

## با معماران عصر دیجیتال (۱۳) اندیشه های چارلز هندی (بخش دوم و پایانی)

● روند وجود و تاثیر خدایان در سازمانها چگونه بوده است؟

- اگر تاریخ بیشتر سازمانها را مورد بررسی قرار دهیم به این نکته پی می بریم که آنها از فرهنگ باشگاهی (زنوس) به فرهنگ نقشها (آپولو) تغییر شکل داده و متعاقباً در موارد نیاز به تغییر و توسعه، فرهنگهای وظیفه گرا (آتنا) و اگزیستانسیالیستی (دیونیسوس) نیز به آن افزوده شده است. به عبارت دیگر، زنوس 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 فعالیتها به شیوه 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 آپولویی با نیروی کار آنتنی 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 در بر دارد؟

- 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 آشفتگی 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. شرکتهایی که همانند افراد به وظایف اجتماعی خود عمل کنند. آنانی که به آفرینش سرمایه های اقتصادی سرگرمند باید به آفرینش سرمایه های اجتماعی نیز بپردازند 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

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 تحلیلها درست باشد برنامه باید اجرا شود. امروزه یک سلسله مهارتهای ظریف تر ضرورت پیدا کرده است؛ مهارت به تعهد واداشتن و به هیجان در آوردن 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 معطوف 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

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 قراردادان سرمشق در مقابل آنها انجام می گیرد. سازمانی که با افراد به مثابه دارای برخوردار می کند و این دیدگاه را دنبال می کند که نباید از آنها نگهداری کرد، به آنها عشق ورزید و روی آنها سرمایه گذاری کرد رفتارشان 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

می شود. در چنین محیط هایی به جای «من» سخن از «ما» است. شرکتیهای 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 زیر چشم 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 شرکتیهای 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 روز افزون 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 مورد نیاز است. سازمانها بیش از پیش از افراد هوشمندی

کار نمی‌کنید نمی‌گویید اوقات فراغ است بلکه آن را بیکاری می‌گویید. بنابراین، اگر حقیقتاً می‌خواهیم جامعه اوقات فراغت واقعی داشته باشد که در آن مردم می‌توانند از بخشی از وقت خود برای انجام آنچه واقعاً می‌خواهند انجام دهند و از آن لذت ببرند بهره‌گیرند بنابراین، آنها هنوز مجبورند کار کنند! پس نمی‌توان زندگی را تقسیم کرد به اینکه ۲۵ سال اول شما یاد می‌گیرید، سپس کار می‌کنید و سپس اوقات فراغت 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 می‌رود. 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 نظریه‌های 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 ضرورت‌های آمرانه اقتصادی بشر را به بردگی بکشاند. سرمایه داری نابرابری می‌آفریند. در این روند ثروت کشور افزایش می‌یابد ولی پخش آن برابر نیست. اقتصاد آزاد را از ارزشهاست. هیچکس مسئول دیگری نیست. چنین حالتی خودخواهی نابهنجار است و می‌تواند ویران‌کننده باشد.

● **یعنی سرمایه داری فقط به جنبه مادی پرداخته و انسان را تک‌ساحتی کرده است؟**

- ما زندانی افسانه پول شده ایم. با کمی مسامحه می‌توان گفت که وسیله جای هدف را گرفته است. پول شاید شرط لازم خوشبختی باشد ولی شرط کافی نیست. پول بی‌تردید مهم است ولی مهمترین چیز نیست. اکنون وضع به گونه‌ای است که انگار از دید ما اقتصاد همه چیز زندگی، پول برترین معیار در آن و بازار

### هدف غایی یک شرکت این است که به منظور ادامه تولید بهتر و بیشتر دست به سودآوری بزند



### ما شاهد پایان «جامعه مستخدمین» خواهیم بود. هم اکنون یک سوم نیروی کار در اروپا خارج از سازمانها کار می‌کنند

سخنرانی‌های مربوط به تندرستی، بهداشت و حفظ خود و خانواده! از سال ۲۰۴۰ میلادی به بعد از هر ۵ نفر یک نفر مستمیری 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 فرآورده‌ای 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؟!**

- اوقات فراغت طرف دیگر سکه کار و خود نوعی کار است. اگر شما کار نداشته باشید وقتی

کوچک انجام خواهند داد. مردم به جای داشتن یک شغل در تمام عمر، در یک برهه از زمان مجموعه‌ای 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 هر یک 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 می‌کنند. کار اصولاً چیزی بیشتر از یک شغل است. ما با قیمت گذاشتن روی کار، فعالیت را به شغل تبدیل می‌کنیم و اشتغال و استخدام به وجود می‌آوریم. اگر افراد فکر می‌کنند پس از اتمام دبیرستان یا دانشگاه به مدت ۴۵ تا ۵۰ سال برای یک سازمان کار می‌کنند فکر بچه‌گانه‌ای است. مشاغل دیگر ضرورتاً به سازمانها تعلق ندارند. با خارج کردن فیزیکی شغل از سازمان آن را بیشتر مال خود می‌کنیم. 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 می‌کردند، 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؟**

- واژه‌هایی از قبیل بازنشستگی منسوخ خواهد شد. برای افراد پس از ۵۰ سالگی کار به پایان نمی‌رسد بلکه پس از حدود ۵۰۰۰۰ ساعت کار در شغل تمام وقت، نوع آن فرق می‌کند و دیگر همان شغلی نیست که آنها شناخته‌اند. آنها زودتر از دیگران وارد سن سوم خواهند شد و بی‌تردید در شرایطی که وضع مالی خوبی دارند هنوز می‌توانند بخش سوم زندگی خود را به خوبی سپری کنند. آنها به طور غیررسمی به کار اشتغال خواهند داشت که هیچگونه سختی با استخدام ندارد. بنابراین، آموزش پیش از بازنشستگی باید برای ایجاد مهارت و ظرفیت برای خویش فرمایی باشد نه

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.

#### • چه چیزی؟

- معنا. جستجوی معنا. در جستجوی این هستیم که چرا ما کار می کنیم. پاسخ این مطلب در گذشته آسان بود: ما کار می کردیم 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 می کنیم و پول یک معیار خام اندازه گیری موفقیت می شود. 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 می تواند این باشد که جهانی بهتر از آنچه تحویل می گیریم پشت سر خود بگذاریم. جستجو برای یافتن «بهترین» در وجود خودمان تنها آغاز راه است، باید برای این گوهر هدفی برگزینیم. نخستین پرسش گریزنای پذیر 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 بهره برداری را از خود بکنیم. در نهاد همه ما خوی نیکی و بدی نهفته است. خویشتن بهنجار یا آراسته هنگامی نمود می یابد که خوبیها را آشکار ساخته و بدیهها را کنار بگذاریم. اگر می خواهی 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 کرده اید و آن را راه درمان بدیههای سرمایه داری دانسته اید. خودخواهی بهنجار یعنی چه؟

- خودخواهی بهنجار به معنای پذیرش مسئولیت بالاترین بهره برداری 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 می تواند وضعیت بهتری پیدا کند. خودخواهی بهنجار، فراتر از «خود» رفتن است. گریز از خود نیست، کم کردن خود در ظرفی بزرگتر و فراتر است. لازمه خودخواهی بهنجار این است که هر چه می توانیم در راه خیر گام برداریم. فرایند را باید از خود آغاز کرد. آنچه به خود نمی پسندیم به دیگران روا مداریم. بدین گونه عدالت تعریف شایسته خود را پیدا می کند. 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 شده اند، ابرتکارات 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 در حالی که دریایی از ثروت آنان را دربر گرفته 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 غیر ضروری 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 در نهایت به سود خود اوست. ترکیب نفع شخصی با خیر اجتماعی انگیزه آفرین پرتوانی است. این آموزه به معنای کنار گذاشتن 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 بجای گذاشتن 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 بی‌خاک سپردگان را نشان می دهد، بر به عابران تأثیری ندارد. آنچه با آن میلیونها انسان در گذشته کرده ایم اهمیت دارد. اثری که از خود در این دنیا باقی می گذاریم می تواند 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 می کنند ندارند خوش می گذرد! نمی توانم بگویم پیاده کردن گفته های من آسان است. من از پیشینه درازی در وعظ و بحث برخوردارم و می دانم که سخن گفتن آسانتر از عمل کردن است! ولی زندگی میدان پالایش اندیشه ها و رفتارهاست تاجایی که آنچه راستین است برجا بماند. همانگونه که میکال آنژ گفته است: مشکل بایسته تدبیر در میان قطعه سنگ نهفته است باید آن قدر بتراشید تا به آن برسید. □

#### منابع:

- ۱ - چارلز هندی، «عصر سنت گریزی»، ترجمه عباس مخبر، انتشارات طرح نو، ۱۳۷۴.
- ۲ - چارلز هندی، «عصر تضاد و تناقض»، ترجمه محمود طلوع، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۰.
- ۳ - چارلز هندی، «خدایان مدیریت»، ترجمه کهزاد آذروش، نشر فرا، ۱۳۸۰.
- ۴ - چارلز هندی، «روح تشنه»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۰.

5 - CHARLES HANDY, "THE SEARCH FOR MEANING", WWW.PFDL.COM/LEADER TO LEADER, NO.5/1997.

6 - CHARLES HANDY, "THE FUTURE OF WORK IN A CHANGING WORLD", WWW.PASTORNET.NET.AU.

7 - CHARLES HANDY, "HOW DO YOU MANAGE PEOPLE WHOM YOU DO NOT SEE", WWW.VISIONARYMARKETING.COM.

8 - CHARLES HANDY, "ELEPHANT AND FLEAS", WWW.PFDL.ORG/LEADER TO LEADER, NO.24, 2002.