

به نام خدا  
مدیریت استراتژیک صنعتی  
دانشکده مدیریت علامه طباطبایی  
جناب آقای دکتر حجاریان

ماندانا نادری  
مدیریت صنعتی گرایش تولید



*Charles Handy*

چارلز هندی (CHARLES HANDY)

در سال ۱۹۳۲ میلادی در ایرلند زاده شد. پدرش یک کشیش پروتستان بود که به گفته خودش نقش مهمی در زندگی او ایفا کرده و تمایل به پرسیدن چرا را در او تقویت کرده است. هندی در سال ۱۹۵۵ در رشته فلسفه و تاریخ کلاسیک از دانشگاه آکسفورد با درجه ممتاز لیسانس گرفت. سپس به مدت ده سال به عنوان مدیر فروش شرکت رویال داچ شل مشغول به کار شد. (ROYAL DUTCH SHELL)

اما در سال ۱۹۶۷ در رشته مدیریت در دانشگاه MIT فارغ التحصیل شد و سپس در مدرسه مدیریت اسلوان به کار پرداخت. او در این مدت با وارن بنیس متفکر مشهور مدیریت آشنا شد و از او بیشترین تاثیر را می پذیرد. او بنیس را پدر معنوی خود می خواند.

پس از آن به انگلستان بر می گردد و در تشکیل و تاسیس مدرسه کسب و کار لندن (LONDON BUSINESS SCHOOL) فعالیت می کند و خود در سال ۱۹۷۲ موفق به اخذ درجه استادی در دانشکده مدیریت در رشته روانشناسی می شود. او سالها به عنوان مفسر بی بی سی (BBC) مشغول به کار بود و شهرت جهانی کسب کرد. چارلز هندی معروفترین و اثرگذارترین چهره اروپایی در میان متفکران و اندیشمندان علم مدیریت به شمار می رود. او یک فیلسوف اجتماعی برجسته و مشاور زبردست مدیریت است که تجربه سالیان متمادی مشاوره و تحقیق در حوزه های مختلف سازمانی واجتماعی و مدیریتی را با خود همراه دارد.

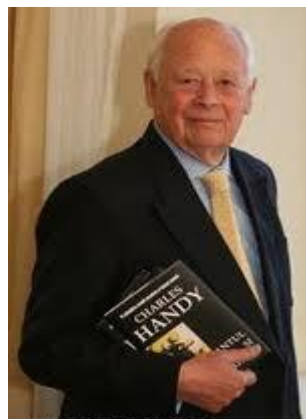
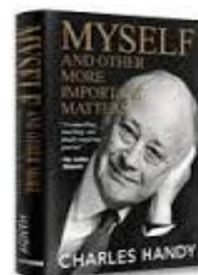


photo ELIZABETH HANDY

هندی نویسنده ای تواناست که تاکنون ۱۵ کتاب در زمینه های طبیعت کار، عمر سازمانی، اخلاق و ارزشها، جستجوی معنا در زندگی و کار و آینده کار تالیف و منتشر ساخته است که بیش از یک میلیون نسخه از آنها به فروش رفته است. کتابهای او همگی سرشار از نکات نغز و راهگشا در حوزه های اجتماعی و مدیریتی است که با نگرشی بدیع و زبانی فصیح ارائه شده است. به تعبیر وارن بنیس، چارلز هندی فردی است که به حوزه مدیریت، وقار و جذبه ای فیلسوفانه بخشیده است. از همین روست که او با هنرمندی سحرانگیزی سبکها و شیوه های مدیریتی در اداره سازمانها را بر خدایان اسطوره ای یونان قدیم تطبیق می دهد و جایگاه مناسب اختلاط فرهنگها و توازن فرهنگها و خلوص فرهنگی و تناسب فرهنگی را مشخص می سازد. او در این راه از واژگان خاص خود بهره می جوید و انواع سازمانهای شبدری، فدرال، هوشمند و شهروندی را معرفی و تشریح و مقایسه می کند. ذهن وقار و بیان بلیغ او در پی آن است که به آدمیان و رهبران و سازمانها و نهادهای اجتماعی و حکومتها نهیب زند که تغییر را بشناسند و راههای مواجهه با آن را بیابند. او

این عصر را عصر سنت گریزی و تغییرات سریع ناپیوسته می داند. راه حل مقابله با این ناپیوستگی به نظر او شیوه نگرش متفاوت و به تعبیر او تفکر واژگوناست. هندی گاه عصر کنونی را عصر تناقض و تضاد معرفی می کند که در جنبه های مختلف آگاهی، کار، بهره وری، زمان، سازمان، فردگرایی، بازنشستگی و عدالت خود را بروز می دهد و همگان را به تحت کنترل درآوردن آنها دعوت می کند. او جنبه های مثبت و منفی نظام سرمایه داری را برمی شمرد و گلایه و نگرانی خود را از اینکه پول به عنوان مهمترین شاخص پیروزی مطرح شده و ثروت ناشی از نظام بازار به درستی توزیع نشده پنهان نمی کند و به صراحت خشم خود را اعلام می دارد. او براین باور است که روح تشنه انسان و جوامع انسانی صرفاً با اقتصاد مبتنی بر پول سیراب نمی شود و از همین روست که همگان را به آغاز دگرگونی از خود فرا می خواند و مسیر تعالی و جاودانگی را نشان می دهد..



در زیر مصاحبه ای با چارلز هندی را می خوانیم:

شما عصر کنونی را عصر سنت گریزی نام نهاده اید. چرا کتابی را به همین نام تالیف کرده اید؟

-آینده ای که امروز آن را پیش بینی می کنیم اجتناب ناپذیر نیست. اگر بدانیم که می خواهیم چگونه باشیم می توانیم بر آن تاثیر بگذاریم. در روزگار تغییر، ما می توانیم و باید که مسئول سرنوشت خویش باشیم. عقیده من به این موضوع، دلیل تالیف آن اثر است. اگر کتاب به مردم کمک کند که به چیزها به گونه ای متفاوت بنگرند، اگر مردم شروع به تفکری سنت گریز نمایند و سعی کنند دنیای خود را بدان گونه که فکر می کنند باید باشد شکل دهند به هدف خود رسیده ام. امیدوارم که پیام روشن باشد: زمان تغییر میکند و ما باید با آن تغییر کنیم.

تغییر در تقسیم بندی شما به دو دسته تدریجی و ناپیوسته تفکیک شده اند و دنیای آینده را عصر تغییرات ناپیوسته نامیده اید. تفاوت این دو نوع تغییر در چیست؟

-چهل سال قبل اغلب مردم گمان می کردند که تغییر به معنای چیزی است که کمی بهتر از وضع قبلی باشد. آنها این تغییر تدریجی را انتظار می کشیدند و از آن استقبال می کردند. البته تغییر تدریجی ناگهان به تغییر ناپیوسته تبدیل می شود. سرعت تغییر افزایش یافته است. امروزه تغییر تصادفی تر و به تعبیری هیجان انگیزتر است. امروزه در بسیاری از عرصه های زندگی اعم از کار، پول، صلح یا آزادی و سلامت یا خوشبختی نمی توانیم تغییرات را پیش بینی کنیم، حتی نمی توانیم با اطمینان بگوییم در زندگی خود ما چه اتفاقی خواهد افتاد. تغییر پیوسته البته تغییری راحت است. در چنین حالتی گذشته چراغ راه آینده است. چون اغلب مردم تغییر را خوش نمی دارند، تغییر از طریق بحران و ناپیوستگی بر آنها تحمیل می شود. هنگامی که به گونه ای غیرمنتظره با چیزی تازه مواجه می شویم یا وارد عرصه جدیدی می شویم رویاروی امکاناتی تازه قرار می گیریم و قسمتهایی از خودمان را کشف می کنیم که هیچگاه بر آن واقف نبوده ایم.

