به بازنگرى كارها، نوشته ها و تدريس هايم طى سال مى گذرانم.

شروع مى كنم از چيزهايى كه من خوب انجام دادم اما مى توانستم و بايد بهتر انجام مى دادم و يا چيزهايى كه ضعيف انجام دادم و چيزهايى كه بايد انجام مى دادم اما ندادم و اولويت هايم را در فعاليتهايم مشخص مى كردم. من تئوريسين نيستم بلكه از فلان كار مشاوره به طور روزانه مسائل و فرصتهاى مهمى را داشته و لمس كرده ام.

*** چه زمانى استعداد نويسندگى را در خود كشف كرديد؟**

- از همان اوایل زندگى مى دانستم كه يكى از استعدادهای بالقوه ام - و شايد تنها استعدادم - نويسندگى است. به طور قطع نويسندگى كارى بود كه به انجام آن علاقه مند بودم.

*** چه حادثه اى در زندگى براى اولين بار در شما اثر گذاشت و شما را متحول كرد؟**

- زمانى كه در ۱۸ سالگى در هامبورگ درس مى خواندم روزى به ايراي شهر به تماشای اجرای قطعات موسيقى رفتم و به شدت تحت تاثير قرار گرفتم. خواستم نويسنده را ببينم كه چگونه چنين كار دلپسندى را عرضه كرده است. او ۸۰ ساله بود. به او گفتم چگونه در اين سن توانستى چنين كار خوبى عرضه كنى. او گفت: من در تمام عمر به عنوان يك موسيقيدان تلاش داشته ام كه بهترين باشم. من هميشه خود را متعهد كرده ام كه كوشش بالاترى انجام دهم. اين سخنان تاثير عميقى بر من گذاشت.

*** شما بیش از ۳۰ جلد کتاب و دهها مقاله تالیف و منتشر کرده اید که همگی تاثیرگذار بوده اند. زیربنای مشترک نوشته های شما چیست؟**

- در طول بیش از ۶۰ سال، از اولین کتابم که در سال ۱۹۳۹ منتشر شد تاکنون همواره اعتقاد به چندگانگی، تکثرگرایی و منحصر به فرد بودن انسان، زیربنای نوشته های من بوده است. من همواره به مردم بیشتر از موضوعات مجرد علاقه مند بودم چه رسد به اینکه بخواهم در چارچوبهای خشک طبقه بندی شده حرکت کنم. به اعتقاد من نه تنها مردم جالب تر و متنوع ترند بلکه به معنای دقیق کلمه با معناتر هستند زیرا آنها رشد می کنند، توسعه می یابند، تحول پیدا می کنند و به شخصیت جدیدی تبدیل می شوند.

*** کدامیک از کتابهای خود را بیشتر می پسندید؟**

- هر موقع مردم از من می پرسند که کدامیک از کتابهایم را بهترین می دانم من می خندم و می گویم:

بعدی البته من شوخی نمی کنم. فکر من و کار من این است که کتاب بعدی ام بهتر از قبلی باشد و اندکی به بهترین نزدیک شده باشد.

*** شما بیش از ۲۰ سال استاد مدیریت دانشگاه نیویورک بوده اید و از ۱۹۷۱ تاکنون استاد دانشگاه کالیفرنیا هستید. نگرش شما نسبت به تدریس چگونه است؟**

- من ترجیح می دهم به دانشجویانی درس بدهم که تجربه مدیریتی داشته باشند. دانشجویان بدون پیشینه تجربی خوب چیزی از من یاد نمی گیرند زیرا من چیزی از آنها یاد نمی گیرم.

*** در اوقات فراغت چه کارهایی انجام می دهید؟**

- کدام اوقات فراغت؟

*** به جامعه امروز نگاه می کنیم. تفاوت منابع اقتصادی و تولیدی با جامعه دیروز در چیست؟**

- جامعه سرمایه داری و مارکسیسم در عصر ما جای خود را به سرعت به جامعه ای جدید و کاملاً متفاوت می دهند. جامعه جدید که هم اینک وجود دارد جامعه پس از سرمایه داری است. عوامل سنتی تولید یعنی زمین، نیروی کار و حتی سرمایه دیگر برای هیچ کشوری امتیاز رقابتی ویژه به حساب نمی آید. منبع عمده و مهم اقتصادی جامعه جدید نه سرمایه است نه منابع طبیعی و نه کار و کارگر بلکه **دانش** است و دانش خواهدماند. البته عوامل سنتی از بین نرفته اند بلکه تنها نقشهای ثانویه پیدا کرده اند.

