

با معماران عصر دیجیتال (۱۷)

اندیشه های تام پیترز

تام پیترز (TOM PETERS) در سال ۱۹۴۲ در بالتیمور آمریکا به دنیا آمد. تاسا مقطع فوق لیسانس مهندسی راه و ساختمان در دانشگاه کرنل تحصیل کرد و فوق لیسانس و دکترای مدیریت را در استنفورد به اتمام رساند. پس از چند سال خدمت در ارتش، از ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۱ در شرکت مک کینزی مشغول به کار شد. پس از آن شرکت را ترک کرد تا مستقل کار کند. از آن پس او به مشاوره، سخنرانی و نویسندگی در حوزه مدیریت پرداخته است. آنچه تام پیترز را متمایز می سازد آن است که او در یک چارچوب مشخص محصور نمی شود. علاقه و اشتیاق او عبارت است از هیجان، بازآفرینی، نابودی، آزادی نیروی کار، خلاقیت، کارآفرینی، توجه به نقش طراحی در تولید و خدمات، آموزش برای عصر خلاقیت و بازآفرینی قدرتی تخیل. او پرکار است و کم خواب. هرگاه فرصتی می بیند حرکت می کند. از هر جایی ایده می گیرد و آنها را به چیزهایی تبدیل می کند که دیگران نمی توانند، همواره در جستجوی چیزهای بهتر است.

تام پیترز سخنران برجسته ای است. او سالی ۱۰۰ کنفرانس ملی و بین المللی ارائه می دهد. سخنرانی های انرژی آفرین و رودرروی او معروف است. او سخنرانی است که حضار را هیجان زده می کند، آنها را می خنداند و درعین حال به چالش می کشد. او همواره با جملات کوتاه و پرسش انگیز و کوبنده، سوال می آفریند. تام پیترز عصر حاضر را زمانه دعوی بسی قاعده می داند. مجله فورچون در مقایسه او و پیتز دراکر می نویسد: ما در دنیای تام پیترز زندگی می کنیم. پیتز دراکر بیشتر نوشته است و ایده هایش طی مدت زمان طولانی مطرح بوده است اما این تام پیترز است که به عنوان یک مشاور، نویسنده و سخنران، با ایده هایش و سبک برخوردش، تفکر جدید مدیریت را شکل داده است. او معلم معلمان مدیریت است. وارن بنیس تنها کسی که هم او و هم دراکر را شخصاً می شناسد می گوید، اگر پیتز دراکر مدیریت نوین را ابداع کرده، تام پیترز به آن رونق داده است. مجله بیزنس ویک به دلیل داشتن نظرات غیر معمول، او را چنین شرح داده است: بهترین دوست کسب و کار و بدترین کابوس شبانه.

تام پیترز خود را سرآمد بی نظمی، قهرمان

شکستهای جسورانه، استاد شور و اشتیاق، رک گوی حرفه ای، سردسته مشوقین شرکتها و دوستدار بازار تاساوصیف می کند. مجله لس آنجلس تایمز او را پدر سازمانهای فرامدرن نامیده است.

نه تنها زبان که قلم او نیز متفاوت است. وقتی به او گفته می شود زبان شما سخت و طاقت فرساست در پاسخ می گوید زمانه سخت و طاقت فرساست. کتابهای تام پیترز همواره جزء پرفروش ترین کتابهای مدیریتی بوده است. کتاب «در جستجوی تعالی» که در سال ۱۹۸۲ منتشر شد اولیسن و موفقیت آمیزترین کتاب او بود. این کتاب را یکی از سه کتاب برتر قرن در زمینه کسب و کار دانسته اند. علاوه بر کتابهای متعدد، صدها مقاله از او نیز در روزنامه ها و مجلات مختلف عمومی و علمی منتشر شده است. تام پیترز به عنوان تاثیرگذارترین متفکر کسب و کار در زمان ما چگونگی تعالی سازمانی را در عصر پرخطر توضیح می دهد، بسا وادی رازآلود نوآوری و خلاقیت گام می نهد و بازآفرینی قدرت تخیل را ضرورت حرکت در این وادی می داند.

● روزنامه ها و مجلات بسیاری شما را مری و مراد می نامند...

تام پیترز: نه، نه، هزاران بار نه. من تنها مشاهده گر و جستجوگری هستم که تلاش دارم مردم را هیجان زده کند. هنوز تعداد زیادی افراد در جستجوی پاسخ پرسشهای خود به سمینارهای من می آیند. از آمدنشان متشکرم ولی پاسخی وجود ندارد. در بهترین حالت تنها حدسهایی درباره پاسخ پرسشها وجود دارد.

● در این دنیایی که به تعبیر خود شما آشفته و پر آشوب است چه شخصیهایی موردعلاقه شماست؟

- من استیو جابز را دوست دارم و بیل گیتس و اندی گرو را. من آنها را دوست دارم که میلیاردها دلار ثروت می آفرینند و نیز آنها که کمتر شناخته شده اند و میلیاردها دلار از دست داده اند اما عمیقاً در زمانه ای که همه چیز به شدت در حال تغییر است درگیر شده اند و در نزاع و اقدام هستند.

● جک ولش چگونه؟ شما درباره او گفته اید که شاید در طول صدسال گذشته کمتر کسی توانسته باشد در اداره بنگاهش به اندازه او کامیاب باشد.



راز کامیابی او به نظر شما چیست؟

- رازی در میان نیست. فقط باید تا می توانی در حد شیفنگی برای شکوفایی مغزهای موجود در بنگاهت مایه بگذاری. همین.

• آیا این پیام همه این مدیران برجسته است. راستی پیام و پند همه آنان چیست؟

- تمرکز در حد شیفنگی، روی چند اصل پایه، سازگار با بافت هر بنگاه خاص. یعنی اینکه:

- به مشتری گوش دهید؛

- از دفتر کار خود بیرون بزنید؛

- وقت خود را کنترل کنید؛

- نسبت به مغزها شیفنگی داشته باشید؛

- یک هدف روشن، ساده، شورانگیز و نیروبخش تعیین کنید؛

- به تعبیر گری همل، آرمان آفرینی کنید نه کار آفرینی.

• رهبری بویژه رهبری یک سازمان از دیدگاه شما در چه جایگاهی قرار دارد؟

- رهبری بسیار دشوار و بسیار آسان است. مهارت شماره یک رهبری توانایی توسعه دیگران است. این ایده جدیدی نیست. یک رهبر باید تقویم کاری اش را نگاه کند، چه مقدار وقت در توجه مستقیم به توسعه افراد اختصاص داده است.

• ویژگیهای بهترین رئیس در نگاه شما چیست؟

- من باور ندارم که بهترین رئیس، معشوقها هستند. بهترین رئیس از نظر من خشن ترین رئیس است. بهترین رهبران، سازمان و کارکنان خود را به جایگاهی راه می برند که قبلاً در آن جایگاه نبودند و هرگز تصور نمی کردند به آن برسند. استیو جابز و مایکل جوردن استانداردهای بالایی برای خود در نظر گرفته اند و به مانعی در رسیدن به اهداف باور ندارند. من بسیار از آنها یاد گرفته ام. رئیس کامل آن است که نسبت به تفاوت های فردی آگاهی دارد و واقعاً می داند که هر کس را چگونه رهبری کند تا بالاترین عملکرد خود را ارائه دهد. بدون وجود چنین پیشتازانی ما هیچگاه راه به جایی نمی بریم. بهترین ریسان می فهمند که افراد در صحنه چه تلاشی انجام می دهند. آنها تشریک مساعی می کنند، به گفت و گو می نشینند و عظمت می آفرینند.

• بدترین ریسان؟

- آنانی هستند که پشت منشی و معاونان پنهان می شوند. از تماس رودررو احتراز می جویند و

تنها به سخنرانیهای ویدئویی دست می زنند. گرچه دوران پست الکترونیک و ملاقاتهای مجازی است اما حضور فیزیکی در محل و نشان دادن اهمیت موضوع، حقیقتاً ابزار بسیار قوی در موفقیت است. من گفته «ودی آلن» را دوست دارم که «۸۰ درصد موفقیت به نحوه ارائه بستگی دارد».

• شما شخصیتی عمل گرا و واقع بین هستید و معتقدید نباید در بند چشم انداز و اهداف ماند در جایی که فرصتهایی پیش رو پدید می آید. لطفاً توضیح دهید.

- اهداف غالباً آحمقانه هستند. امروز را دریاب! داشتن یک چشم انداز، ایده بدی نیست بلکه بسیار خوب است. انگیزه می آفریند و دیگران را به حرکت وامی دارد. فقط باید مطمئن شد که چشم انداز، متفاوت و چالش انگیز است. اما اگر پنجره ای به فرصت باز شد نباید به دلیل آنکه با برنامه بلندمدت ما همخوان نیست آن را بست. چنین پاسخ خشکی، چشم اندازها را به ورطه گمراهی می برد.

• چگونه می توان نسبت به یک سازمان ارزیابی درستی به دست داد. از راه عمل آن سازمان یا دستورالعمل!

- من ترجیح می دهم همه چیز را راجع به یک شرکت بخوانم جز خط مشی و دستورالعملها و رویه های آنها را. معمولاً دستورالعملها مجموعه از «انجام ندهید» هاست که حرکت را متوقف می کند و نوآوری و خلاقیت را از بین می ببرد. وقتی من یک دستورالعمل قطور می بینم می فهمم که با یک شرکت کند طرف هستم. باید قلم سرخی برداشت و در برابر هر «نکنید» و هر قاعده و هر جمله پرسید: آیا این نیاز است؟ آیا این به شرکت من در دنیای رقابتی کمک می کند؟ اگر جواب منفی است آن را خط بزنید و دور بیندازید. اصلاً بهتر آن است که این دستورالعملها را با یک دستورالعمل «انجام دهید» عوض کنید.

چه نسبتی بین اندازه سازمان و موفقیت سازمان وجود دارد؟ آیا واقعاً به نظر شما «کوچک زیباست»؟

- در حالی که کوچک - برخلاف گفته شوماخر - لزوماً زیبا نیست، خیلی بزرگ نیز اغلب خیلی زشت است، در زمانه ای که مزیت در سرعت است. از شما چه پنهان من هنوز کتاب «کوچک زیباست» را نخوانده ام. علاقه من

نیسوده است. من مدتها طرفدار توانمندی شرکت های بزرگ بودم. شاید بحث شرکت های کوچک ابتدا در دهه ۷۰ در شرکت قطعه سازی «دانا» مطرح گردید که مؤسس آن علاقه مند بود شرکتش کوچک باشد. شرکت الکتریکی «امرسون» نیز چنین بود. مؤسس آن علاقه مند به حفظ انرژی بالا بود لذا اندازه کوچک را دوست داشت. البته من بتدریج به کسب و کارهای متوسط و اندازه متوسط شرکتها علاقه مند شدم. این مسئله در اواخر دهه ۸۰ روی داد که مثالهای بسیاری از شرکت های موفق وجود داشت. بسیاری از شرکت های بزرگ خود را به واحدهای تا ۱۰۰ نفره تقسیم کردند.

• مرز این کار کجاست؟ برخی ۵۰ و برخی ۶۰۰ گفته اند یعنی بین ۵۰ تا ۶۰۰ نفر.

- عده ای معتقدند که مدیران واحدهای کوچک باید به اسم، همه کارکنان و مشتریان اصلی خود را بشناسند. عده ای نیز معتقدند در واحدهایی در این حدود، شما واقعاً خود را جزیی از آن احساس می کنید و می بینید که اگر غایب باشید خلاء وجودی شما را همه احساس می کنند. این امر برای یک اجتماع سازمانی مهم است. البته تحقیقات بیشتری عدد جادویی ۱۵۰ را نشان می دهد. جامعه شناسان از دهه ۵۰ پی برده بودند که یک آستانه بحران در محدوده ۱۵۰ تا ۲۰۰ وجود دارد، یعنی بیش از این حد، مشکلات بروز می کند. کشفیات باستان شناسی نیز نشان داده است که دهکده های دوران نوسنگی یعنی ۶۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، نوعاً شامل ۱۲۰ تا ۱۵۰ نفر بوده است. آنها دریافتند بودند که وقتی تعداد نفرت از ۱۵۰ نفر فراتر رود نمی توانند رفتار اعضا را کنترل کنند. اکنون نیز در عصر تولید انبوه و عصر فراتخصصی، ایده ۱۵۰ نفر برای یک واحد یا یک گروه درست می نماید.

• سازمانها همواره با تضاد و ناهمخوانی منافع فردی و اهداف سازمانی روبرو هستند. چگونه می توان استعدادهای و علایق شخصی را با راهبردهای سازمان هم جهت ساخت؟

- اول اینکه هر کار و فعالیتی را به صورت پروژه های سازماندهی کرد و به اعضا اجازه داد تا خود را در این پروژه ها درگیر کنند. این سبک ذاتی شرکت های حرفه ای خدماتی و شرکت های بزرگ است. برای شرکتی که کار

نوآوری یک انتخاب نیست، ضرورت است. قلب کسب و کار، رشد و نوآوری است. نوآوری یعنی همه ما «میکل آنژ» هستیم. باید هر شغل را به یک کسب و کار تبدیل کرد و هر شاغل و مستخدم را به یک کسب و کارچی. یعنی یک واحد کسب و کار یک نفره. چگونه این اتفاق می افتد. با قدرت تخیل. هیچ عذری پذیرفته نیست در اینکه بزرگ نباشیم امروزه عصر سازمانهای مبتنی بر استعداد است. کارکنان یقه سفید آنگونه که ما می شناخته ایم مرده اند. دوران امنیت شغلی آنگونه که ۳ یا ۴ نسل اخیر می شناخته ایم به سر آمده است. این عصر، عصر کار در خانه است. اقتصاد فردا برپایه دانایی است. کارخانه فردا، خانه خواهد بود، برای کار فکری نه کار سنگین بلند کردن اشیاء. کار در کارخانه اغلب در قالب تیم های پروژه در جهت بهبود بهره وری، کیفیت، خدمت و فرایند انجام خواهد شد. استانداردهای طلایی نوین، یادگیری نوآوری، هوشمندی، خواستن و پذیرش تغییر دائم است. فکرهای انعطاف پذیر مهمتر از ارتباطات انعطاف پذیر خواهند بود.

• چگونه می توان نوآوری کرد؟

- ساده است. با تمرکززدایی.

• مشکل تمرکززدایی چیست؟

- اصلاً جواب نمی دهد. تمرکززدایی حقیقی معمولاً شدنی نیست.

• راه حل چیست؟

- تمرکز زدایی نکنی! نابود کنی! نابودی یک سازمان آسانتر از تغییر آن است. باید بجای «مدیریت عامل»، «مدیریت نابودکنندگی» داشت. همانگونه که پیتر دراگر گفته «ما هنوز به دنبال کپرنیک سازمانهای نوین هستیم. فردا دنیایی به هم ریخته و آشفته خواهیم داشت که «تخریب خلاق» را دربردارد.

• شما قائل به دو نوع سازمان از لحاظ نوآوری هستید. آنها کدام است؟

- در بازار آشفته، مهمترین مسئله در کسب و کار، نوآوری است و کلید نوآوری این است: چگونه می توانم بدانم، چه فکر می کنم... یا اول بپر بعد نگاه کن! مشاهدات من نشان می دهد دو نوع شرکت وجود دارد: سازمانهای طرح گرا، سازمانهایی که فکر می کند، طرح می ریزد و جزئیات مشخصه های محصول را تعیین

گرچه دوران پست الکترونیک و ملاقاتهای مجازی است اما حضور فیزیکی در محل و نشان دادن اهمیت موضوع، ابزار بسیار قوی در موفقیت است.

عصر تولید انبوه خیلی سریع به سر آمد. اقتصاد امروز مبتنی بر دانایی، قدرت تخیل، هوشمندی و استعداد است.

کشورهاست. حقیقت آن است که برای دستیابی به تعالی، شما باید محکم و باثبات و با پشتکار باشید. این بدان معناست که شرکتها باید ابتدا فعال، پرا انرژی، جدی و کارآفرین باشند. پول بعد از آن خواهد آمد!

• یک سوال غیرمعمول. اگر وزیر خزانه داری بودید چه می کردید؟

- من فقط به دنبال مقدار زیادی انرژی در اقتصاد خواهم بود. دیگر برایم مهم نیست چه کسی می میرد؟! آیا مایکروسافت یا جنرال الکتریک وجود دارد یا نه؟! این نقطه نظر من به عنوان یک اقتصاددان است. تا زمانی که این شرکتها کار بزرگ انجام می دهند و نقش فوق العاده خود را ایفا می کنند زنده اند. پس از آن زمانشان به سر می آید و باید اجازه داد بمیرند. اگر فرض کنید به برخی دلایل عجیب، مایکروسافت فردا صبح وجود نداشته باشد، واقعیت آن است که افراد بسیار مستعدی که برای او کار می کرده اند ممکن است شغل جدید بهتری بیابند. این است که تفاوت نمی کند.

• نقش خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی در این میان چیست؟

- خلاقیت آدمی منبع بی پایان اقتصاد است.

خود را به صورت پروژه ای انجام می دهد محدودیتی در اندازه وجود ندارد. هر روز بر دامنه شرکتهای سنتی که از این شیوه استفاده می کنند افزوده می شود. دوم اینکه به افراد اجازه داد شود کارراهه شغلی را خود انتخاب کنند. اجازه دادن و تشویق کردن باعث می شود هرکس جایی برود که علاقه و اشتیاق دارد. من می خواهم به سخن «پیتر دراگر» که بر اهمیت کارکنان فرهیخته تاکید دارد چیزی بیفزایم و آن اینکه کنجکاوی و اشتیاق بسیار مهمتر از فرهیختگی و دانایی است. این را یک بار «انیشیتین» نیز گفته بود: کارکنان کنجکاو و علاقه مند و مشتاق.

• ایده ۱۰۰۰ نفر ۱۰۰۰ کارراهه شغلی که مطرح شده آیا همان ایده «خودمدیریتی» است؟

- «وارن بنیس» تعبیر خوبی دارد. او می گوید: بهترین کاری که یک رهبر می تواند برای یک گروه بزرگ انجام دهد آن است که به اعضا اجازه دهد تا عظمت خود را کشف کنند. عظمت گروه وقتی به دست می آید که هرکس در گروه، از رهبر تا اعضا، آزاد باشد تا بهترین تلاش خود را صورت دهد. می دانید که عصر تولید انبوه خیلی سریع به سر آمد. اقتصاد امروز مبتنی بر دانایی، قدرت تخیل، هوشمندی و استعداد است. چه می شد اگر می توانستیم یاد بگیریم که چگونه استعدادهای مختلف و غنی افراد یک مجموعه را تماماً مورد استفاده قرار دهیم. ایده ۱۰۰۰ نفر ۱۰۰۰ کارراهه شغلی از اینجاست.

«پیتر دراگر» نیز در سال ۱۹۹۲ نظیر این مطلب را در مقاله ای نوشت: «ارتباط بین کارکنان فرهیخته و سازمانهایشان یک پدیده کاملاً جدید است». در دنیایی که موفقیت بستگی دارد به قدرت مغزی و هوشمندی، رشد خودمدیریتی افراد مسئله مهمی است و سازمانهای خردورز سعی در پدیدآوردن زمینه های رشد فردی دارند.

• ایده آل شما تیم های چابک و هوشمند و پاسخگو و عدم تمرکز قدرت است. در دنیای کسب و کار، چگونه می توان قدرت چابکی و ساختار سازمانی چابک را برای حرکت راهبردی سامان داد؟

- همانگونه که در کتابهایم گفته ام من توجه زیادی به شرکتهایی ندارم که از گردونه کسب و کار خارج می شوند. توجه عمده من به

طبیعی تلقی کرد.

- عده ای می گویند زمانه در حال تغییر است.
- من می گویم همه چیز قبلاً تغییر کرده است.
- فردا اولین روز انقلاب توست.
- عده ای می گویند ما نیاز به «تغییر» داریم.
- من می گویم ما هم اینک به «انقلاب» نیاز داریم.

• شما افراطی هستید.

- من واقع بین هستم.

• عده ای به دنبال انگیزه هستند.

- ما یک رؤیا نیاز داریم، بلکه رؤیاها.

• عده ای به دنبال افراد خوب هستند.

- ما استعدادهاى خارق العاده و عجیب

می خواهیم.

• عده ای می گویند بهبود مستمر.

- من می گویم جهش و بساز آفرینی قدرت
تخیل.

• زبان شما سخت و طاقت فرساست...

- زمانه سخت و طاقت فرساست!

• به موفقیتها و شکستها در کار و زندگی چگونه
باید نگاه کرد؟

- شکستها نمک زندگی نیستند، خود زندگی
هستند. شکست تنها راه کسب موفقیت است.

نباید به راحتی از کنار آنها گذشت. باید آنها را
تشویق کرد. هر چه بزرگتر بیشتر. تنها

شکستهای بزرگ به موفقیتهای بزرگ
می انجامد. به تعبیر برخی بزرگان، به

شکستهای عالی جایزه بدهید و موفقیتهای
پیش پا افتاده را جریمه کنید!

• در مورد تشویق و تنبیه چه؟ برخی روانشناسان
از قدرت «تقویت مثبت» و «تخریب «تقویت منفی»

یعنی تنبیه سخن می گویند زیرا معتقدند افراد را از
کار بد باز نمی دارد بلکه آنها را تشویق می کند

که آن را پنهان سازند. نظر شما چیست؟

- کاملاً موافقم. اما باید در نظر داشت که تنبیه
یک نوع هنر واقعی است. قانون کلی در این

مورد چنین است: تقدیر در جمع و تنبیه در
خلوت.

• شاید چون تنبیه در جمع به تحقیر فرد
می انجامد پسندیده نیست. چگونه می توان در

این زمینه عمل کرد؟

- تحقیر افراد بسیار آسان است. تنها راهی که
می توان افراد را تحقیر نکرد مراقب بودن است.

کلید چاره، جدی گرفتن موارد حقیر و کوچک
است. حتی در نوشتن صحیح نام افراد باید

شرکتها باید ابتدا فعال، پرائورزی، جدی و کار آفرین باشند. پول بعداز آن خواهد آمد.

عصر کنونی، عصر کار در خانه است. کارخانه فردا، خانه خواهد بود برای کار فکری نه کار سنگین.

می کند. سازمانهایی که جرعه یک ایده را می
گیرد. چیزهایی را بلافاصله سرهم و به سرعت
آن را اصلاح می کند. شسرکتهای HP و 3M
فرهنگ نمونه سازی دارند. بسیار فرق است بین
انجام دادن کاری «برای» بازار یا بودن جزئی
«از» بازار. شرکتهایی که «برای» بازار کار می
کنند به جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل
آن و تولید طرحهای بازارپسند متکی هستند.
شرکتهایی که جزئی «از» بازار هستند به دنبال
کارکنان با تفکر غیرمعمول و کنجکاو و خلاق
هستند و عرضه چیزهایی که قبلاً روی آنها کار
نشده است.

• شما منشا بسیاری حرکتها را یک «رؤیا»
می دانید و اصولاً رؤیا را پدیدآورنده
عملکردهای بزرگ معرفی می کنید. چگونه چنین
چیزی ممکن است؟

- عملکردهای بزرگ و عالی نتیجه یک رