

می ورزد. فناوری را وسیله می داند نه هدف. بر پرکردن شکاف دیجیتالی پای می فشرد و توجه به اصول و ارزشهای جاودان بویژه صداقت را در جلوگیری از بروز رسوائیهای مالی شرکتها گوشزد می کند. در سخنرانی مهم خود در جمع استادان دانشگاه MIT بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر از درسهای آن واقعه سخن می گوید و تاکید می کند که مسیر جهانی شسیدن و فناوری اطلاعات که موفقیت و پیشرفت را برای میلیونها نفر به ارمغان آورده است پایدار نخواهد ماند اگر میلیاردها نفر دیگر احساس کنند که اصلاً در آن سهمی ندارند و در همانجا بر عظمت پیشینه تمدن اسلامی تاکید و آن را می ستایند.

HP چگونه شرکتهای است؟

کارلی فیورینا: ما یک شرکت جهانی هستیم با کارکنانی در ۱۶۰ کشور که کسب و کارمان را با بیش از ۱۰۰ زبان انجام می دهیم. بیش از نیمی از کسب و کار ما در خارج از آمریکا انجام می گیرد. ما یک شرکت مبتنی بر فناوری هستیم که در کار انواع چاپگر، انواع دوربینهای عکاسی، انواع ماشینهای حساب و دستگاههای الکترونیکی و شبکه و خدمات رسانی فعالیت می کنیم. در سال ۲۰۰۱ میلادی، تنها در بخش چاپگر و دوربینهای عکاسی، تحقیق و توسعه ما ۲۵۰۰ تست کاربردی داشته است. ما اولین شرکتهای بودیم که اسکنرهای رنگی را عرضه کردیم. ما چند سال جزء سه شرکت برتر در فروش دوربینهای دیجیتالی در آمریکا بودیم و در حال حاضر از سونی و کداک جلو افتاده ایم. ما مرزهای آنچه در فضای دوربینهای دیجیتالی امکان پذیر است را جلو برده ایم. ما برای مشترکینمان بسین دنیای فیزیکی و دنیای دیجیتالی پل زده ایم. شما خیلی ساده می توانید عکس بگیرید، آن را ذخیره و سپس چاپ کنید. جهت گیری شرکت ما در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی بر روی سیستم های باز، سیستم UNIX و فناوری (REDUCED INSTRUCTION SET) RISC (COMPUTING) متمرکز بود. ما شرکت را برای سرمایه گذاری در این جهات حرکت دادیم و امروز حقیقتاً HP قهرمان سیستم های باز، رهبر UNIX و یکی از ابداع کنندگان فناوری RISC است. برای ما در HP، جادوی فناوری آن چیزی نیست که ما می سازیم، آن چیزی است که فناوری انجام آن را ممکن می سازد.

۱ شماره

خسانم کارلی فیورینا (CARLETON S. FIORINA) ۴۸ ساله رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت عظیم هیولت - پکارد (HP) است. رشته تحصیلی او در دانشگاه استنفورد فلسفه و تاریخ قرون وسطی بوده است. اما هوش و زکاوت و تجربه موفق کاری او را اکنون در رأس یکی از بزرگترین و با سابقه ترین شرکتهای مبتنی بر فناوری در جهان قرار داده است. او همچنین از دانشگاه MIT فوق لیسانس مدیریت بازرگانی گرفته است. قبل از پیوستن به HP، نزدیک ۲۰ سال در شرکتهای AT & T و LUCENT TECHNOLOGIES در پستهای مدیریت ارشد کار کرده است. درخشش مدیریت او در شرکت اخیر باعث شد از سال ۱۹۹۹ میلادی هدایت سکان HP را به دست بگیرد. او سه سال است قدرتمندترین زن در جهان در حیطه کسب و کار است و در فهرست مجله FORTUNE در صدر قرار دارد. HP با ۱۴۰ هزار نفر پرسنل و بازار ۶۲ میلیارد دلاری یکی از قدرتمندترین شرکتهای اصلی صنعت رایانه در دنیاست. در این مدت HP تحت هدایت و در مسیر نوآوری و ابداع شتاب گرفت. در سال ۲۰۰۲ میلادی، فیورینا در اقدامی متهورانه به منظور شتاب بخشی دادن به راهبری HP، تقویت و رشد چشم انداز فناوری و افزایش بلندمدت سهم و ارزش شرکت تصمیم به ادغام شرکت با شرکت کمپک (COMPAQ) گرفت. او اکنون یک شرکت ۸۱ میلیارد دلاری را رهبری می کند. شرکت جدید تحت مدیریت او که با همان نام HP فعالیت دارد و ۶۴ درصد سهام آن متعلق به HP و ۳۶ درصد آن متعلق به کمپک است رقیب جدی IBM تلقی می شود و در شرف تبدیل شدن به بزرگترین تولیدکننده رایانه های شخصی در دنیاست.

نظریات او در زمینه های کسب و کار، فناوری، تغییرات عصر جدید و مدیریت مهم و قابل توجه است. او با وام گیری از محتوای رشته تحصیلی خود یعنی فلسفه و تاریخ قرون وسطی، عصر جدید را آستان یک رنسانس دیجیتالی می بیند. رنسانسی که در آن ماهیت شرکتها و رهبران دگرگون خواهد شد. او از خدمات الکترونیکی سخن می گوید و بر زیرساختهای اینترنتی همیشه فعال تاکید

با معماران عصر دیجیتال (۷)

اندیشه های رهبر
HP

mas-binesh@hotmail.com

ترجمه و تدوین: مسعود بینهش

شرکت زنده است با کارکنانی مستعد، بلندهمت و آرزوها و رؤیاهایی برای تحقق. شما اگر به جای فکر بهبود، درصدد توجیه و دفاع از عملکرد خود برآیید، این آغاز مراحل شکست شماست.

● در مورد تاسیس شرکت جدیدی به همان نام HP که ۶۴ درصد سهم آن متعلق به شما و ۳۶ درصد آن متعلق به کمپک است دو نظر ارائه شده است. برخی معتقدند شما با ترکیب مالی ۸۷ میلیارد دلاری به غول جدید تولید رایانه های شخصی تبدیل خواهید شد و به حد سردمدار تجارت فناوری اطلاعات یعنی IBM خواهید رسید. اما برخی معتقدند دو بازنده هرگز نمی توانند یک برنده را بسازند. نظر شما چیست؟

- یک آرزوی اصلی برای HP آن است که برای شرکت IBM به عنوان رقیبی قدرتمند، برجسته و با ذوق مطرح باشد. ادغام ما با کمپک، ظرفیتهای ما را در حوزه هایی مانند چاپگر، دوربینهای عکاسی، دستگاههای الکترونیکی، شبکه و خدمات رسانی افزایش می دهد.

● این ادغام، آنگونه که خود شما هم تصریح کرده اید به سود «لینوکس» تمام شده و خواهد شد. در این میان با «مایکروسافت» چگونه کنار می آید؟

- من فکر می کنم بهتر است به جای جنگیدن با مایکروسافت که بازار نرم افزارهای DESKTOP را قبضه کرده، بیشتر به جنبه های قدرت لینوکس که بیشتر در SERVERها نمود دارد تاکید داشته باشیم. درست است که این صنعت به گونه ای است که دست اندرکاران آن حین رقابت دوست دارند مثل سگ با هم بجنگند اما واقعیت آن است که اگر انرژی خود را صرف امور بهتری کنیم به نفع ماست. از محاسن لینوکس آن است که ساخته و پرداخته و انباشته شده تجربیات بسیاری از متخصصان است و به کوششهای انفرادی تکیه ندارد. فراموش نکنید قدرت یک ایده خوب را هرگز نمی توان دست کم گرفت.

● شما تکیه بسیاری بر حفظ ارزشهای شرکت داشته اید. فکر نمی کنید با ادغام این دو شرکت بزرگ، ارزشهای HP نیز لطمه می بیند؟

- البته یکی از چالشهایی که دو سال پیش با آن مواجه بودیم چگونگی ادغام این دو سازمان بزرگ بود بدون اینکه ارزشهایی که باعث موفقیت ما بود فدا شود. لذا قبل از اعلام ادغام،

جادوی فناوری آن چیزی نیست که ما می سازیم آن چیزی است که فناوری انجام آن را ممکن می سازد

هیولت و پکارد متوجه شدند که راز حقیقی موفقیت آنها طرحها و کارخانجات و محصولاتشان نیست، کارکنانشان است. آنها فهمیدند که اگر شما کارکنان را باور کنید و درآمدها و رؤیاهایشان شریک شوید و اجازه دهید که از تمام استعدادشان بهره گیرند، آنها می توانند کاری بس بزرگ انجام دهند. این همواره راز «راه» HP بوده و خواهد بود.

● اخیراً شاهد ادغام بحث برانگیز شرکت شما و شرکت کمپک بودیم. با وجود آنکه والتر هیولت فرزند بیل هیولت با ادغام شرکت مخالف بود و آن را به ضرر HP می دانست، شما چگونه احتیاج می کردید؟

- ما باید آینده را بسازیم. میراثی که به ما رسیده مبتنی بر نوآوری و ارزشهایی است که بهای آن ابدی است. ما نمی توانیم شرکت را در جای خود نگه داریم. ما باید با شهامت و تدبیر شرکت را به پیش ببریم. به قول پکارد: «اگر ما در حوزه فناوریهایی که سریع تغییر می کنند وارد شویم برای آنکه ثابت باقی بمانیم، ساخته ایم». HP نمی تواند شرکتی باشد که در زمان حال منجمد شود و بایستد. شرکتهای مبتنی بر فناوری باید آینده را بسازند. HP یک

شخصیت شرکت ما به اندازه ظرفیت و توانایی شرکت اهمیت دارد. کمک و مساعدت ما به اندازه سوددهی اهمیت دارد. کمک و مساعدت ما به جامعه به همان اندازه اهمیت دارد که به سهامداران، مشتریان و کارکنان. ارزشهای ما اصول ما هستند. ارزشهایی که ما تعریف کرده ایم عبارتند از: صداقت، احترام، کار تیمی، اشتراک مساعی و راستی. هر یک از این ارزشها به اندازه هر جزء از فناوری که ما توسعه می دهیم برای موفقیت آینده شرکت ما اهمیت دارد. HP در تاریخ ۶۴ ساله اخیر مرکز و محور بسیاری از تغییرات بوده است. HP در آن موقع پیشتر ارائه ایده بیانیه ارزشهای شرکت بود. الان همه کارکنان ما می فهمند که نه تنها «چه» انجام داده ایم. «راه» HP بدینگونه متولد شده است. نباید فراموش کنیم که این راه، یک شبه اتفاق نیفتاده است، بلکه حاصل سالها تجربه در خود شرکت و تلاش برای «اجرای» ارزشهای شرکت بوده نه تنها «خلق» آنها.

● از بیانیه ارزشها و راه HP سخن گفتید. چه احساسی نسبت به دیوید پکارد و بیل هیولت بنیانگذاران شرکت دارید؟

- وقتی شما به عکسهای آن دو نگاه می کنید که کنار هم در کارگاه یا در جلوی گاراژ خیابان ADDISON ایستاده اند: به نظرتان نمی آید که موفقیت آن شرکت حتمی بوده است. آنها تنها با ۵۳۸ دلار و یک رؤیا بین خود شروع کردند که جهان را تغییر دهند و این کار را کردند. در ۱۹۴۰ میلادی که هیچ کس کارخانه الکترونیک ایجاد نکرده بود آنها ایجاد کردند. در ۱۹۴۳ میلادی چنان دستگاههای فرکانسی ساختند در حالی که تجربه قبلی روی آن نداشتند. در ۱۹۷۲ میلادی که هیچ کس تصور وجود یک ماشین قابل حمل را نمی کرد که بتواند معادلات ریاضی پیچیده را انجام دهد (ماشین حساب) ولی آنها جیبی آن را ساختند. در ۱۹۸۴ میلادی که خواندن و نگهداری مدارک مشکل بود چاپگرهای عالی ساختند.

هیولت و پکارد فهمیدند که HP باید راهرو بودن یا راهبر بودن را انتخاب کند و آنها راهبر بودن را انتخاب کردند. آنها با نوآوری پیش رفتند. نبوغ «راه» HP به عنوان یک میراث، آن است که بر نوآوری بنا شده است و ظرفیت پذیرش تغییر و انعطاف برای جذب آن را دارد.

- در جهان قدیم حکومتها سعی در ایجاد دیوارهایی برای محافظت از امنیت ملی داشتند، اما در جهان کنونی این دیوارها در حال فرو ریختن است. در جهان قدیم، حکومتها بر جریان ایده های حساس و نوآوریها کنترل داشتند اما کسب و کار در دنیای جدید در حال به مشارکت گذاشتن بهترین ایده هاست. در دنیای قدیم نوک پیکان فناوری «حکومتها» بودند اما در دنیای جدید، فناوریهای نوین و برتر توسط شرکتها و کسب و کارها مطرح می شود و به پیش می رود و نه حکومتها. نشانه عصر صنعتی «ماشین» بود و قانون آن «مکانیک». اما حالا هر نوع مرزی بین کشورها، شرکتها، ایده ها و نهادها از بین رفته است. سرعت تغییر، شتاب گرفته است. چشم انداز عصر جدید دیگر ماشین نیست بلکه به اعتقاد من یک «سیستم بیولوژیکی» است. مرد رنسانس دیجیتال ما «داود» میکلا آناست با قدرت جادویی در انگشتانش. در رنسانس دیجیتال، داود مجبور نیست برای شبکه کار کند، شبکه برای او کار می کند: صامت، غیر محسوس، اتوماتیک، همواره، ایمن و راحت. ما این دنیا را در آزمایشگاههای HP ساخته ایم و آن را «شهر ایده آل» (COOL TOWN) نامیده ایم. مجموعه ای از فناوریهای عظیم این شهر را پشتیبانی می کند.

• این مجموعه فناوری پشتیبان شامل چه چیزهایی است؟ مولفه ها و مشخصه های آن کدام است؟

- الف - تجهیزات اطلاعاتی، مثل رایانه های شخصی، تلفنهای ماهواره ای، خودروها و وسایل خانگی و سایر تجهیزات الکترونیکی هوشمند. هر چیز که «تراشه» ای درون آن باشد و بتواند هوشمند شده و به اینترنت متصل شود. ما پیش بینی میلیونها نوع از این وسایل می کنیم؛

ب - زیرساختهای اینترنتی «همیشه فعال» که به منزله فضای تنفسی برای ماست. منظور از این زیرساختها، برنامه ریزی، طراحی، مدل سازی و اجرای خدمات مناسب، نرم افزارها و سخت افزارهای عالی، محیطهای عامل مناسب و پایش، مدیریت و پشتیبانی محیطهاست. زیرساخت اینترنتی «همیشه فعال» از الزامات زندگی دیجیتال است.

ج - خدمات الکترونیکی.

مردم وقتی جنبه های مثبت و سودمند اختراعات را در زندگی خود دیدند ترس و اضطراب آنها از پذیرش تغییرات جدید از بین رفت

از بین رفت.

• شما از رنسانس دوم سخن گفته اید و آن را «رنسانس دیجیتال» نامیده اید. منظورتان از این تعبیر چیست؟

- من عمیقاً بر این باور هستم که ما در آغاز یک رنسانس دیگر هستیم: رنسانس دیجیتال. ماهیت و نتایج این رنسانس عمیق تر و گسترده تر از رنسانس اول است. در رنسانس دیجیتال توانمندسازی افراد توسط بازکردن قفل از مخزن غنی ترین دارایی آنها انجام می شود یعنی ایده های بزرگ و ابداعات بزرگ. می توان گفت رنسانس دیجیتال، رنسانس اول را که آغاز شده بود تکمیل می کند و به ما همه ابزارهای لازم را می دهد تا داونچی و میکلا آنا باشیم. با اینکه «فناوری» و «کسب و کار» در آستانه یک رنسانس دیجیتال هستند اما رویکرد ما به خط مشی سازی هنوز در دوران صنعتی باقی مانده است. ما اگر بتوانیم پلی بین فاصله کسب و کار و دانش و حکومت بزنیم به گونه ای که همه این رنسانس جدید را بفهمیم و تقویت کنیم، این شانس را داریم که رنسانس دوم را حقیقتاً جهانی و همگانی کنیم.

• تفاوت خصوصیات دنیای قدیم و جدید در چیست؟

مطالعات فرهنگی بسیاری در دو شرکت انجام دادیم برای اینکه ارزشها و انگیزه های کارکنان را بشناسیم و آنچه به آنها تعهد و غرور می دهد. این مطالعه شامل مصاحبه با ۱۲۷ مدیر اجرایی و ۱۳۸ گروه انتخابی بود که بیش از ۵۰۰ مدیر و کارکنان دو شرکت در ۲۲ کشور جهان را دربرمی گرفت. در نهایت ما توانستیم مسائل کلیدی و ارزشهای مشترک HP و کمپک را مشخص کنیم. جالب آنکه ارزشهایی که از آن کار بیرون آمد همان ارزشهای اولیه HP بود، به اضافه تاکید بر آنچه امروز نیاز است یعنی سرعت.

• شما در دانشگاه، از جمله فلسفه و تاریخ قرون وسطی خوانده اید. بسیار عجیب است که از یک شرکت عظیم مبتنی بر فناوری سر در آورده اید. چطور شد آن رشته را انتخاب کردید و چه شد که به اینجا رسیدید؟

- البته ممکن است برای شما عجیب باشد که چطور کسی که رشته تحصیلی اش فلسفه و تاریخ بوده از شرکتی با فناوری بالا سر در بیورد. آنچه مرا به این رشته کشاند کنجکاوی راجع به این امر بود که چه عاملی سبب تحول از قرون وسطی به رنسانس بوده است. چرا از تفکر قرون وسطایی به تفکر روشنگری تغییر مسیر دادیم. قرون وسطی یک مرحله جالب در تاریخ بشریت است زیرا بشریت از تاریکی و نومیدی به روشنایی و خوش بینی منتقل شد و عجیب نیست که من کنجکاوانه بخواهم بدانم ما این تغییر را چگونه انجام دادیم. رنسانس پایان قرون وسطی است. خط جدایش دوره تاریکی و روشنایی است. رنسانس توانست روشنگری بیافریند و انقلاب صنعتی و دموکراسی و آزادی را هدیه آورد.

دلیلی که من فناوری را دوست دارم تنها خود فناوری نیست بلکه آن چیزی است که فناوری انجام آن را ممکن می سازد. در رنسانس نیز اولین چیزی که اتفاق افتاد اختراع ماشین چاپ بود اما به تنهایی اثر نداشت. فناوری «لازم» بود، اما «کافی» نبود. تنها زمانی یادگیری گسترش یافت که گروهی از پیشروان صنعت چاپ با گروهی از دانش آموختگانی همکاری کردند که منابع علمی را از منابع دیگر ترجمه می کردند. مردم وقتی جنبه های مثبت و سودمند اختراعات را در زندگی خود دیدند ترس و اضطراب آنها از پذیرش تغییرات جدید

«ماشین». شرکت، دیگر یک واحد ایستا از خطوط و مکعبهای روی نمودار سازمانی نیست یا ردیفها و ستونهای ساده از اعداد و شاخصها. شرکت یک سیستم زنده است که در یک اکوسیستم در تعامل با دیگر سیستم های زنده عمل می کند.

● نقش آموزش برای دستیابی به موفقیت در عصر رنسانس جدید چیست؟ نسبت آن با فناوری چگونه است؟

- آموزش مهمترین اهرم اثربخش برای افزایش موفقیت اقتصادی و رشد نیروی کار آموزش دیده است. درست است که در ۲۵ سال آینده فناوری تغییر می کند اما حقیقت آن است که فناوری همواره به عنوان یک ابزار باقی خواهد ماند. مهمترین جزء در کلاسهای درس ما همان چیزی باقی خواهد ماند که امروز هست: معلم. معلمانی که با علاقه و فکر می خواهند از فناوری برای آزادسازی استعداد های بشری و آموزش فکر و شخصیت دانش آموزان استفاده کنند. معلم است که می دانند چگونه آتش فکر دانش آموز را شعله ور سازد، تفکرش را شکل دهد و استعداد هایش را شکوفا سازد. در این میان فناوری یک وسیله برای اوست. رایانه تنها وقتی قدرتمند است که فکر معلم قدرتمند باشد. پس فناوری تنها یک ابزار است برای رسیدن به هدف و خود به تنهایی نمی تواند هدف باشد.

من شخصاً به این موضوع علاقه مندم که شرکتها، فرهیختگان، مربیان و معلمان می توانند با یکدیگر کار کنند. زمانی که در MIT درس می خواندم پایان نامه من راجع به همین موضوع بود که این همکاری چگونه می تواند باشد که فرصتهای پاسخگویی به استعدادهای دانش آموزان پدید آید. هرچه فناوران و معلمان بیشتر با هم باشند و بیشتر با هم کار کنند، استعدادهای دانش آموزان بیشتر شکوفا می گردد، اقتصاد قویتر می شود و کشور نیرو می گیرد. قبلاً به ترجمه منابع علمی در دوره رنسانس اشاره کردم. اساساً رنسانس وقتی به بتانسیل و ظرفیت حقیقی خود دست یافت که فناوری جدید با نیروی معلمان و مربیانی پیوند خورد که از آن فناوری استفاده کردند.

● شما بسیار به نقش نیروی انسانی تاکید دارید و



بنیانگذاران HP تنها با ۵۳۸ دلار و یک رویا بین خود شروع کردند که جهان را تغییر دهند و از عهده این کار هم برآمدند

خلاقیت بروز پیدا می کند. به نظر من نوآوری عبارتست از ابداع یک ایده یا یک وسیله یا یک سازمان یا یک کار هنری. به همین جهت می گویم هرکس در هر جا می تواند یک مبتکر باشد. ابداع مجدد یعنی بکارگیری یک ابداع که برای رفع نیازهای گذشته پدید آمده، برای رفع نیازهای حال یا آینده. فرایند ابداع و ابداع مجدد هیچگاه خاتمه نمی یابد.

● شما درجایی سخن از «تفکر ابداعی» به میان آورده اید. منظورتان از این مفهوم چیست؟

- باور من آن است که برای هر فرد یا سازمان که می خواهد بازیگر نقشی در عصر اینترنت باشد «تفکر ابداعی» ضروری است. تفکر ابداعی یعنی:

● مسائل را وارونه کردن و از زاویه ای دیگر به آنها نگاه کردن؛

● حرکت به سمت خلق آینده نه فقط پاسخ عکس العملی به آن؛

● پذیرش ایده های آزاد هنگام رویکرد به حل یک مسئله.

● جایگاه شرکتها در عصر آینده چه خواهد بود؟
- در دنیای «خدمات الکترونیکی» شرکتها که قبلاً به صورت واحدهای مجزا بودند به صورت «اندامواره» (ORGANIC) خواهند بود نه

ما در HP عصر آینده را عصر «خدمات الکترونیکی» نام نهاده ایم. خدمات الکترونیکی یعنی خدمات مبتنی بر اینترنت. موج بعدی تغییر اینترنت، سریعتر و عمیق تر از آن چیزی است که ما الان در آن به سر می بریم. نفس عمیق بکشید و کمربندهایتان را محکم ببندید! این انقلاب «در حرکت» (MOBILE) صورت می گیرد: اینترنت در حرکت، تجارت الکترونیکی در حرکت و خدمات الکترونیکی در حرکت. خدمات الکترونیکی ساختاری از شبکه را باز می گشاید که در آن کسب و کار سیال تر و انعطاف پذیرتر است. در این حالت تواناییهای شبکه از حالت «خودت انجام بده» به «برایم انجام بده» تغییر می کند.

● با این توصیف، چشم انداز فناوری اساساً تغییر خواهد کرد؟

- بله، تمامی زنجیرها و موانع به صورت الکترونیکی شکسته خواهند شد. خدمات الکترونیکی خواهد شد. منظور از خدمات الکترونیکی، هر فرایند، کاربرد و دارایی است که بتواند دیجیتالی شود و در «وب» قرار گیرد. زیرساختهای مبتنی بر اینترنت مثل آب در دسترس خواهند بود، مثل هوایی که در آن تنفس می کنیم. میلیونها تجهیزات با اطلاعات جدید به وسیله یک تراشه در آن ساخته خواهد شد. الان به تلفنهای همراه نگاه کنید، چه خدماتی ارائه می دهد: خدمات اطلاعاتی، جستجو، تفریحی، شخصی، ارتباطی و انتقالی. کسب و کار الکترونیکی و تجارت الکترونیکی کارا تر خواهد شد. ما اساساً به دوران متفاوتی از عصر اینترنت یعنی خدمات الکترونیکی وارد خواهیم شد. با خدمات الکترونیکی شما می توانید به مشتریانان در هر کجا باشند دسترسی داشته باشید، حتی اگر در حال حرکت باشند. زیرا هر چیزی که در آن یک «تراشه» باشد سکویی می شود برای ارائه خدمات. در دنیای خدمات الکترونیکی، همه چیز به «فرصت اندوخته کردن» تبدیل می شود: اندوخته مادی، سرمایه ای، دانش فنی و تجربه.

● جایگاه ابداع و نوآوری در عصر اطلاعات چیست؟

- آنچه در این عصر مهم است نوآوری است و نیز ابداع مجدد (REINVENTION). افراد همیشه باید به نوآوری و خلاقیت بیندیشند. برای این کار نیازی به امکانات زیاد نیست. در هر مکانی

است که به عنوان ابزار مورد استفاده قرار گیرد و هدف نباشد. ما باید دید فناوری و تئوریهای سیاسی و اقتصادی خود را به سمت «مردم» جهت دهیم.

• شما پس از حادثه ۱۱ سپتامبر در برخی سخناتنان آن را نماد قابیل تأملی در این زمینه دانسته اید. به عنوان رهبر یک شرکت عظیم مبتنی بر فناوری چه تحلیلی از این واقعه دارید؟

- واقعیت آن است که ما در یک اکوسیستم یگانه جهانی هستیم که با هم همپوشانی دارد و به هم متصل است. از موفقیت‌های یکدیگر منتفع می‌شویم و از شکست‌های یکدیگر رنج می‌بریم. ۱۱ سپتامبر با وضوح بیشتری این موضوع را نشان داد. بیش از ۶۰ کشور در آن روز شهروندان خود را از دست دادند. هر نوع ناعادلی یا تقارن خود را در جنبه‌های منفی و مثبت مثل جنگ، بلا و مصیبت، شکست اقتصادی و یا رفع موانع، باز شدن سیستم‌ها و توزیع مناسب فرصت‌ها نشان می‌دهد. سیستم به توازن و تعادل نیاز دارد. من بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر مثالی را از جمعیت جهان شنیدم. اگر دنیا را در دهکده ۱۰۰ نفری خلاصه کنیم نسبت جمعیتی چنین است: ۵۷ نفر از آسیا، ۲۱ نفر از اروپا، ۱۴ نفر نیمکره غربی و ۸ نفر از آفریقا. در این دهکده ۷۰ نفر قادر به خواندن نیستند، ۶۵ نفر هرگز یک مکالمه تلفنی نداشته‌اند، ۵۰ نفر از سوء تغذیه رنج می‌برند، ۲۰ نفر هرگز به یک لیوان آب آشامیدنی بهداشتی دسترسی نداشته‌اند. تنها یک نفر تحصیلات دانشگاهی دارد و تنها یک نفر صاحب رایانه است. یک نفر! حال تصور کنید این افراد واقعاً در یک دهکده زندگی کنند و درد دیگری را نفهمند که او چگونه زندگی می‌کند. آنکه به آب تمیز دسترسی دارد و رایانه و تحصیلات دانشگاهی دارد برود سوار ماشینش شود و تلویزیون ماهواره ایش را تماشا کند و به راحتی از زندگی لذت ببرد، در حالی که کودکان در کنار خیابان زیر یک سقف تاریک و مخروبه نشسته‌اند و برای غذا گدایی می‌کنند. چه اتفاقی می‌افتد؟ واقعاً تصور آن سخت نیست که این نوع تبعیض در نهایت به چه تراژدی وحشتناکی منجر خواهد شد. در زمانی که هنوز بیش از یک میلیارد انسان با درآمد روزی یک دلار زندگی می‌گذرانند سخت نیست بفهمیم که چرا آنها می‌ترسند و مقاومت می‌کنند و خشونت به

این شکاف، HP برنامه E-INCLUSION را طراحی کرده است برای گسترش منافع دنیای دیجیتال به مناطقی که تاکنون محروم مانده‌اند، یعنی شهرها و روستاها و کسب و کارها در همه جای دنیا که تاکنون ابزار مشارکت در نوآوری را با بقیه جهان نداشته‌اند. این کار از طریق آموزش و دسترسی به توسعه فناوری و اجتماعی میسر می‌شود. این مسئله به بازیابی رایانه‌های شخصی و تحمیل فناوری غربی به ملت‌های در حال توسعه بر نمی‌گردد. ما می‌دانیم تعهد حقیقی ما صرفاً دادن فناوری یا پول نیست. آنچه مهم و مشکل است فراهم آوردن معلمان آماده برای مردم، مسیر پیشرفت شغلی و آموزش و تربیت یکایک آنان است، یعنی ارائه راه‌های پایدار محلی با توجه به شرایط بومی آنها. HP در کشورهای مختلف این کار را کرده است. در مدارس آفریقا که حتی تجهیزات و مواد شیمیایی در آزمایشگاه شیمی ندارند و معلم‌ها با استفاده از تخته، شکل مواد و آزمایش‌های شیمیایی را به دانش‌آموزان نشان می‌دهند HP حضور دارد. در آزمایشگاه رایانه آنها را می‌بینید که تجربه شیمی را به صورت ON LINE و با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی شیمی در اینترنت فرامی‌گیرند.

• فکر می‌کنید وقتی افراد آب آشامیدنی سالم و بهداشت اولیه نداشته باشند نسبت به اینترنت حساس هستند؟

- ما دریافته‌ایم که راه‌هایی برای پر کردن پل زدن این شکاف وجود دارد. فناوری اطلاعات راه میان‌بر و پرش قورباغه‌ای پیشرفت است. شما می‌دانید سرعت رشد اقتصادی در کشورهای در حال توسعه در سه چهارم سال اخیر مطابق آمار بانک جهانی ۱/۵ تا ۲ برابر کشورهای پیشرفته بوده است. نرخ سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات نیز دو برابر جهان صنعتی بوده است.