***دانش که از آن نام بردید به چه مفهومی است؟**

- دانش در جامعه دانایی اساساً متفاوت است با آنچه در جوامع قبلی بود و مفهومی که اغلب در نظر گرفته می شود. سقراط اعتقاد داشت که تنها شق منحصر به فرد دانش و معرفت، معرفت به خویشتن یا خودشناسی است. یعنی دانش و معرفت به معنای توانایی انجام کار نبود. توانایی معرفت نبود بلکه مهارت بود. امروزه منظور ما از علم و دانش اطلاعاتی است که عملاً قابل استفاده بوده و ناظر بر تحقق عینی نتایج است که دیگر نه در درون شخص که در جهان بیرونی یعنی در جامعه و عرصه اقتصاد متجلی می شود. بنابراین، زمانی که ۲۵۰ سال قبل دانش مفهوم خود را تغییر داد به سوی کاربردی شدن و کاربرد یافتن در ابزارها، فرایندها و تولیدات گام برداشت و این دقیقاً همان مفهومی است که امروزه اغلب مردم از فناوری دارند. منظور از علم و معرفت در معنای جدیدش علم کاربردی است و دانش قابل عرضه و ابزارکسب نتایج اقتصادی و فوائد اجتماعی. اکنون ما می دانیم منبع ثروت چیزی ویژه انسان یعنی دانش است. چنانچه دانش به کار افزوده شود نتیجه اش بهره وری است و اگر دانش را به کارهای تازه و بی سابقه بیفزاییم آن را نوآوری می نامیم. تنها دانش می تواند ما را به این دو هدف برساند.

***تخصصی شدن علم در دوران جدید چه تاثیری در کاربردی شدن آن داشته است؟**

- دانش کاربردی تنها وقتی موثر است که تخصصی شود. محور نیروی کار در جامعه دانایی شامل افرادی باتخصص بالاست.

***آیا این افراد همانها هستند که شما از آنها به انسان فرهیخته در جامعه و کارکنان فرهیخته در سازمان تعبیر می کنید؟**

- جامعه پس از سرمایه داری، جامعه دانایی است. دانش منبع اصلی و کلیدی در این جامعه است و کارکنان فرهیخته گروه مسلط در نیروی کار هستند. درواقع انسان فرهیخته نماینده جامعه دانایی است. انسان

فرهیخته مظهر تمام عیار جامعه پس از سرمایه داری است. دانایی همواره در آدمی تجسم و تبلور پیدا می کند. انسانها هستند که حامل دانایی اند. دانایی توسط انسانها خلق می شود و تعالی می یابد.

***این دگرگونی ناچه حد اهمیت دارد؟**

- این همان دگرگونی عظیم و کاملاً بی سابقه ای است که در تاریخ تفکر و فرهنگ جهانی به وقوع پیوسته است. بزرگترین تغییر و دگرگونی همانا تغییر و دگرگونی در دانایی خواهد بود، یعنی دگرگون شدن شکل و محتوا، معنا و مفهوم، مسئولیت و رسالت و بالاخره دگرگونی در آن چیزی که به معنای فرهیختگی انسان و نشانه انسان فرهیخته به حساب می آید. پس از این دانش کلید حل مشکلات است. جهان در آینده نه برپایه نیروی کار، موادخام و انرژی بلکه بر محور دانش خواهد گردید.

***به همین دلیل است که کارهایی که توسط کارکنان فرهیخته انجام می گیرد کارهای دانش بر نام نهاده آید؟**

- اقتصاد کشورهای پیشرفته اینک پیوسته از سرمایه بری و نیروبری به سوی دانش بری می شتابد و صنایع از حالت موادخام بر به دانش بر تبدیل می شوند. اینک دستمزدهای گزاف به جای اینکه به اپراتورهای دستگاهها و برای انجام کارهای تکراری و غیرماهرانه آنها تعلق گیرد به کارکنان فرهیخته که طراحی، کنترل و نگهداری فرایند تولید و یا مدیریت اطلاعات را عهده دارند پرداخت می شود. ژاپن با صرف همان مقدار موادخام و انرژی که ۳۰ سال پیش به کار می گرفت اینک دو و نیم برابر کالای صنعتی می سازد. فرآورده نمونه سالهای ۱۹۲۰ یعنی خودرو نزدیک به ۶۰ درصد از بهای تمام شده اش صرف تهیه موادخام و انرژی می گردید. فرآورده نمونه سالهای ۱۹۸۰ تراشه های غیررسانا است که بهای انرژی و موادخام مصرفی آن به ۲ درصد نیز نمی رسد.

***بدین ترتیب نسبت نیروی کار و کارکنان سنتی و یدی با کارکنان فرهیخته و تحصیلکرده کاملاً دگرگون شده است.**

- نیروی کار به سرعت در حال تغییر است. در گذشته کارکنان صنعتی یقه آبی درکارخانجات تولید انبوه مرکز نیروی کار بودند. **امروزه ثقل نیروی کار در هر کشور توسعه یافته کارکنان فرهیخته است.** یک قرن پیش اکثریت افراد در کشورهای پیشرفته در مزارع و کارگاهها با استان خودکار می کردند. ۵۰ سال بعد نسبت کارکنان یدی در نیروی کار آمریکا به حدود نصف کاهش یافت. حال بعد از ۵۰ سال، کمتر از یک چهارم کارکنان آمریکا از کار یدی نان

می خورند، مزیت رقابتی نیروی کار ارزان به سرعت از دست رفته است. بنابراین، برای کشورهای در حال توسعه ممکن نخواهد بود که در بازار جهانی روی پایه مزیت نیروی کار ارزان به عنوان يك مزیت تکیه کنند. تا سال ۲۰۱۰ در کشورهای پیشرفته کارکنان صنعتی بیش از ۸ درصد نیروی کار نخواهد بود.

***بزرگترین چالشی که جامعه دانایی با آن روبروست چیست؟**

- بزرگترین چالش جامعه دانایی، بهره وری کارکنان فرهیخته خواهد بود و پس. راهبرد کارکنان فرهیخته به سوی بهره وری از کوششهای مهم مدیران آینده خواهد بود. اصولاً بهره وری دانش رفته رفته به عاملی تعیین کننده در جایگاه رقابتی شرکتها، صنایع و تمامی کشورها تبدیل می شود. تنها مزیتی که يك کشور، صنعت یا شرکت می تواند از آن برخوردار شود توانمندی در بهره برداری و استفاده جامع و همه جانبه از دانشهای موجود است.

***حذف فعالیتهای زائد و غیرضروری چه تاثیری در بهره وری نیروی کار دارد؟**

- در کارهای ماشینی این ماشین آلات است که، بر کارگر مسلط است و کارگر عملاً در خدمت ماشین است.

کشاورزی که زمین را شخم می زند به قصد رفتن به میهمانی و جلسه سوار بر تراکتور نمی شود. در کارهای دانش بر که ماشین در خدمت کارکنان است بهره وری درگرو آن است که هر فعالیتی که در اجرای کارها نقش و تاثیر مثبتی ندارد حتماً حذف شود. حذف چنین فعالیتهایی می تواند بزرگترین و تنها اقدام لازم در جهت افزایش بهره وری باشد. وظیفه پرستاران در بیمارستانها مراقبت از بیماران است ولی آنها سه چهارم از وقت خود را صرف تکمیل اوراق و فرم های مختلف می کنند. این اتلاف وقت نه تنها بهره وری را زایل می سازد که انگیزه و غرور افراد را نیز جریحه دار و یا نابود می کند.

***آیا پول می تواند به عنوان انگیزه کارکنان فرهیخته موثر باشد؟**

- از این پس نمی توان در ازای پرداختهای بیشتر به افراد در آنان وفاداری به وجود آورد. چنین امری زمانی حاصل می شود که در کارکنان فرهیخته این اطمینان به وجود آید که سازمانی که فعلاً آنان را در استخدام خود دارد در مقایسه با دیگر سازمانها فرصتهای استثنایی تری را برای کسب حداکثر بهره وری از آنها به آنان ارائه داده است.

*کارکنان فرهیخته را چگونه باید مدیریت کرد؟

- کارکنان فرهیخته باید به گونه ای مدیریت شوند که گویی افرادی **داوطلب** هستند. آنها می توانند ابزارشان یعنی فکرشان را به دست بگیرند و به هر جای دیگر بروند. آنان خود را به عنوان يك متخصص می بینند نه يك مستخدم. کارکنان فرهیخته را هرگز نمی توان تحت نظارت دقیق قرار داد زیرا آنان بیش از هر فرد دیگر در سازمان به کار خود واقف و بر مسائل حرفه ای خود اشراف دارند. حتی در ژاپن هم کارکنان فرهیخته، علی رغم تاکید زیادی که بر وفاداری و تعهد مادام العمر می شود به سرعت جابجا می شوند و نقل و انتقال می یابند. **مدیریت کارکنان فرهیخته باید براساس این تفکر باشد که شرکت نیاز به آنها دارد بیشتر از اینکه آنها به شرکت نیاز داشته باشند.** آنها در يك سازمان کار می کنند، متعلق به سازمان نیستند. آنها خود را با دانش خود می نمایانند و شغل خود را به عنوان زندگی می بینند. این گروه در اندیشه دریافت مادی نیستند ولی می خواهند که کار پرجذبه و چالش آفرین باشد. افزون بر این می خواهند که رسالت سازمان را به خوبی بدانند و بدان اعتماد و ایمان داشته باشند.

*تعبیر خودمدیریتی که شما درمورد کارکنان فرهیخته به کار برده اید به چه معنی است؟

- در گذشته کارکنان اداره می شدند، اکنون کارکنان فرهیخته میل به خودمدیریتی دارند و روز به روز به سوی خودمدیریتی پیش می روند، گویی کارفرما و استخدام کننده ای درمیان نیست. جامعه دانایی، جامعه رئیس و مرئوس نیست. کارکنان فرهیخته کارفرمای مشخص و ثابتی نخواهند داشت. باید خود را برای انجام چندکار با هم و بیش از يك حرفه و يك سازمان کارفرمایی آماده کنند. اکنون کارکنان فرهیخته بیش از سازمانها دوام می آورند و به کار و فعالیت ادامه می دهند. توان جابجایی دارند و می توانند تا درازمدت به فعالیتها سازنده بپردازند. بزرگانی که به قله های بلند سرافرازی رسیده اند همواره خودشان خود را اداره می کرده اند. در شرایط کنونی جهان و جامعه انسانی ما، همه باید بیاموزند که خود را اداره کنند و مدیر خود باشند.

*چگونه افراد و بویژه افراد در کارهای دانش بر و به تعبیر شما کارکنان فرهیخته می توانند خود را کارا و موثر نگه دارند؟

- اول اینکه نوعی هدف و بینش داشته باشند. دوم اینکه این دیدگاه را در کار داشته باشند که خدا آنها را می بیند. در این حالت آنها کار را به صورت

متوسط انجام نمی دهند بلکه کار را به تمام و کمال انجام می دهند. سوم اینکه در راهی که برای زندگی برگزیده اند بنای آموزش مداوم را برمی افرازند. هر سه چهار سال مجدداً دانش آموز می شوند برای یادگیری يك موضوع جدید. آنها به آنچه دیروز انجام داده اند راضی نمی شوند بلکه باید کارها را متفاوت و بهتر انجام دهند. به کار خود مرور می کنند و نقاط قوت و نقاط نیازمند به بهبود و تغییر و یادگیری را می شناسند. اگر افراد این خود مسئولیت پذیری و خودتحرکی را نداشته باشند کارایی و بهره وری خود را نمی توانند استمرار بخشند و در طول عمر کاری خود نمی توانند همواره بالنده باقی بمانند.

***توانمندیهای خود را چگونه تشخیص دهیم؟**

- برای تشخیص توانمندیهای خود تنها يك راه وجود دارد: تجزیه و تحلیل بازخورد یعنی سنجش نتیجه ها با انتظارها. از این کار چند تصمیم برای اقدام گرفته می شود: اول تمرکز بر روی توانمندیها. خود را در جایی بگذارید که امکان و توان کارکردن و دستیابی به نتیجه را دارید. دوم به بهسازی و افزایش توانمندیهای خود بکوشید. سوم نقاطی را که نیاز به بالا بردن مهارت و یا افزایش دانش کاری دارند نشان دهید. چهارم مهارتکردن خودبینی های ناشی از هوشمندی و درمان کردن بیماری عادت های بد. پنجم مشخص شدن آن چیزی که نباید انجام دهیم. بنابراین هیچگاه نکوشید تا خود را عوض کنید. این کار چندان شدنی نیست. بکوشید و سخت بکوشید تا روش کارکرد خود را بهبود ببخشید.

***چرا افرادی که ۱۵ - ۱۰ سال موفق و رقابتی کار کرده اند، ناگهان غیررقابتی می شوند؟**

- دلیل آن این است که کارهای غلط انجام می دهند. آنها در ماموریت جدید خود راهی را ادامه می دهند که آنها را در ماموریت قبلی خود موفق کرده بود. درحالی که او همواره باید از خود بپرسد من حالا چه چیزی در ماموریت جدید نیاز دارم تا بتوانم موثر باشم. الزامات وظیفه و ماموریت جدید چیست؟ موفقیت مداوم نیز يك تهدید است. يك امر مهم و ضروری ظرفیت استفاده مفید از فرصتهاست و این نیز توسط موفقیت مداوم در معرض تهدید است. يك ضرب المثل قدیمی چینی می گوید: کسی را

که خدا می خواهد نابود سازد، چهل سال به او موفقیت عطا می کند. حکمت این گفته را تاریخ کسب و کارها روشن می سازد. در ۴۰ سالی که مجله فورچون هر سال لیست ۵۰۰ شرکت برتر تولیدی جهان را در آمریکا منتشر کرده يك سوم شرکتهایی که در لیست بوده اند تماماً ناپدید شده اند، يك سوم دیگر موفقیت خود را از دست داده اند و تنها يك سوم خود را در لیست موفق نگه داشته اند.

*** نقش و جایگاه آموزش مستمر و یادگیری مداوم در افزایش بهره وری چیست؟**

- افزایش در بهره وری نیازمند آموختن و یادگیری مستمر است. درس ژاپنی ها در این زمینه آن است که: بهره بزرگ ما از آموزش تنها یادگرفتن چیزی تازه نیست بلکه آن است که کار خوب را بهتر انجام دهیم. در عصر اطلاعات همه بنگاههای اقتصادی باید مانند موسسه های یادگیری عمل کنند و نیاز جامعه پس از سرمایه داری آن است که هرچه سطح سواد و تحصیلات يك فرد بیشتر باشد غالباً به تحصیل و فراگیری بیشتری نیازمند است، به همین دلیل است که ما به نظام مندی خاصی برای یادگیری نیازمندیم.

*** شما بر اهمیت نظام مندی در مقوله نوآوری نیز بسیار تاکید داشته اید. چرا به نوآوری نظام یافته نیازمندیم؟**

- نوآوری به مفهوم کاربرد دانش در جهت تولید دانش جدید است. در يك جامعه ای که به سرعت در حال تغییر است نوآوری مورد نیاز است. نوآوری مقوله ای است که به تلاشی منظم و نظام یافته نیازمند است ضمن اینکه به تمرکز زدایی و تنوع نیز احتیاج دارد. نوآوری کاری سخت است و عمدتاً به کنار گذاشتن سازمان یافته مربوط می شود. چنانچه سازمانها نتوانند از دست زباله ها رهایی یابند خود را مسموم خواهند کرد. باید هر سه سال یکبار به گونه ای روشمند همه بخشها و شئون شرکت را از نظر دوره زندگیشان بررسی کرد. در نوآوری نظام یافته دگرگونیها را به چشم فرصتهای مناسب باید دید.

*** آیا می توان گفت دگرگون سازی و تغییرپذیری پایه نوآوری است؟**

- خواست و توانایی برای دگرگون ساختن آن چیزهایی که اکنون داریم، در حد ساختن چیزی تازه است و به سیاستهایی نیاز دارد که بتوان از حال، آینده را ساخت. نخستین سیاستگذاری که بنیان همه سیاستهای دیگر است به فراموشی سپردن دیروز است. به راستی نمی توان به فردا رسید مگر اینکه دیروز را قربانی کنیم. نخستین سیاست دگرگون سازی گزینش دل کندن سازمان یافته در سراسر بنگاه است زیرا بیشتر سازمانها احساسات ژرفی نسبت به آنچه ساخته اند پیدا می کنند که دل کندن از آنها را دشوار می سازد. سرمایه هایی که هیچ بازده مثبت ندارند دیگر نقش سرمایه را ندارند و قابل نگهداری نیستند. اگر گمان کنیم که فردا هم مانند دیروز خواهد بود به خطا رفته ایم. کوشش در راه آینده سازی بسیار پرخطر است اما نپرداختن بدان خطر بیشتری دربردارد. دگرگونی را نمی توان مهار کرد ولی می توان از آن پیش افتاد. افراد همیشه بعد از اینکه تغییر اتفاق می افتد عکس العمل نشان می دهند. نظام قدیمی جهان سریعاً در حال گذر است. ما در حقیقت در برابر نظم نوین جهانی که بعضی از سیاستمداران مرتباً از آن دم می زنند قرار نداریم بلکه رویاروی يك بی نظمی نوین جهانی قرار گرفته ایم که خدا می داند تا کی و تا کجا ادامه خواهد داشت. پنجاه سال بعد دنیایی جدید به وجود می آید که مردمی که در آن زمان دیده به جهان می گشایند نمی توانند جهانی را که اجدادشان در آن زندگی کرده و والدینشان در آن متولد شده اند به خوبی تصور کنند. آنچه که در پیشرفتهای ۲۵۰ سال گذشته بی سابقه و منحصر به فرد بوده است سرعت، دامنه و شدت دگرگونیهاست.

*** جایگاه سازمان در جامعه امروز کجاست؟**

- گرانیگاه جامعه و اقتصاد نوین امروز فناوری، اطلاعات و یا بهره وری نیست. نقطه مرکزی، بنگاههایی هستند که به عنوان بخشی از جامعه، نتیجه های آشکار می آفرینند. مدیریت، ابزار ویژه و وسیله بارآمدن چنان نتیجه هایی است. سازمان در جامعه پس از سرمایه داری - که جامعه سازمانهاست - عاملی بی ثبات کننده و موجد تغییر و تحول است، زیرا وظیفه و کارکرد سازمان استفاده از دانش در عمل یعنی استفاده عملی از دانش در ابزارها، فرایندها، محصولات، فعالیتها و به کارگرفتن دانش در خدمت دانش و معرفت است. بنابراین، باید برای ایجاد تغییر و تحولی دائمی و مستمر سازماندهی شود.

*** سابقه و منشا تشکیل سازمان به کجا برمی گردد؟**

- در سال ۱۹۰۰ هیچکس در سازمان کار نمی کرد. واژه سازمان واژه دهه ۱۹۵۰ است که بسیاری افراد استخدام شدند. کسب و کارها مدل سازمان را از لحاظ ساختار فرماندهی و کنترل از ارتش اخذ کردند. در این نظام موقعیت و رده با قدرت و اقتدار مساوی است **در حالی که امروزه به سمت ساختارهایی می رویم که موقعیت و رده به معنای مسئولیت است نه قدرت و شما در کارتان نباید فرمان بدهید بلکه باید متقاعد کنید.** مهمترین راه حل برای مسئله اقتدار سازمانها، تبدیل سازمانهای مبتنی بر قدرت به سازمانهای مبتنی بر مسئولیت است که مناسب حال سازمانهای علمی نیز هست.

***بیانیه ماموریت يك سازمان چه ویژگیهایی باید داشته باشد که این انتقال و تبدیل به خوبی و به سرعت انجام پذیرد؟**

- اولین قدم در جذب و نگهداری افراد، داشتن يك ماموریت شفاف و روشن است. افراد می خواهند بدانند سازمانشان به چه منظور تاسیس شده و به دنبال تحقق چه چیزی است؟ بدون داشتن يك بیانیه موثر ماموریت، نمی توان عملکرد خوبی داشت. يك بیانیه ماموریت موثر، يك بیانیه با اهداف مالی نیست.

يك بیانیه ماموریت باید سهم طرحهای شرکت را برای ساختن جامعه، اقتصاد و مشتری بیان کند. انتظار نداشته باشید يك مهندس ۲۹ ساله یا ۳۳ ساله را يك هدف مالی به عنوان بیانیه ماموریت تحت تاثیر قرار دهد و برانگیزاند. افراد می خواهند بدانند سازمانشان برای چه به وجود آمده و آنها چگونه می توانند در آن سهم داشته باشند. بیانیه باید بیانگر این حقیقت باشد که شرکت يك موسسه اجتماعی است و در خدمت تولید ثروت و سودمندی در اجتماع است.

***بنابراین، شما به داشتن رسالت اجتماعی برای سازمانها اعتقاد دارید؟**

- هر سازمان و هر کسب و کار درجهان باید بر این باور باشد که کاری را که انجام می دهد نقش مهم و سهمی بسزا در اجتماع و جامعه ایفا می

کند. به عنوان مثال، يك سازمان مسئولیت اثرات تخریبی مواد زائد کارخانه به رودخانه یا ترافیک سنگین خیابانهای شهر را به عهده دارند. جامعه سازمانها یعنی جامعه مبتنی بر علم عملاً طالب سازمانی مبتنی بر مسئولیت است. به هر حال، سازمانها نهادهای اجتماعی هستند که تنها باید علاقه مند و دلوایس وظایف و عملکردهای خود باشند. هیچ چیزی به اندازه دست اندازی به قدرت سیاسی برای يك سازمان مضر و مخرب نیست.

*** آیا داشتن رسالت اجتماعی با داشتن نتایج مالی و سوددهی در شرکتها هم جهت و قابل جمع است؟**

- شرکتها باید نتایج مطلوب مالی داشته باشند تا زنده بمانند. بدون آن نمی توانند بقا داشته باشند و وظیفه خود را انجام دهند گرچه سازمانها به وجود نیامده اند تا نتایج مالی داشته باشند، نتایج مالی به خودی خود هدف يك شرکت و فلسفه وجودی آن نیست. اصولاً کار و فعالیت اقتصادی اولین مسئولیت يك بنگاه اقتصادی است. يك بنگاه اقتصادی که سودی را حداقل برابر با هزینه سرمایه اش نشان ندهد از نظر اجتماعی بنگاهی غیرمسئول و غیرمتعهد است زیرا در عمل منابع جامعه را به هدر می دهد. کار اقتصادی در واقع پایه مسئولیت پذیری است. يك بنگاه اقتصادی بدون کار اقتصادی نمی تواند کارفرمایی خوب، شهروندی خوب و همسایه ای خوب به حساب آید.

*** آیا استانداردی در زمینه اندازه شرکت جهت موفقیت در کسب و کار قابل ارائه است؟**

- اینک روشن شده است که بزرگی و گستردگی شرکت دیگر مایه برتری و اطمینان خاطر و تامین جاودانه آینده و پیروزی در بازار جهانی نیست، موضوعی که ما ۴۰ سال پیش بدان باور داشتیم. برندگان در مسابقه جهش صادراتی آمریکا در طول دهه ۱۹۹۰، از نظر اندازه، شرکتهای متوسطی با تخصص بسیار بالا در يك رشته مشخص بوده اند، از سازندگان فیلم گرفته تا طراحان دریچه قلب مصنوعی. در بیشتر زمینه ها اندازه متوسط مناسب به نظر می رسد. روی آوردن به اندازه متوسط به جای شرکتهای بزرگ که گرانیگاه اقتصاد جامعه بودند يك دگرگونی انقلابی در روندی است که به مدت یکصدسال بر همه اقتصادهای پیشرفته سایه افکنده بود. شرکتهای بزرگ در رشته های اصلی کسب و کار سرآمدند

ولی شرکتهای متوسط به عنوان موتور حرکت اقتصاد آمریکا
شتابان جای آنها را می گیرند. به همین جهت برای اندازه مطلوب
کسب و کار، شاید نظریه نه بزرگ بهتر است و نه کوچک زیباتر
منطقی به نظر برسد. البته خوب بودن و یا زیباتر بودن و اندازه
مطلوب، تابع عملیاتی است که باید انجام شود. مدیریت به طور
روزافزونی نیازمند به تصمیم گیری و انتخاب اندازه مناسبی برای
کسب و کار خود است به گونه ای که با فناوری، خط مشی و
بازارش همخوانی داشته باشد.