ناپیوستگی یک تجربه بزرگ است مشروط بر آنکه آن را از سر بگذرانیم. آیا ناپیوستگی بحران فاجعه آمیز است؟ چگونه باید با آن برخورد کرد؟

-به عقیده من ناپیوستگی فاجعه نیست. تغییر ناپیوسته بهترین راه پیشرفت برای جامعه ای است که یک مسیر مشخص را طی می کند و به ردپاها و چشم بندهای خود خو گرفته است. اگر خواهان بهره گیری بیشتر از فرصت و پذیرش خطر کمتری باشیم لازم است تغییرات را بهتر درک کنیم. کسانی که سمت وسوی تغییر را درک می کنند بهتر می توانند از این تغییرات به نفع خود بهره برداری کنند. جامعه ای که از تغییر استقبال می کند می تواند به جای آنکه صرفاً در مقابل آن واکنش نشان دهد آن را به خدمت بگیرد. پذیرفتن تغییر ناپیوسته به معنای بازاندیشی کامل در شیوه آموختن چیزهاست. در دنیایی که تغییر تدریجی است تقلید از بزرگترها هم در عرصه دانش و هم مسئولیت معقول است، اما در شرایط ناپیوستگی به هیچ وجه مسلم نیست که همچنان باید راه و رسم آنها را ادامه داد.

پس چگونه باید رفتار کرد؟

-تغییر ناپیوسته مستلزم اندیشیدن ناپیوسته است یعنی ایجاب می کند که به تفکر واژگون بپردازیم. اندیشه واژگون ناپیوسته هیچگاه موردپسند حامیان پیوستگی و حفظ وضع موجود نبوده است. تفکر واژگون از شخص دعوت می کند که مسائل نامحتمل را در نظر بگیرد. در زمانه ناپیوستگی هیچ امکانی را نباید از نظر دور داشت. زمانه خیال اندیشی های تازه است. نگاه کردن به چیزها به صورت واژگون، از عقب به جلو، یا از درون به بیرون، شیوه ای برای برانگیختن نیروی تخیل و قدرت خلاقه ما در عصر سنت گریزی

است. شخصی که تصمیم می گیرد با هر کار کوچکی به مثابه فرصتی برای یادگیری برخورد کند درمی یابد که آسپزی نیز می تواند فعالیتی خلاق باشد. تفکر واژگون هیچ چیز را تغییر نمی دهد بجز شیوه تفکر ما را، اما همین تغییر می تواند همه چیز را به کلی متفاوت سازد. اگر بخواهیم گرفتار سرنوشت قورباغه ای که زنده زنده می جوشد نشویم باید در جستجوی تغییر ناپیوسته باشیم و از آن استقبال کنیم.

از تغییرات به منزله فرصتی برای یادگیری نام بردید. چگونه این فرایند می تواند صورت گیرد؟ -تغیرواژه دیگری برای رشد و مترادفی برای آموزش است. اگر ما بینش، عادات و شیوه عملمان را تغییر دهیم دورانی که در آن به سر می بریم می تواند دورانی از کشفیات تازه، روشنگری تازه و آزادیهای تازه باشد: عصر یادگیری حقیقی. عصر سنت گریزی به ناگزیر چیزی شبیه به نوعی اکتشاف خواهد بود، اما اکتشاف قلب یادگیری و تغییر و رشد است. این چیزی است که به آن اعتقاد دارم و به من امید می دهد. به عقیده من انسان اساساً موجودی یادگیرنده است. حرکت و تغییر ضروری است و از طریق تغییرات است که ما یاد می گیریم رشد کنیم، هرچند این رشد همیشه بدون درد صورت نمی گیرد. اگر از مردم بخواهید که سه مورد از آموزنده ترین تجربیات زندگی خود را بیان کنند آنها هیچگاه از درسهایی که خوانده یا درجاتی که کسب کرده اند صحبت نخواهند کرد بلکه از رویاروییهای خود با مرگ، با بحرانهایی که با آن مواجه شده اند و تقابلها یا چالشهای غیرمنتظره سخن خواهند گفت. به عبارت دیگر، آنها از زمانی صحبت خواهند کرد که «پیوستگی» از میان رفته است. هنگامی که تجربه گذشته، قواعد یا کتاب راهنمایی نداشته اند که به آن مراجعه کنند. بنابراین، تغییر ناپیوسته اگر به درستی مورد توجه قرار گیرد، مسیری است که ما در آن رشد می کنیم.

بنابراین به نظر می رسد این فرایند هیچگاه نباید متوقف شود و خاتمه یافته تلقی گردد. این طور نیست؟ -این از ساده لوحی است که فکر کنیم یادگیری می تواند در ۱۶ یا ۱۸ سالگی خاتمه یابد. یادگیری هم مثل زندگی باید همواره استمرار داشته باشد.

زندگی خود بهترین محیط یادگیری و تجربه است. اگر تغییر به واقع همان یادگیری است، آموزش باید به مهمترین سرمایه گذاری تبدیل شود که هرکسی می تواند در زندگی خویش انجام دهد. اما این آموزش آن چیزی نخواهد بود که اغلب ما از آموزش فهمیده ایم؛ چیزی که باید هرچه سریعتر و محترمانه از شر آن خلاص شد! آموزش باید دوباره اختراع شود. یادگیری در سراسر زندگی ما اتفاق می افتد مگر آنکه راهش را سد کنیم. من اطمینان دارم که برای کسانی که عاشق یادگیری هستند، تغییر نه مشکل آفرین است و نه تهدید تلقی می شود بلکه صرفاً یک فرصت هیجان انگیز دیگر است.

تفاوت مفهوم این نوع یادگیری با آنچه شما اشاره کردید که اغلب از آموزش فهمیده ایم چیست؟

-نخستین تصور خود من از یادگیری، انتقال پاسخها و مطالب از معلم به ما بود. بعداً دریافتم که در مدرسه هیچ چیزی نیاموخته ام که در خاطرمان مانده باشد. در همه آن مطالب هیچ صحبتی از تغییر نبود. یادگیری واقعی همواره چیزی در حدود پاسخگویی به یک پرسش یا حل یک مسئله است. من کی هستم؟ چگونه باید این کار را بکنیم؟ و... هنگامی که سوال نداشته باشیم پاسخ هم نیاز نداریم. من دریافته ام که یادگیری به مثابه چرخشی است که به چهار قسمت تقسیم شده است: پرسشها، نظریه ها، آزمونها و تأملات. من آن را به مثابه یک چرخ توصیف می کنم تا تاکید کنم که همواره دور می زند. مجموعه پرسشی که پاسخ مطلوب خود را دریافت کرده، آزمون شده و درباره آن تأمل شده باشد به یک مجموعه پرسش دیگر منتهی می شود. این چرخه ویژه زندگی است. یادگیری فقط دانستن پاسخها نیست. دانستن پاسخها در بهترین حالت یادگیری تجزیه و تحلیل مسائل است که باعث تغییر یا رشد شخصیت شخص نمی شود. یادگیری نه شبیه مطالعه است نه شبیه کارآموزی، نوعی قالب ذهنی و عادت است، شیوه ای از فکر کردن درباره چیزها و رشد کردن. یادگیری دریافت آن چیزهایی نیست که دیگران از قبل می دانند بلکه حل مسائل ما برای مقاصد است که خود برگزیده ایم و از طریق طرح مسئله، اندیشه و آزمون حاصل می شود و سرانجام راه حلی که به دست می آید به بخش جدیدی از زندگی ما تبدیل می شود.

چرا برای اغلب ما این چرخ نمی گردد یا کار نمی کند یا قفل می کند؟

-من اطمینان دارم که انسان متولد می شود که بیاموزد. کافی است به یک بچه کوچک نگاه کنیم تا ببینیم که این چرخ با چه شدتی می چرخد. به حرکت درآوردن این چرخ دشوار است و برای بعضی هیچگاه آغاز نمی شود. آنها نه سوالی دارند و نه در پی پاسخی هستند؛ آدمهای راضی یا کودن. ما غالباً هر چهار مرحله چرخ را نیز طی نمی کنیم.

بنابراین، مطابق نظر شما نظریه های تغییر و یادگیری از یکدیگر جدا نیستند؟

-اگر تغییر صرفاً واژه دیگری برای یادگیری باشد پس نظریه های یادگیری نیز باید نظریه های تغییر باشند. آنها که همواره در حال یادگیری هستند همان کسانی هستند که می توانند بر امواج تغییر سوار شوند و دنیای تغییر یابنده را سرشار از فرصتهای تازه ببینند. نظریه یادگیری هسته اصلی تغییر را تشکیل می دهد. می توان گفت اگر خواهان تغییر هستید سعی کنید بیاموزید.

شما عصر جدید را عصر سنت گریزی و عصر تضاد و تناقض معرفی کرده اید. از تغییرات ناپیوسته، عدم قطعیت، ناپیوستگی و تفکر واژگون سخن گفته اید. تفکر جدید درباره سازمانها را با واژه هایی نظیر سازمان شبدری، فدرال، هوشمند، شهروندی بیان کرده اید. چرا بر استفاده از واژگان و زبان جدید تاکید دارید؟ -زبان جدید لازم است تا شیوه های جدید اداره سازمانهای جدید را توصیف کند. واژگان جدید از رفتارهای

جدید خبر می دهند. تغییر زبان و واژه ها خبر از تغییر بینش و شیوه جدیدی از نگاه کردن به جهان می دهد.

فلسفه نامگذاری سازمان شبدری چیست؟

-شبدر نشان ملی ایرلند و گیاه کوچکی است که به هریک از ساقه هایش سه برگ چسبیده است. من آن را به گونه ای نمادین به کار می گیرم تا این نکته را روشن سازم که سازمان امروزی از سه گروه مختلف مردم تشکیل شده است، گروههایی که انتظارات متفاوتی دارند و شیوه مدیریت بر آنها فرق می کند. اکنون بجای یک نیروی کار، سه نیروی کار وجود دارد که میزان تعهد هریک به سازمان متفاوت است.

این سه نیروی کار کدامند؟

-نخستین برگ شبدر نمایشگر کارکنان اصلی است که من ترجیح می دهم آنها را هسته متخصص بنامم زیرا از افراد صاحب صلاحیت، متخصصان یا تکنسین ها یا مدیران تشکیل می شود. اینها کسانی هستند که برای سازمان ضروری اند.

اگر آنها را از دست بدهید سازمان را از دست داده اید. به این افراد نمی توان امر و نهی کرد و به آنها گفت چه کار بکنند. آنها خود را به نوعی شریک شرکت می دانند و می خواهند به آنها به چشم همکار نگاه کنند نه زیردست.

هسته متخصص سازمان معمولاً کوچک است. در این صورت چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟

-این کار به وسیله پیمانکارانی که با سازمان قرارداد می بندند و من آن را برگ دوم شبدر می نامم انجام می گیرد. سازمان شبدری اگر خرد بـر آن حاکم باشد برای کارهای خسته کننده قرارداد می بندد و در ازای اخذ نتیجه، حق الزحمه می پردازد. یعنی کار به کسانی واگذار می شود که در آن به نوعی تخصص رسیده اند و به لحاظ نظری باید بتوانند آن را بهتر و با هزینه ای کمتر انجام دهند.

نسبت درصد ارائه کارها به بیرون چقدر است؟

-محاسبات انجام شده به وسیله بعضی سازمانها نشان داده است که ۸۰ درصد از ارزش محصول یا خدمتی که ارائه می دهند توسط افراد خارج از سازمان انجام شده است. این سازمانها ۲۰-۸۰ هستند.

و سومین برگ شبدر؟

-سومین برگ شبدر، نیروی کار انعطاف پذیر یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند که در دورانه‌های اوج کار برای رفع نیاز استفاده می‌شوند. نیروی کار انعطاف پذیر هیچ گاه تعهد یا بلندپروازی کارکنان هسته ای را نخواهد داشت. آنها خواهان دریافت حقوق و برخورداری از شرایطی آبرومندانه و برخورد مناسب و همراهانی خوب هستند.

سازمان شبدری چگونه باید اداره شود؟

-سازمان شبدری به ظاهر منطقی است اما منطقی بودن لزوماً به معنای آسان بودن نیست. هریک از برگهای شبدر باید به گونه ای متفاوت سازماندهی شود و در عین حال بخشی از کل سازمان باشد. هسته سازمان افراد باهوش هستند. این افراد خود را حرفه ای می‌دانند که به راحتی بین سازمانها جابجا می‌شوند، بنابراین با آنها باید به صورت حرفه ای برخورد شود. نیروی کار انعطاف پذیر نیز باید جدی گرفته شوند زیرا آنها بیشتر به یک شغل و گروه کاری متعهدند تا به مقام یا سازمان. پیمانکاران نیز حق الزحمه دریافت می‌کنند نه حقوق. بنابراین، سازمان می‌تواند کنترل خود را فقط از طریق بررسی نتایج اعمال کند و نه از طریق بررسی روشها.

وجه دیگر سازمانهای مورد نظر شما سازمان فدرالی است. منظورتان از فدرالیسم چیست؟

-فدرالیسم ایزاری قدیمی برای حفظ تعادل مناسب و معقول بین کوچک و بزرگ است. فدرالیسم به این مفهوم است که تعدادی گروه منفرد زیرپرچمی واحد جمع شوند و تا اندازه ای هویت مشترک داشته باشند. فدرالیسم نوعی تمرین در موازنه قدرت است. فدرالیسم بهترین شیوه برای معنادار کردن سازمانهای بزرگ و راهی مناسب برای مرتبط کردن اهداف سازمانهای بزرگ با افراد تحت پوشش آنهاست. فدرالیسم سعی می‌کند از یک طرف مزیت اندازه بزرگ را داشته باشد که به آنها امکان می‌دهد در بازار و مراکز مالی نفوذ داشته باشند و از طرفه جویی مقیاس استفاده کنند و از طرف دیگر کوچک باشند و از انعطاف پذیری برخوردار باشند.

آیا با تغییر و تناسب ساختار و تفویض اختیار می‌توان به فدرالیسم رسید؟

-فدرالیسم چیزی بیش از یک ساختار است. فدرالیسم متضمن تغییر در اندیشیدن راجع به افراد و تواناییهای آنها و شیوه درخواست کار از آنها و اداره کردن آنهاست. ساختار به خودی خود یک سازمان فدرال را به وجود نمی‌آورد. اگر فدرالیسم غلط درک شود می‌تواند بدتر از فقدان فدرالیسم باشد و به نوعی عدم تمرکز فاقد کارایی تبدیل می‌شود.

یک سازمان فدرال چگونه اداره می‌شود؟



-در یک سازمان فدرال، مرکز کنترل کامل را در دست ندارد اما واقعاً در قلب امور است. فقط مرکز می تواند در قالب استراتژی های جهانی فکر کند و بخشهای مستقل را به یکدیگر پیوند دهد. اما ابتکارها، انگیزه ها و انرژی غالباً از بخشها سرچشمه می گیرد. سازمانهای فدرال سازمانهای تخت هستند و هسته های بخشهای آن فقط چهار یا پنج سطح خواهند داشت. در مدل فدرال، کنترل و قدرت همواره در یک مکان نیستند. امروز فدرالیسم این امکان را پدید می آورد که کار به محل زندگی مردم برده شود و نه بالعکس. فدرالیسم یک اقدام ضروری در فرآیند تحول سازمانهاست.

شما در کتاب خدایان مدیریت با ذهن و زبان خاص خود درصدد تطبیق انواع سازمانها با خدایان یونان قدیم هستید. چه احساسی نسبت به این کتاب دارید؟

-این کتاب محور تمام نوشته های من است. هنوز بیش از همه بقیه کتابهایم برایم غرورآفرین است. گفته اند هر مولف در عمرش فقط یک کتاب می نویسد و مضمون کتابهای بعدی او تنها اشکال تغییر یافته همان موضوع اول است.

اگر چنین باشد بنابراین، این کتاب همان یک کتاب است. چرا در این کتاب به خدایان یونان قدیم متوسل شده اید؟

-من خدایان چهارگانه را به عنوان نهادهای سبکهای مختلف مدیریت قابل تشخیص در سازمانها یا به عبارت دیگر فرهنگهای مختلفی که در سازمانها وجود دارند به کار برده ام: زئوس مظهر فرهنگ باشگاهی، آپولو مظهر فرهنگ نقشه‌ها، آتنا مظهر فرهنگ کار و وظیفه گرایی و دیونیسوس مظهر فرهنگ اصالت وجود.

سازمان زئوس چگونه سازمانی است؟

-سازمانی که این فرهنگ را به کار می برد از روش تقسیم کار مبتنی بر وظایف یا محصول استفاده می کند. خدای حامی این فرهنگ زئوس است. فرهنگ مزبور محافظی متشکل از افراد هم فکر است، افرادی که به جای ارتباطهای رسمی از راه تماسهای شخصی و همدلی کار می کنند. این باشگاهها مقرراتی خشک و خشن دارند. فرهنگ باشگاهی را می توان در سازمانهای کوچک کارآفرین مشاهده کرد.

این فرهنگ در چه مواردی می تواند موثر باشد؟

-فرهنگ باشگاهی برای ایجاد سرعت در تصمیم گیری بسیار عالی است. بدیهی است سرعت لزوماً تضمین کننده کیفیت نیست. این فرهنگ سرعت را با استفاده از شیوه های نامتعارف در ارتباطات یعنی تفاهم و همدلی به دست می آورد و به شبکه هایی از مراودات دوستانه، یاران و همپالگهیهای قدیمی وابسته است.

خصوصیات سازمانهای مبتنی بر فرهنگ آپولوئی چیست؟

-در سازمانهای آپولوئی فرد بیشتر یک نقش به شمار می رود تا یک شخص. ابتکار عمل ناشی از تصمیم مقامات مافوق است نه بدنه سازمان و خلاقیت، در اغلب مواقع به عنوان عامل اختلال در کار محسوب میشود. خدای نگهبان این فرهنگ آپولو است. زیرا آپولو خدای نظم و ترتیب و قانون به شمار می رفت. در این فرهنگ افراد به عنوان قطعات ماشین یا تکه های انسانی قابل جایگزین به شمار می روند.

نقش، یعنی مجموعه ای از وظایف معین دارای ثبات است. در فرهنگ نقشها فرد صرفاً وظایف شغلی خود را نه کمتر و نه بیشتر انجام می دهد. موسسات انحصاری مثل صنایع دولتی نمونه تمام عیاری از این فرهنگ به شمار می روند زیرا منطقاً می توانند از قدرت پیش بینی برخوردار باشند و در حیطه فعالیت خود با هیچ نوع رقابتی روبرو نیستند.

فرهنگ کارهای سازمان می تواند به اجزاء کوچکتر تقسیم شود تا جایی که نموداری از مراحل کار سازمانی یا سیستمی از نقشهای مقرر در قالب شرح مشاغل پدید آید. سبک آپولو با فرض اینکه فردا نیز مانند دیروز خواهد بود سبکی بسیار عالی است.

فرهنگ آتنا چگونه فرهنگی است؟

-این فرهنگ عمده ترین دل مشغولی مدیریت را کوشش مستمر برای حل موفقیت آمیز مشکلات میپندارد. خدای این فرهنگ آتنا الهه جنگ و حامی اودیسه بزرگترین حلال مشکلات صنعتگران و دریانوردان پیشاهنگ است. این فرهنگ تخصص را به عنوان یگانه مبنای قدرت و نفوذ به رسمیت می شناسد. در این فرهنگ تیم و کار تیمی مورد تاکید است و حل مشکل محصول کار سازمان محسوب می شود. تنوع و نه قابلیت پیش بینی، خمیرمایه این نوع مدیریت به شمار می رود. بنابراین، برای کارهای یکنواخت و بدون تغییر ساخته نشده اند. فرهنگ آتنا مناسب کارهای دارای ماهیت توسعه و تحول است.

دیونیسوس نشان دهنده چه نوع خصوصیات فرهنگی در سازمانهاست؟

-در این فرهنگ علت وجودی سازمان کمک به فرد برای رسیدن به هدفهای او شمرده می شود. البته نمی توان انتظار داشت تعداد زیادی از این سازمانها را در اطراف خود مشاهده کنیم. به طور یقین در کسب و کار یا صنعت وجود ندارد. پزشکان، حقوق دانان، تحلیل گران سیستم و دانشمندان پژوهشگر نمونه ای از آن هستند. فرهنگ اصالت فرد هنگامی که توانایی و مهارت سرمایه اصلی و مهم سازمان به شمار می رود بسیار کارآمد است. افراد پیرو دیونیسوس هیچ رئیسی را به رسمیت نمی شناسند. در سازمان آنها مدیریت کاری پیش پا افتاده و معمولی است. این سازمانها مبتنی بر توافق اند که مدیر در آنها با رضایت افرادی که اداره می شوند مدیریت می کند نه با استفاده از اختیارات واگذار شده توسط صاحبان شرکت.

می توانید به اختصار این فرهنگها را باهم مقایسه کنید؟

-در سازمانهای آپولوئی قدرت بر فراز و در سازمانهای زئوسی در مرکز و در سازمانهای آتنایی قدرت در شبکه پراکنده است. در این سه فرهنگ فرد تابع سازمان است اما در دیونیسوس نه. فرهنگهای زئوس و دیونیسوس برای موقعیتهای اضطراری مناسب هستند که در آنها غریزه و سرعت موثر است و باید از طریق مداخله شخصی حل و فصل شود. آتنا برای خلاقیت و آپولو برای اداره کارخانه مناسب به نظر می رسند.

شما از عقب نشینی آپولو به عنوان یک تحول یاد کرده اید. چه عواملی این عقب نشینی را بر آپولو تحمیل کرده است؟

-سیستم های آپولوئی بزرگ غیرفدرال در صورت عدم تغییر احتمالاً پس از چندی خود را تخریب خواهند کرد. موج مقاومت در برابر آپولو و بنگاه گرایی بوروکراتیک را نمی توان متوقف ساخت. آپولو باید عقب نشینی کند. آپولو باید به اتخاذ چهره ای انسانی و خندان تشویق شود. در صورتی که بزرگی مقیاس، همسویی و یکنواختی موجب تحمیل غیرانسانی آپولو به ما شود در آن صورت، بزرگی مقیاس و همسویی و یکنواختی باید کاهش یابد. باید گفت این تحول در حال وقوع است.

روند وجود و تاثیر خدایان در سازمانها چگونه بوده است؟

-اگر تاریخ بیشتر سازمانها را موردبررسی قرار دهیم به این نکته پی می بریم که آنها از فرهنگ باشگاهی (زئوس) به فرهنگ نقشها (آپولو) تغییر شکل داده و متعاقباً در موارد نیاز به تغییر و توسعه، فرهنگهای وظیفه گرا (آتنا) و اگزستانسیالیستی (دیونیسوس) نیز به آن افزوده شده است. به عبارت دیگر، زئوس به موازات رشد سیستم موجب پیدایش آپولو می شود، آنگاه برای حفظ روند توسعه وجود آتنا لازم است.

آیا سازمانها را می توان با یک خدا اداره کرد یا ترکیب خدایان لازم است؟

-سازمانها تقریباً همواره برای تکمیل کارهای گوناگون خود به ترکیب و اختلاطی از فرهنگهای متفاوت نیاز دارند. مدیریت میانی تحقق می یابد که فعالیتهای شایسته ای مناسب با یکدیگر مرتبط شده و برای آنها هدف و جهتی مشترک در نظر گرفته شود. بنابراین، مدیر باید هر چهار فرهنگ را در سازمان جمع کرده و به خدمت بگیرد و بتواند از هر یک از خدایان در شرایط مناسب استفاده کند. تک خدایی اساطیری برای بیشتر سازمانها نادرست است. انتخاب و تلفیق خدایان هرگز کار ساده ای نیست. نوعی انقلاب فرهنگی لازم است. استفاده از ساختار آپولوئی با نیروی کار آتنی و دیونیسوسی فاجعه ای پرخرج خواهد بود.

برقراری توازن بین خدایان در اداره سازمانها به چه نحو باید انجام شود؟ و اگر این کار صورت نگیرد چه تبعاتی دربردارد؟

- در صورتی که سازمان موفق به ایجاد ارتباط بین فرهنگها نشود فاصله ها با منابع هدررفته پر خواهد شد. منابع هدر رفته نشانه عدم کارایی یا عدم صلاحیت است که خود محصول مدیریت آشفته یا سردرگم است. حتی اگر سازمان دارای ترکیبی مناسب از فرهنگها و خدایان باشد باز هم لازم است یکپارچگی سازمان حفظ شود. خدایان باید با یکدیگر مرتبط شوند. انزوای فرهنگی بخشهای سازمان می تواند تمام سازمان را تخریب کند. برای ایجاد توازن بهتر است از حداقل هماهنگی استفاده کنیم زیرا هر چه میزان هماهنگی بیشتر باشد بی علائقی یا بی تفاوتی در سازمان بیشتر خواهد شد.

شما از خلوص فرهنگی بخشهای سازمان و نظریه تناسب فرهنگی سازمان نام برده اید. منظورتان چیست؟

- درون محدوده هر فعالیت یا بخش سازمان باید خلوص فرهنگی وجود داشته و فرهنگ غالب یکسان باشد. گرچه سازمانها در مواردی به بیش از یک خدا نیاز دارند لکن افراد تک خدایی اند. آنها در هر مقطع زمانی از کار فقط یک خدا می خواهند. فرهنگها باید از نظر داخلی همسو و یکدست باشند. آنگاه که خدایان در محدوده یک فعالیت به رقابت می پردازند آشفته‌گی بروز می کند. اما نظریه تناسب فرهنگی یعنی در نظر گرفتن و برگزیدن فرهنگی متناسب در موقعیتی متناسب برای هدفی متناسب. هیچ یک از فرهنگها یا سبکهای اداره امور به تنهایی یا به صورت ترکیبی از آنها ذاتاً بد یا نادرست نیست. برای اداره کردن هر فعالیت تنها یک راه صحیح وجود ندارد. دقیقاً همانطور که هر مسابقه ای اسبی خاص نیاز دارد و هر اسبی مناسب مسابقه ای خاص است، شیوه هایی که برای موقعیت و نوع خاصی از کسب و کار مناسب است با موقعیت و کسب و کار دیگری به کلی ناسازگارند. من این را نظریه تناسب فرهنگی می نامم.

به نظر شما رسالت یک سازمان و کسب و کار چیست؟

- هدف اصلی یک شرکت این نیست که فقط سودآور باشد. هدف غایی یک شرکت این است که به منظور ادامه تولید بهتر و بیشتر دست به سودآوری بزند، به عبارت دیگر، این سود و سودآوری ابزاری برای دستیابی به دیگر خواسته هاست. یک سازمان تنها زمانی مجاز به ادامه حیات است که کالا و خدمتی را ارائه دهد که مفید فوایدی باشد آن هم به قیمتهایی که مردم بتوانند از عهده آن برآیند. شرکتهای باید همانند افراد به وظایف اجتماعی خود عمل کنند. آنانی که به آفرینش سرمایه های اقتصادی سرگرمند باید به آفرینش سرمایه های اجتماعی نیز پردازند و گرنه دنیای پیرامون خود را به نابودی خواهند کشاند.

آیا شما قائل به روح سازمانی هستید؟

روح تعریف پذیر نیست ولی هرگاه با آن روبرو شویم درک می شود. احساس آن در سازمانها وجود دارد. بسیاری از عوامل مثبت همچون نیرو، دلبستگی، کوشش، شیفتگی و کارکرد عالی از این وضعیت دلخواه ناشی می شود. در چنین محیط هایی به جای من سخن از ما است. شرکتهای پیروزمند می کوشند تا

روح، شخصیت و گوهر خود را فراتر از آمدن و رفتن گروه‌های کارکنان قرار دهند: چیزی فراتر از محیط و فضای کار، چیزی برتر از ساختار و نظام سازمان و حتی فراتر از پادشاهی مادی.

چه اندازه سازمانی مناسب است؟

- ما به واحدهایی نیاز داریم که آنقدر بزرگ باشند که توانایی انجام مسئولیتهایی را که باید انجام دهند داشته باشند و آنقدر کوچک باشند تا همه اعضا در محدوده واحد سازمانی یکدیگر را بشناسند. یعنی چند نفر؟

- حداکثر ۱۵۰ تا ۲۰۰ نفر. وقتی شما بیش از ده نفر در یک گروه و بیش از ده گروه در یک قسمت پایین از ده قسمت در یک شرکت دارید ناچارید به روشهای رسمی کنترل و هماهنگی اتکا کنید.

نسبت بین کنترل و نظارت، و اعتماد در سازمان چگونه است؟

- بین اعتماد و کنترل نوعی ارتباط متقابل و متوازن کننده وجود دارد. به طوری که هر جا کنترل افزایش یابد از اعتماد کاسته می شود. اگر انسانها را پیوسته زیرچشم نداشته باشیم کار خود را بهتر انجام می دهند. وجود فضای احترام آمیز و باور داشتن انسانها به توان آفرینندگی آنها می افزاید.

به نظر شما آیا شرکتها می توانند جاودانه شوند؟

- گرچه اکنون میانگین عمر شرکتهای مطرح در فورچون ۵۰۰ تنها چهل سال است اما شرکتها می توانند در زندگی نسلهای پیاپی به کار خود ادامه دهند و اگر جاودانه نشوند دست کم می توانند به صورتی نامحدود برپا بمانند. برای اینگونه دیرپا ماندن باید شایستگی آن را داشت. افزون بر هدفمندی باید به ارزشهای بنیادینی پایبند بود. نیز باید به بهسازی روزافزون خود پرداخت. در بررسی همه سازمانهای کهنسال به این گونه ویژگیها می رسیم.

سازمانهای جدید از لحاظ منابع انسانی چه ویژگیهایی دارند؟

- سازمانهای امروز بیش از پیش جایگزین مغزها هستند نه عضله ها. برای ۷۰ درصد از مشاغل، مهارتهای مغزی موردنیاز است. سازمانها بیش از پیش از افراد هوشمندی تشکیل می شوند که کارهای هوشمندانه انجام می دهند و اداره کردن آنها حساس تر از اداره کارگران یدی کارخانجات در روزگاران قدیم است. سازمانها باید در فکر فراهم آوردن فضایی باشند که در آن دانش همواره نقش کلیدی داشته باشد و مغزها مهمتر از دستها باشند. در سازمانهای جدید همه حقوق می گیرند که بیندیشند و کار کنند نه اینکه کار کنند بی آنکه بیندیشند. شیوه اداره چنین مکانی بسیار متفاوت است. سازمانهای جدید باید با شیوه های جدید اداره شوند.

مثلاً چه نوع شیوه هایی؟

-توافق! سازمان مبتنی بر توافق برای قابلیت اولویت قائل است. جایی برای افراد فاقد قابلیت وجود ندارد. در سازمانهای هوشمند نباید در انتظار مشاغل کسالت بار و دریافت حقوق بدون در نظر گرفتن بازده کار باشید. در این سازمانها اقتدار به صورت خود به خودی و همراه با عنوان حاصل نمی شود، بلکه باید کسب شود. اقتدار بر مبنای کمک کردن به دیگران برای انجام بهتر کارهاست و این کار از طریق ارتقای مهارتهای آنها، در ارتباط گذاشتن آنها با بقیه سازمان، سازماندهی کارآمدتر آنها و کمک کردن به آنها برای حداکثر بهره برداری از منابعی که در اختیار دارند و تشویق مداوم و قراردادن سرمشق در مقابل آنها انجام می گیرد. سازمانی که با افراد به مثابه دارایی برخورد می کند و این دیدگاه را دنبال می کند که باید از آنها نگهداری کرد، به آنها عشق ورزید و روی آنها سرمایه گذاری کرد رفتارش کاملاً متفاوت با سازمانی خواهد بود که مردم را هزینه تلقی می کند و در پی کاستن از آنها در هر کجا و هر زمان ممکن است.

نحوه برخورد با کارکنان فرهیخته چگونه باید باشد؟

-افراد هوشمند دوست ندارند که منابع انسانی باشند یا مدیریت شوند. بیشتر دوست دارند که توسط همتایان مورد احترام و پذیرفته شوند و رهبری گردند. افراد هوشمند را فقط می توان با شیوه اقناعی اداره کرد و نه با فرماندهی. نمی توان از آنها خواست که اطاعت کنند. در سازمانهای جدید جامعه اطلاعاتی افراد دارای مهارتهای مغزی هستند که دارایی محسوب می شوند. سازمانهای جدید برای اینکه دانش را به ارزش افزوده تبدیل کنند نیاز به آن دارند که بیش از پیش از افراد هوشمند یعنی «دارایی فکری» خود استفاده کنند.

آینده مدیریت و رهبری را در سازمانها چگونه می بینید؟

-در سازمانهای جدید مبتنی بر فناوری در آمریکا واژه مدیر بتدریج از بین می رود. افراد مدیر نیستند بلکه رهبران تیم، گردانندگان پروژه، هماهنگ کنندگان و یا به طور کلی مجریان هستند. مدیریت بیش از پیش عنوانی است برای یک فعالیت و نه نشان دهنده طبقه ای از مردم. مدیر گذشته عالم به همه چیز بود، می توانست همه کارها را انجام دهد و مسئله ای را حل کند. مدیر دوره جدید می خواهد بداند که هر مسئله ای را چگونه می توان حل کرد تا ظرفیت سایر افراد نیز برای حل آن شکوفا شود. لغت رهبری جایگزین لغت مدیریت خواهد شد.

آیا رهبران متولد می شوند یا ساخته می شوند؟

-من فکر نمی کنم شما بتوانید مهارتها را تعلیم دهید یا آنها را از دیگران یاد بگیرید اما اغلب مسئله این است که در جایی صحیح قرار بگیرید. من اغلب می گویم که زندگی مثل یک سیب است که به دست شما می افتد، اما وقتی که فقط شما زیر درخت بایستید. در گذشته مطالعات مدیریتی متمرکز بود به مهارتهای تحلیلی، تحلیل آینده، بازار، هزینه و منابع و تفکر بر آن بود که اگر تحلیلیها درست باشد برنامه باید اجرا شود. امروزه یک سلسله مهارتهای ظریف تر ضرورت پیدا کرده است؛ مهارت به تعهد واداشتن و به هیجان درآوردن

افراد. رهبران کارآمد از خود انرژی ساطع می کنند. اگر به آرمانتان عشق بورزید، انرژی به آسانی سیلان پیدا خواهد کرد. این مهارت‌های جدید را به سختی می توان در کلاسهای درس آموزش داد.

دنیای آینده چگونه دنیایی خواهد بود؟

-دنیای آینده دنیایی منعطف تر خواهد بود. به علت کوتاه بودن مدت اشتغال موارد تغییر شغل بیشتر می شود. مردم ممکن است نیمه وقت کار کنند و یا به صورت آزاد و خویش فرما، همزمان برای یک یا چند سازمان خدماتی انجام دهند. بسیاری از مردم کارهای ذوقی یا حرفه ای خود را در کنار زندگی به صورت کسب و کار کوچک انجام خواهند داد. مردم به جای داشتن یک شغل در تمام عمر، در یک برهه از زمان مجموعه ای از کارهای مختلف خواهند داشت و به جای آنکه مجبور باشند پول، شأن و مقام و رضایت خاطر، همگی را از یک جا و منحصرأ از یک شغل به دست آورند هریک از نیازهای مزبور را از یک شغل یا یک بخش از کار و زندگی تحصیل خواهند کرد. مردم به سوی خویش فرمایی نیمه وقت رانده خواهند شد زیرا هنوز به اندازه کافی از امتیاز جوانی برای کارکردن برخوردارند.

وضعیت استخدام در آینده چگونه خواهد بود؟

-ما شاهد پایان جامعه مستخدمین خواهیم بود. هم اکنون یک سوم نیروی کار در اروپا خارج از سازمانها کار می کنند. کار اصولاً چیزی بیشتر از یک شغل است. ما با قیمت گذاشتن روی کار، فعالیت را به شغل تبدیل می کنیم و اشتغال و استخدام به وجود می آوریم. اگر افراد فکر می کنند پس از اتمام دبیرستان یا دانشگاه به مدت ۴۵ تا ۵۰ سال برای یک سازمان کار می کنند فکر بچه گانه ای است. مشاغل دیگر ضرورتاً به سازمانها تعلق ندارند. با خارج کردن فیزیکی شغل از سازمان آن را بیشتر مال خود می کنیم. ما در حال خارج کردن ۵۰۰۰۰ ساعت از مشاغل سازمانی هستیم. درحالی که پدران ما گذراندن ۱۰۰۰۰۰ ساعت یا ۵۰ سال را در سازمان خود طبیعی تلقی می کردند، فرزندان ما فقط نیمی از این مدت را صرف کار در سازمان خواهند کرد.

بدین ترتیب وضعیت و دوران بازنشستگی به چه شکل در خواهد آمد؟

-واژه هایی از قبیل بازنشستگی منسوخ خواهد شد. برای افراد پس از ۵۰ سالگی کار به پایان نمی رسد بلکه پس از حدود ۵۰۰۰۰ ساعت کار در شغل تمام وقت، نوع آن فرق می کند و دیگر همان شغلی نیست که آنها شناخته اند. آنها زودتر از دیگران وارد سن سوم خواهند شد و بی تردید در شرایطی که وضع مالی خوبی دارند هنوز می توانند بخش سوم زندگی خود را به خوبی سپری کنند. آنها به طور غیررسمی به کار اشتغال خواهند داشت که هیچگونه سنخیتی با استخدام ندارد. بنابراین، آموزش پیش از بازنشستگی باید برای ایجاد مهارت و ظرفیت برای خویش فرمایی باشد نه سخنرانی های مربوط به تندرستی، بهداشت و حفظ خود و خانواده! از سال ۲۰۴۰ میلادی به بعد از هر ۵ نفر یک نفر مستمری بگیر خواهد بود و از هر ده نفر یک نفر بیش از ۷۵ سال سن خواهد داشت.

از متن این همه تغییرات و پیچیدگیها چه پیامی قابل استنباط است؟

- پیام اصلی روشن است. ضرورت دیر یا زود همه ما را به پیروان دیونیسوس مبدل خواهد کرد. افراد باید خود را با این وضعیت سازگار کنند. اولین شرط لازم زندگی دیونیری استعداد یا مهارتی است که قابل عرضه به بازار باشد. من به فرزندانم هنگام پایان آموزش عالی چنین توصیه کردم، به جای شغل در پی مشتری باشید. اگر انسان بتواند فرآورده ای عرضه کند که خواهان داشته باشد از بیکاری نجات یافته است، ولی دستیابی به چنین موقعیتی نیازمند خودباوری، داشتن مهارتی قابل عرضه و شایستگی اجتماعی بسیار بالایی است با این اوصاف، اوقات فراغت نیز احتمالاً مفهومی واژگون خواهد یافت!

قات فراغت طرف دیگر سکه کار و خود نوعی کار است. اگر شما کار نداشته باشید وقتی کار نمی کنید نمی گوید اوقات فراغ است بلکه آن را بیکاری می گویند. بنابراین، اگر حقیقتاً می خواهیم جامعه اوقات فراغت واقعی داشته باشد که در آن مردم می توانند از بخشی از وقت خود برای انجام آنچه واقعاً می خواهند انجام دهند و از آن لذت ببرند بهره گیرند بنابراین، آنها هنوز مجبورند کار کنند پس نمی توان زندگی را تقسیم کرد به اینکه ۲۵ سال اول شما یاد می گیرید، سپس کار می کنید و سپس اوقات نامحدود دارید، زیرا آن وقت احساس اوقات فراغت ندارید. فکر وجود یک جامعه مرفه که در آن تمامی مردم کاری بجز خوشگذرانی ندارند تصویری از جهنم است نه بهشت. بهترین شکل گذران اوقات فراغت تقریباً همواره اوقات فراغت فعال یا نوعی کار است. اوقات فراغت به سمت بیشتر فعال شدن می رود. انجام دادن کار به جای نشستن و تماشای تلویزیون یا فیلم. انجام دادن کار ممکن است انجام یک ورزش باشد، خواندن بیشتر، کارکردن و صحبت کردن با دوستان و پخش غذا.

نظرتان راجع به نظام سرمایه داری چیست؟

- سرمایه داری برتری خود را بر کمونیسم و دیگر نظریه های سوسیالیستی افراطی ثابت کرده است ولی تاکنون نتوانسته ما را قانع کند که برای پیشرفت و توسعه دلخواه جهان پاسخی کامل در آستین دارد. نظام سرمایه داری که قرار بود آزادی را به ما ارزانی دارد ممکن است که خود از راه پافشاری بر ضرورت های آمرانه اقتصادی بشر را به بردگی بکشاند. سرمایه داری نابرابری می آفریند. در این روند ثروت کشور افزایش می یابد ولی پخش آن برابر نیست. اقتصاد آزاد رها از ارزشهاست. هیچکس مسئول دیگری نیست. چنین حالتی خودخواهی نابهنجار است و می تواند ویران کننده باشد.

یعنی سرمایه داری فقط به جنبه مادی پرداخته و انسان را تک ساحتی کرده است؟

- ما زندانی افسانه پول شده ایم. با کمی مسامحه می توان گفت که وسیله جای هدف را گرفته است. پول شاید شرط لازم خوشبختی باشد ولی شرط کافی نیست. پول بی تردید مهم است ولی مهمترین چیز نیست. اکنون وضع به گونه ای است که انگار از دید ما اقتصاد همه چیز زندگی، پول برترین معیار در آن و بازار تنها سازوکار تنظیم امور است. همگی در دور باطلی گیر افتاده ایم. به گمان من انسان تشنه و خواستار چیز دیگری است که می تواند بسیار پذیرفتنی تر و ارزشمندتر باشد.



- معنا. جستجوی معنا. در جستجوی این هستیم که چرا ما کار می‌کنیم. پاسخ این مطلب در گذشته آسان بود: ما کار می‌کردیم زیرا برای زندگی کردن به پول احتیاج داشتیم. اما امروز آشکار است که آن پول بیشتر سمبولیک است تا واقعی. ما بسیار بیشتر از آنچه واقعاً برای زندگی نیاز داریم ثروت تولید می‌کنیم و پول یک معیار خام اندازه‌گیری موفقیت می‌شود. ما دنبال چیز بیشتری هستیم. ما به دین یا دست کم راه و رسم جدیدی نیاز داریم که ما را نجات دهد. نیاز کنونی ما یک فلسفه زندگی است. به گمان من هدف در زندگی می‌تواند این باشد که جهانی بهتر از آنچه تحویل می‌گیریم پشت سر خود بگذاریم. جستجو برای یافتن «بهترین» در وجود خودمان تنها آغاز راه است، باید برای این گوهر هدفی برگزینیم. نخستین پرسش گریزن‌ناپذیر این است که رو به کجا داریم.

از کجا باید آغاز کرد؟

- این فرایند را باید از خود و زندگی خود آغاز کنیم. مسئولیت ما در برابر دیگران در مسئولیتی که نسبت به خود داریم نهفته است. زندگی فرصتی است که به ما ارزانی شده تا برترین بهره‌برداری را از خود بکنیم. در نهاد همه ما خوی نیکی و بدی نهفته است. خویشتن بهنجار یا آراسته‌هنگامی نمود می‌یابد که خوبیها را آشکار ساخته و بدیها را کنار بگذاریم. اگر می‌خواهی دنیا را تغییر دهی باید از زندگی خودت آغاز کنی. تنها چالش این است که خود، انسانی شویم که آرزو داریم.

شما در کتاب روح تشنه از اصطلاح خودخواهی بهنجار یاد کرده‌اید و آن را راه درمان بدیهای سرمایه داری دانسته‌اید. خودخواهی بهنجار یعنی چه؟

- خودخواهی بهنجار به معنای پذیرش مسئولیت بالاترین بهره‌برداری از توانمندیهای خود و برگزیدن هدفی گسترده و فراتر از هدف فردی است. ما همگی قلباً دوست داریم تا هدفی برتر از توان شناخته شده خود بیابیم. چنانچه فردگرایی را که قلب سرمایه داری است با ویژگی خودخواهی بهنجار دوباره تعریف کنیم جامعه انسانی می‌تواند وضعیت بهتری پیدا کند. خودخواهی بهنجار، فراتر از خود رفتن است. گریز از خود نیست، گم کردن خود در ظرفی بزرگتر و فراتر است. لازمه خودخواهی بهنجار این است که هر چه می‌توانیم در راه خیر گام برداریم. فرایند را باید از خود آغاز کرد. آنچه به خود نمی‌پسندیم به دیگران روا مداریم. بدین گونه عدالت تعریف شایسته خود را پیدا می‌کند. ما باید رفته رفته برخورد با تضاد و تناقض عدالت را آغاز کنیم. اگر چنین نکنیم ممکن است همه آنچه را ساخته ایم خراب کنیم، زیرا برای بسیاری از مردم فقیر دیگر قابل تحمل نیست که در کنار معدودی ثروتمند به زندگی ادامه دهند. خطر آن است که تهیدستان از دنیایی که ما در حال حرکت به سوی آن هستیم کنار گذاشته شده‌اند، ابتکارات خود را در پیش خواهند گرفت و در تعقیب راه خاص خود برای واژگون کردن جهان، تروریسم را جایگزین سیاست و بمب را جایگزین آرا خواهند کرد. من از مرگ و نابودی ناشی از فقر انسانها درحالی که دریایی از ثروت آنان را دربرگرفته است خشمناکم. من از نبود دیدگاهها و هدفهای متعالی تر در زندگی نگرانم. چرا همه کردار و

رفتار ما رنگ اسطوره اقتصادی به خود گرفته اند؟ پول وسیله زندگی است نه هدف آن. باید راهی برای برقراری تراز و تعادل وجود داشته باشد.

چه راهی؟

- آموزه کفایت. بیش از حد کفایت غیرضروری است و حتی می تواند آزاردهنده و زیان آور باشد. محدودیت بر نیازهای خود گذاشتن و تعریف مرز کفایت، به انسان فرصت می دهد تا به نیازهای دیگران توجه کند، کاری که درنهایت به سود خود اوست. ترکیب نفع شخصی با خیر اجتماعی انگیزه آفرین پرتوانی است. این آموزه به معنای کنارگذاشتن و انکار همه فعالیت‌های این جهانی نیست. این آموزه نیاز به حرکت دارد نه کنار کشیدن و تشخیص اینکه برخی چیزها پس از یک میزان معین دیگر در رشد و شکوفایی انسان اثر ندارد.

چگونه انسان می تواند خود را جاودانه سازد؟

- اگر در اندیشه بجاگذاشتن چیزهای ماندگار هستیم باید خود را رشد و توسعه داده و شخص خاصی شویم. بدین گونه در دیگران زندگی را ادامه خواهیم داد. انسان در دنیای خاکی تنها یک بار زندگی می کند ولی می توان یادگارهایی از خود باقی گذاشت که انسان را جاودانه سازد، هر چند دیگران و نه خود از آن بهره خواهند گرفت. سنگی که به درگاه گورستان شمار میلیون‌ها سال می‌ماند، بر به عابران تاثیری ندارد. آنچه با آن میلیون‌ها انسان در گذشته کرده ایم اهمیت دارد. اثری که از خود در این دنیا باقی می‌گذارد می‌تواند تنها نشانه جاودانگی ما باشد.

این نظریات و سخنان بسیار زیباست. اما همواره بین سخن و عمل اختلاف است. چه باید کرد؟

- توصیف اصول همواره از انجام آنها آسانتر بوده است، به همین دلیل است که به پدربزرگها و مادربزرگها که دیگر اجباری به عمل کردن به آنچه موعظه می‌کنند ندارند خوش می‌گذرد نمی‌توانم بگویم پیاده کردن گفته‌های من آسان است. من از پیشینه درازی در وعظ و بحث برخوردارم و می‌دانم که سخن گفتن آسانتر از عمل کردن است ولی زندگی میدان پالایش اندیشه‌ها و رفتارهاست تا جایی که آنچه راستین است برجا بماند. همانگونه که میکِل آنژ گفته است: مشکل بایسته تندیس درمیان قطعه سنگ نهفته است باید آن قدر بتراشید تا به آن برسید.



Charles Handy. Photo: Elizabeth Handy