من آدم خوش بینی هستم و باور دارم که ما وارد رنسانس خلاقیت و ابداع می‌شویم، دنیایی که فناوری می‌تواند نه تنها برای خلق ثروت بلکه برای تحول زندگی و پر کردن شکافها مورد استفاده قرار گیرد. اگر فراموش کنیم که هدف فناوری، مردم هستند شکست خواهیم خورد. فناوری می‌تواند توانمند سازد و رهایی بخشد نه اینکه محروم سازد و جلوگیری کند. فناوری تنها وقتی ارزشمند

در سخناتنان به شیوه بنیانگذاران شرکت در «راه HP» در این مورد اشاره کردید. چگونه به بهترین وجه می‌توان از این نیروی عظیم استفاده کرد؟

- همه می‌دانیم کارکنان دوست دارند کار و وظیفه خود را به خوبی انجام دهند. آنها می‌خواهند مورد توجه و احترام باشند. این احساس حقیقی را داشته باشند که کار آنها فضیلت و کمال دارد، به ایده‌ها و دستاوردهایشان توجه می‌شود. آنها می‌خواهند چیزی بزرگتر از خودشان باشند، بخشی از یک دیدگاه، جهت و اهداف وسیع‌تر در شرکتی که در آن کار می‌کنند. اکنون کوهی از شواهد وجود دارد و این ایده را پشتیبانی می‌کند که اهداف شرکت می‌تواند به بهترین وجه توسط کارکنان تحقق یابد، کارکنانی که دیدگاه شرکت را می‌فهمند و پشتیبانی می‌کنند و اجازه انعطاف در حرکت به سمت اهداف شرکت را می‌دهند.

• چگونه می‌توانیم تغییرات دائم را جهت دهیم و اساساً چه موضعی در برابر تغییر باید داشته باشیم؟

- کارکنان HP همواره می‌دانند که تنها امر «ثابت» در صنعت «تغییر» است، و پاسخگویی به تغییر تنها راه مطمئن برای ساختن یک کسب و کار پایدار. البته هیچ فرمول جادویی برای تغییر و هیچ نسخه نوشته شده‌ای وجود ندارد، اما من عمیقاً فکر می‌کنم باید چارچوبی برای نگرش به تغییر، مهار آن و استفاده از آن داشته باشیم. فرایند تغییر در HP یک ارزیابی مستمر است شامل:

- نگاه به بازار، یعنی توجه به جهان و ارزیابی اینکه چه چیزی ارزشمند است؛
- نگاه به آینده، یعنی نگاه صادقانه به خود، فهم حقیقت و صادقانه عمل کردن؛
- نگاه به آینده، یعنی هموار کردن راه‌های جدید.

البته باید به یاد داشته باشید که تغییر یک شبه به دست نمی‌آید و نیاز به صبر و دید بلندنگر دارد.

• پیشرفت سریع فناوری اطلاعات، فاصله کشورها و ملت‌های پیشرفته را با سایرین بسیار فراخ کرده و «شکاف دیجیتالی» پدید آمده است. چگونه می‌توان این شکاف را پر کرد؟

- یکی از مهمترین چالش‌های عصر ما، غلبه بر شکاف دیجیتالی جهانی است. برای پر کردن

استوار نباشند موقت و زودگذر خواهند بود. رهبری در عصر جدید فهم این مطلب است که هرکس روی کره زمین متولد می شود با استعداد رهبری زاده می شود، چه عمل رهبری کوچک و چه بزرگ و اعمال کوچک رهبری می تواند دنیا را تغییر دهد همانگونه که اعمال بزرگ.

ما در رنسانس دیجیتال به رهبرانی نیاز داریم که کنترل نمی کنند، تواناسازی می کنند. تصمیم گیریها را کنترل نمی کنند، سئوالات صحیح می پرسند. آنها به سهولت محیطی فراهم می آورند که در آن فکر و قلب افراد، خلاق، شجاع، انسانی و مستحکم می شود. فضایی که افراد آرزو دارند کارهای مفید و مهم انجام دهند و بتوانند جهان را تغییر دهند. من صادقانه باور دارم که شرکتهای پیروز این قرن آنهایی هستند که با عمل خود ثابت می کنند که می توانند سودمند باشند و ارزشهای اجتماعی را بالا ببرند. آنها از طریق کسب و کار، سوخت و موتور محرک تغییرات اجتماعی را فراهم می آورند. این واقعیت جدید دنیای

کسب و کار است که باید آن را پذیرفت. آیا رهبران ما به این درک رسیده اند؟ آیا رهبران ما اکوسیستمی را که در آن زندگی مسی کنیم می فهمند؟ آیا خط مشی های آنان پاسخ مناسبی به این چشم انداز جدید کسب و کار است؟

- البته نه. هیچ کس دنیای جدید را به قدر کافی نمی فهمد. اما باید بدانیم ریسک نادیده گرفتن دنیای جدید یا کوشش برای همخوانی کردن آن با قوانین کهنه بسی بیشتر است از اینکه یاد بگیریم چگونه با زمان تغییر کنیم یا چگونه تغییر را رهبری کنیم. خط مشی های مبتنی بر کنترل و محصور در مرزهای جغرافیایی که در اقتصاد صنعتی قرون وسطی بود دیگر کاربرد ندارد. مثلاً سیستم مالیاتی قدیم برای اینترنت کارا نیست.

• برداشت شما از نقش مدیریت در این سه سالی که رهبری HP را به عهده گرفته اید چیست؟

- آنچه من در این مدت به آن رسیده ام آن است که وظیفه رهبری بسیار بیشتر از پذیرش مسئولیت هیئت مدیره یا تیم مدیریت است: کار بر اساس «اصول» و کارا تر کردن شرکت. شغل مدیریت عبارتست از پرسیدن پرسشهای خشن، گفت و گو و بحثهای باز و صادقانه انجام دادن و فراهم آوردن دسترسی باز به کارکنان



اگر شرکتی به جای فکر بهبود درصد توجیه و دفاع از عملکرد خود بر آید این آغاز مراحل شکست است

نگزینیم بلکه ببینیم مشکل چیست و سعی در یافتن راه حل حقیقی برای آن داشته باشیم.

• تفاوت مفهوم و حوزه مدیریت و رهبری در گذشته و اکنون چیست؟ مسئولیت مدیران و رهبران چگونه عوض شده است؟

- مسئولیت رهبران حکومتها و شرکتهای رنسانس جدید، سرمایه گذاری در آزادسازی پتانسیلهای انسانی است. در تحول از قرون وسطی به رنسانس نیز این تنها ابداعات و اختراعات نبود که تحول را ایجاد کرد بلکه باور پتانسیلهای انسانی بود. رهبری در رنسانس دیجیتال تنها به کنترل تصمیم گیری خلاصه نمی شود. رهبران وقت ظرفیت کنترل هر تصمیمی را ندارند. رهبری صرفاً عنوان و موقعیت در رده بندی سازمانی نیست. رجز خواندن و مباحثات کردن یا نبرد کردن یا جمع ثروت نیست. ثروت به اندازه توانایی هدفی که پشت آن قرار دارد، سودمند است. رهبری در عصر رنسانس دیجیتال تشویق تواناسازی است. رهبران درمی یابند که برنامه ریزی راهبردی و اجرا مفاهیم بی مسمی نیستند، هر دو عنصر در نهایت به «افراد» برمی گردند. بزرگترین برنامه های راهبردی در دنیا و دقیق ترین برنامه های مالی اگر برپایه مردم

خرج می دهند. مسیر جهانی شدن و فناوری اطلاعات که موفقیت و پیشرفت را برای میلیونها نفر به ارمغان آورده است پایدار نخواهد ماند اگر میلیاردها نفر دیگر احساس کنند که اصلاً در آن سهمی ندارند.

• نقش رهبران در این میان چیست؟

- حادثه ای این چنین انسان را وامی دارد که عمیقاً راجع به نقش رهبری فکر کند. ۱۱ سپتامبر آغاز دور جدیدی از رهبری را نشان داد که در آن شرکتهای باید مسئولیت بیشتری در سطح جهانی بپذیرند. این یک واقعیت است که اگر ما مسئولیت از بین بردن شکاف بین داراها و ندارها، بین دارندگان فناوری و محرومین از فناوری را نپذیریم، نمی توانیم خود را رهبر بنامیم. ما باید به نقش مدیریت و رهبری بویژه در کسب و کار تمرکز و تاکید کنیم. موفقیت ما به عنوان رهبر چنین مشخص می شود: توانایی در فهم اینکه چگونه شرکتهای ما می توانند تأثیرات مثبت روی خانواده، شرکت، ملت و تمام مردم داشته باشند. با جهانی شدن، مسئولیت ما نیز جهانی می شود. اگر ما درسی از حوادث ۱۱ سپتامبر بگیریم آن است که همانگونه که اشاره کردم اقتصاد جهانی که موفقیت را برای میلیونها نفر به ارمغان آورده است پایدار نخواهد ماند اگر میلیاردها انسان دیگر احساس کنند که سهمی از آن ندارند. دید بشردوستانه سستی کافی نیست. اکنون مدیران شرکتهای بیش از هر زمان دیگر فرصت دارند تعریف مجددی از نقش شرکت در سطح جهانی داشته باشند! در بهبود سطح زندگی مردم، اجتماع و ملتها. این از یک سو به معنای آن است که باید جزئی از اجتماعی باشیم که در آن کسب و کارمان را انجام می دهیم و از سوی دیگر به معنای آن است که باید شهروندان جهانی خوبی باشیم، استانداردهای بالا را نگاه داریم و الگویی خوبی در زمینه های زیست محیطی، کاری، اخلاقی و حقوق انسانی ارائه دهیم. ما باید کسب و کارمان را به گونه ای بسازیم که نه تنها ارزش برای سهامداران بیافریند بلکه ارزشهای اجتماعی پایدار خلق کند. شغل ما و وظیفه ما این است که از موتور محرک «سود» برای افزایش توانمندیها، گسترش امید و خاموش کردن آتش یأس و ناامیدی در جهان استفاده کنیم. آنچه مهم است آن است که در بحث جهانی سازی گوشه انزوا

مقابله کند و طبیعی است که اهداف کوتاه مدت هم مهم هستند. اما بسیاری از مدیران در برداشت از نقش خود دچار اشتباه شده اند و این مسئله موجب نادرستی فعالیتهای آنها می شود. آنها فراموش کرده اند که تنها موظف به رسیدگی به امور سهامداران نیستند و باید به ارزشهای مشتریان و جامعه نیز توجه کنند.

• با این رسوایها، بیش از ۲۰۰ شرکت آمریکایی مجبور به تصحیح صورت حسابهای مالی خود شده اند. آیا کاپیتالسم آمریکایی با یک بحران اخلاقی مواجه شده است؟

- رسوایهای اخیر موجب شده تا تمامی مدیران فعالیتهای داخلی، کنترلها و سهام شرکتها را یک بار دیگر با دقت موردبازبینی قرار دهند. موج رسوایها نوعی پیغام بیداری برای همه ما بود و از این منظر کاملاً مثبت و مفید واقع شد. ما باید «ایمان» و «حقیقت» را در اقتصاد آمریکا بازسازی کنیم.

• حدود مرز این بازرسیها و صدور دستورالعملهای کنترل کننده چیست؟

- من در این زمینه چیز بدی نمی بینم. اینکه گفته می شود هم رؤسای هیئت مدیره ها و هم مدیران مالی باید حساب پس بدهند نیز به اعتقاد من خواسته درستی است. اما گاه سعی می شود سیر تا پیاز شرکتها و تمام جزئیات آنها افشا شود. حرکت به چنین سمتی تنها موجب پدید آمدن بازرسیهای سطحی و بسی ارزش می شود که حتی در گذشته هم تعداد آنها بیش از حد لازم بوده است. نیز این خطر وجود دارد که با رشد فرایند دستورالعملها ریسک پذیری که از الزامات زندگی تجاری است از بین برود. برخی مواقع انسانها اشتباهاتی را انجام می دهند، نباید از هر اشتباهی نتیجه گرفت که عامل آن متقلب و دروغگوست. افزایش کنترلها روح فعالیت در شرکتها را از بین می برد. بدون اینکه افراد خود تصمیم بگیرند، ریسک و اشتباه کنند نمی توان اقتصاد را رشد داد. دستورالعمل به خودی خود اعتماد ایجاد نمی کند. وقتی آنها به لباسی تبدیل می شوند که پوشیدن آن اجباری است دیگر تحرکی در اقتصاد باقی نخواهد ماند. ما باید اعتماد از دست رفته را به دست آوریم: با مدیریت کردن شرکت نه ارزش سهام، با موازنه بین نیازمندیها و خواسته های سهامداران و مشتریان و کارکنان با اجتماع، با مدیریت درازمدت نه کوتاه مدت که مستلزم

می گویند انجام دهید. یعنی حرف شما سند تضمین عمل شما باشد. عملیات کسب و کار توسط فرهنگ شرکت پیش نمی رود، عملیات کسب و کار فرهنگ شرکت را منعکس می کند. کارکنان اول نگاه می کنند که شما چگونه عمل می کنید و سپس چه می گوید. اگر شما حرکت نکنید آنها به حرف شما گوش نمی دهند. آنچه عملکرد شرکتها را متفاوت می سازد طرز عمل روزمره افراد سازمان است.

• شرکت شما ۱۴۰ هزار نفر پرسنل دارد. چگونه می توانید شرایطی ایجاد کنید که مطمئن شوید در همه جا واقعاً استانداردهای اخلاقی رعایت می شود؟

- ما از نام نیک و شهرت شرکتمان سود می بریم. لذا طی تمام جلساتی که با پرسنل داشته ام از ارزشهای شرکت سخن رانده ام. ما سیاست درهای باز را دنبال می کنیم. باید هریک از کارکنان به تنهایی بتوانند مشکلات را به شکلی روشن بیان کنند. ما یک شماره تلفن داریم که تمام پرسنل می توانند با آن تماس گرفته و بدون ذکر نام نظرات و انتقادهای خود را بگویند. آنان می توانند در شبسکه رایانه ای داخل شرکت پیغام بگذارند و مستقیماً به من تلفن بزنند.

• شما از اصول، اخلاق و ارزشها در کسب و کار زیاد سخن گفته اید. اما در دنیای کسب و کار و بویژه در سالهای اخیر در سطح شرکتهای بزرگ شاهد رسوایهای مالی بوده ایم. چه عواملی در این مورد دخالت دارند؟

- واقعیت آن است که این سوءاستفاده ها در فضایی اتفاق می افتد که مدیریت «اصول» را فراموش می کند. اصولی مانند آنکه: مدیریت باید شرکت را مدیریت کند نه ارزش سهام را. مدیریت باید بین سود کوتاه مدت و سرمایه گذاری بلندمدت موازنه برقرار کند. مدیریت باید راجع به یک دهه فکر کند نه یک فصل. همانگونه که سود واقعی و گردش مالی واقعی و تراز مالی واقعی مسئله است، صداقت، راستی و مسئولیت پذیری هم مسئله است. به نظر من چندین عامل کنار هم قرار گرفته اند و این شرایط را پدید آورده اند. مدیران راستگو نبود و طمع کردند. آنها به شرکتهایشان دروغ گفتند. سال ۲۰۰۱ میلادی شرکت «انرون» یک میلیارد دلار از حسابهای مالی خود را کم جلوه داد. البته یک مدیرعامل وظیفه دارد با فشارها

و اطلاعات، چه خوب، چه بد و چه زشت. در HP ما «عملیات درهای باز» داریم که در آن اعضاء هیئت مدیره آزادند که با هریک از کارکنان تعامل داشته باشند. ما سیاست درهای باز را با تمام کارکنانمان تقویت کرده ایم. ما روشن ساخته ایم که این «حق» نیست بلکه یک تکلیف و وظیفه است.

• شما به «اصول» اشاره کردید، منظورتان از اصول چیست؟

- ارزشها. تقویت اصول در هر زمان و بویژه در مواقع آشفتگی نظیر ادغام، رکود اقتصادی، تهدید جنگ و... بسیار مهم است. شخصیت ما به عنوان یک شرکت همان اندازه مهم است که توانایی ما و نتایج کار ما. ارزشها منعکس کننده این هستند که ما چگونه کار می کنیم. تخم ارزشها باید همه جا پاشیده شود. خلوص و صداقت در اتاق هیئت مدیره توجه همه را به خود جلب می کند. ارزشهایی که بر اتاق هیئت مدیره حاکم است نباید با ارزشهایی که در محل کارخانه و کارگاه حاکم است تفاوت کند. همه باید حقیقتاً به صورت باز به گفت و گو و ارزیابی بپردازند. بحثهای آزاد، درهای باز و در دسترس بودن، تیم مدیریت را کارا تر می سازد و این اصول باید بخشی از وجود هیئت مدیره و سایر جاها باشد. البته فرایندها، کنترلها و قوانین می توانند و باید مهم باشند. اما اینکه چگونه ما خود در شرکت و در درون هیئت مدیره عمل می کنیم اثر بیشتری دارد تا گواهینامه ای که امضا کرده ایم. البته می توان نشست و بیانیه ای از ارزشهای والا نوشت اما اساس کار «ارزشهای زنده» است. چگونگی انجام یک کار همان قدر مهم است که چه کاری انجام می دهیم. رهبری شما به حرکات جسورانه و خطر انگیز وابسته نیست بلکه به اعمال و رفتار جزئی نیز بستگی دارد. اگر شما «اخلاق» را به صورت نظام مستحکم در کسب و کارتان درنیابید مشکل است که آن ارزشها را در سطح بزرگتری مطرح کنید و پیش ببرید. اگر ژن «صداقت» در هیئت مدیره و سطح کارگاه مشابه و یکسان باشد آنگاه خط مشی ها و عملیات همراستا می شوند و از بالا به پایین و پایین به بالا متوازن و یکپارچه می گردند. «صداقت» یعنی انتظار اینکه شما کارهای صحیح انجام دهید آن هم در وقتی که کسی نظاره گر شما نیست. یعنی هر چه

معماران آنها ساختمانهایی را طراحی می کردند که جاذبه را به مبارزه می طلبید. ریاضیدانان آنها جبر و الگوریتم را ابداع کردند که می توانست ساختار رایانه ها را شکل دهد. پزشکان آنها بدن انسان را معاینه می کردند و معالجات جدیدی برای بیماریها می یافتند. ستاره شناسان آنها به آسمان می نگریستند، ستارگان را نامگذاری می کردند و راه مسافرت فضایی و اکتشاف را هموار می ساختند. نویسندگان آنها هزاران داستان حماسی و افسانه ای می آفریدند. شعرای آنها شعر عشق می سرودند درحالی که مردم پیش از آنها در ترس از تفکر در چنین مقوله هایی فرورفته بودند. زمانی که سایر ملل از مواجهه با ایده ها و اندیشه ها می ترسیدند این تمدن آنها را زنده نگاه داشت. وقتی خطر سانسور، اضمحلال علم تمدنهای پیشین را تهدید می کرد این تمدن دانش را زنده نگاه داشت و به دیگران منتقل کرد. این «تمدن اسلامی» بود از سال ۸۰۰ تا ۱۶۰۰ میلادی که امپراتوری عثمانی و بغداد و سوریه و مصر را دربرمی گرفت.

گرچه ما غالباً از دینی که به تمدنهای دیگر داریم غافلیم اما هدیه آنها بخش عظیمی از میراث ماست. صنعت و فناوری نمی توانست بدون مشارکت ریاضیدانان عرب موجودیت یابد. شاعران فیلسوف صوفی مسلک مثل مولوی اندیشه ما را نسبت به خود و حقیقت به چالش کشیدند. رهبران آنها تسامح و رهبری مدنی را عرضه کردند. ما می توانیم از این نمونه یاد بگیریم: رهبری مبتنی بر شایسته سالاری را. آن رهبری که تمامی تواناییهای جمعیت متنوع مسلمان، یهود و مسیحی را مهار میکرد. این نوع رهبری خردمندانه و روشنگرانه که فرهنگ، تنوع، پایداری و شجاعت را بارور می ساخت ۸۰۰ سال ابداع و اختراع و موفقیت را رهبری کرد. در این زمان تاریخ ما باید صریحاً شهادت دهیم و اظهار کنیم تهدمدان را به ساختن جوامع و نهادهایی که آرزویشان این نوع «عظمت» است. □

منابع

- ۱- مجموعه ۴۶ سخنرانی کارلی فیورینا در سه سال اخیر و به مناسبتهای مختلف که در پایگاه اطلاعاتی شرکت HP آمده است: www.hp.com
- ۲- روزنامه همشهری، ۲۱ شهریور و ۱۹ بهمن ۱۳۸۰ و ۲۶ شهریور و ۱۷ اسفند ۱۳۸۱.



اگر ما مسئولیت از بین بردن شکاف دیجیتالی بین داراها و ندارها را نپذیریم نمی توانیم خود را رهبر بنامیم

است: «سود» در مقابل «ارزش اجتماعی». «کسب و کار بزرگ» در مقابل «افراد محلی». «جهانی سازی» در مقابل «خیر بزرگتر». «نگهداری آنچه قدیمی است» در مقابل «پذیرش آنچه جدید است».

• به عنوان آخرین سوال می خواهم به رشته تحصیلی شما یعنی فلسفه و تاریخ قرون وسطی برگردم. با توجه به نقشی که تمدن اسلامی در رنسانس اول داشته است، چه خصوصاتی از این تمدن باعث تاثیرگذاری بوده است؟

- زمانی تمدنی وجود داشت که بزرگترین تمدن در دنیا بود. قادر بود قاره ای با کشورهای متعدد تشکیل دهد که از اقیانوس تا اقیانوس گسترده بود و از کوههای شمال تا استوا و بیابانها امتداد داشت. در این قلمرو صدها میلیون انسان با نژاد و عقاید مختلف زندگی می کردند. یکی از زبانهایشان یعنی عربی زبان عالمگیر بیشتر جهان بود؛ پل مابین مردم سرزمینهای مختلف. ارتش آن از مردمی بسا ملیتهای مختلف تشکیل شده بود. حفاظت نظامی آنان صلح و موفقیت برای آنان به ارمغان آورده بود. تجارت این تمدن از آمریکای لاتین تا چین گسترده بود. موتور محرک این تمدن - بیش از هر چیز دیگر - اختراع و ابتکار بود.

ساختن ارزشهای پایدار برای همه است. مبنای پدیدآوردن ارزشهای پایدار خلوص واقعی و صداقت واقعی است.

• می توانم پرسیم حقوق شما در ماه چقدر است؟ - من حقوق ثابتی معادل یک میلیون دلار در ماه می گیرم. همین مقدار هم بابت سود سهام دریافت می کنم. البته بخش مربوط به سود سهام در حال حاضر قابل توجه نیست.

• اما گاه بسرخی مدیران عالی دهها میلیون دلار دریافت می کنند. چه مکانیسمی برای روشن ساختن این کار باید در نظر گرفت؟

- طبیعتاً در مورد شرکتهای «انرون»، «ورلدکام» و «تیکو» مثالهای باورنکردنی وجود دارد که همه ما را شوکه کرده است. درآمدهای مدیران در گذشته دارای سقف خاصی نبوده است. من طرفدار سیستم مستحکمی هستم که در آن حقوق یک کارمند تازه کار با حقوق رئیس هیئت مدیره به طریقی ارتباط داشته باشد. ما در شرکت دارای حقوقهای ثابت هستیم و هر یک از کارکنان متناسب با فعالیتهای خویش می تواند پاداشهایی هم دریافت کند. اما حقوق مدیران به خصوص در آمریکا طی ده سال گذشته با سرعتی بیش از حد رشد کرده است. در مورد نامعقول بودن سرعت چنین روندی هیچ کس تردید ندارد. این روند نوعی بمب اجتماعی را نیز در دل خود نهفته دارد.

• به یک سوال شخصی برمی گردیم. تاثیرگذارترین نویسنده دنیای کسب و کار برای شما چه کسی بوده است؟

- اتفاقاً روزی که در جشن بیستمین سالگرد رایانه شخصی IBM شرکت کرده بودم، روزنامه نگار جوانی از من این سوال را پرسید. من به صفحاتی که دست او بود نگاه کردم و دیدم مدیران عاملی که قبلاً او با آنها صحبت کرده بود نظراتی داده بودند. همانگونه که ممکن است حدس بزنید من اسم «تام پیترز»، «پیتز دراکر»، «گری همل» و «مایکل پورتر» را دیدم. من مکثی کردم و گفتم: «هگل»! خیرنگار کاملاً تعجب کرد زیرا اساساً هگل جزء لیست صاحبان کتاب در این زمینه نیست. من توضیح دادم: «هگل»، فرایند تز، آنتی تز و سنتز. من هر روز از آن استفاده می کنم». او برپایه وظیفه خود یادداشت کرد هگل و رفت. در عصر دیجیتال «قدرت» و «ارزش» در ارتباط با هم قرار گرفته اند. این حقیقتاً فرایند تز، آنتی تز و سنتز

LOQWARE Security Hardware

MARKETING : DANAYAN Co. www.DANAYAN.com Info@DANAYAN.com Tel: 691 68 88 FAX : 691 68 89



Looware

مدیر گرامی :

به هیچ کس اعتماد نکنید به جز اثر انگشت خود !!!

اولین هارد دیسک مجهز به سیستم اثر انگشت در ایران

• با قدرت تشخیص علائم حیاتی

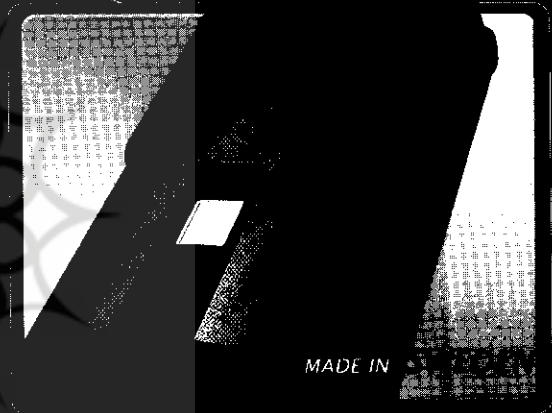
USB2.0 / Fire wire external hard disk (up to 480 mbps)

Capacity 10 - 30 and 60 GB

Weight: 445 gr

Easy installation

No Power Supply Need For All Product



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



Model: **LoDrive 250 SPR**



آهنگ دانش نماینده ایران و دومی

تلفن: ۸۸۱۱۶۶۰-۱

E-mail: Info@AD-Co.biz



کیمیا پخش نماینده فروش تهران

تلفن: ۸۰۴۵۸۳۳ - ۸۰۵۹۵۷۸

HP و برنامه مقابله با توزیع محصولات جعلی در

خاورمیانه

از HP بودن خرید خود مطمئن شوید

موضوع:

جعل و تقلب به صنعت چاپ و محصولات وابسته به آن، همچنین فروشندگان و مصرف کنندگان زیان وارد می کند. چاپگرهای لیزری و کارتریج های جوهرافشان، یا در بسته های کپی شده از روی جعبه های اصلی HP و یا بسته های استفاده شده HP به فروش می رسند. فروشندگان کالاهای جعلی برای فروش محصولات خود از روش های تجارت تلفنی یا اینترنتی استفاده می کنند.

برنامه:

HP برای مقابله با جعل محصولاتش، برنامه خاصی تدارک دیده است. سرخ های پرونده های مشکوک توسط یک شبکه پیوسته از مشاوران در سراسر جهان بررسی می شود. نتایج حاصل از این برنامه، در تعداد زیادی از موارد، نشان دهنده موفق بودن این طرح می باشد.



برجسب گذاری

برای کمک به تشخیص محصولات اصلی از تقلبی، HP اقدام به برجسب گذاری روی جعبه کارتریج های لیزری خود نموده است. در بیشتر کشورهای اروپایی خاورمیانه و آفریقا جعبه های اصلی کارتریج های جوهرافشان نیز برجسب گذاری شده اند.

برجسب گذاری
روی کارتریج های جوهرافشان لیزری HP



برجسب گذاری
روی کارتریج های جوهرافشان لیزری HP

گزارش:

HP، در راستای این برنامه، گزارش های خاصی برای مصرف کنندگان و نیز شرکای تجاری خود تهیه و منتشر می کند:

آدرس الکترونیکی: emea.anti-counterfeit@.com

سایت اینترنتی: www.hp.com/go/anticounterfeit

با فروشندگان رسمی HP تماس بگیرید



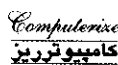
همپران
۲۲۲۹۰۵۰



میتن
۶۷۰۵۱۵۳-۵



هبتک
۸۸۴۲۹۷۲-۴



کامپیوتر ریز
۸۸۱۱۳۸۵-۶



فرزاتگان فارس
۸۷۵۹۴۸۰



سرو رایانه
۸۰۲۷۲۴۴



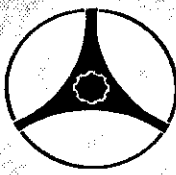
ژرف نگر
۸۷۷۲۵۰۵



بامداد رایانه
۸۳۱۶۱۰۸-۱۰

شرکت گسترش خدمات پارس خودرو

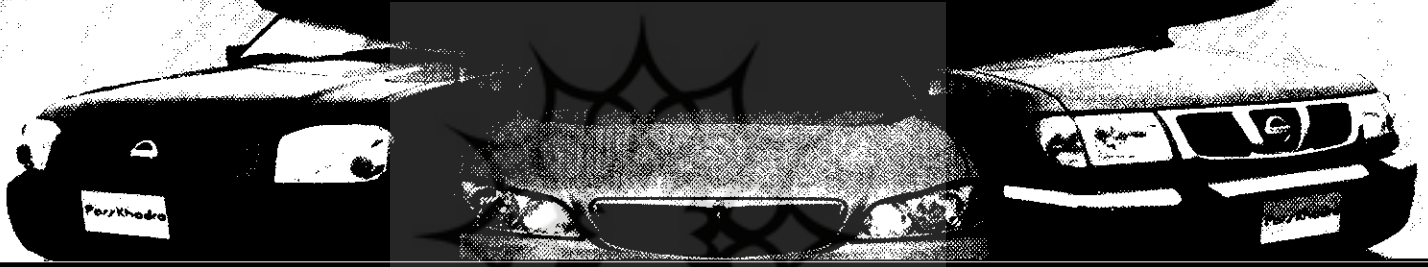
PARSKHODRO after sales service Co.



**Jump-
To Future**

خدمات پس از فروش و سرویس شرکت پارس خودرو

تضمین کیفیت - قداوم خدمات

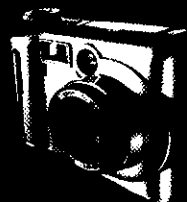


پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی



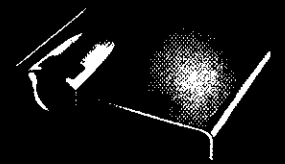
صفحه‌های نمایشگر پلاسما



دوربین‌های دیجیتال



نوت بوک‌های Joybook



پروژکتورهای دیجیتال



اسکنرها

BenQ و فرزاتگان فارس دنیای دیجیتال شما را لذت بخش می‌کنند.

کی بوردها



موس‌های اپتیکال



تلفن‌های همراه



مانیتورهای LCD

از پروژکتورهای دیجیتال تا تلفن‌های همراه محصولات BenQ دنیای دیجیتال شما را لذت بخش می‌کنند. بیایید از محصولات BenQ لذت ببرید. نمایشگاه بین‌المللی الکامپ، سالن ۴۴ مینا ۳ الی ۷ دی ماه ۱۳۸۲

BenQ
Enjoyment Matters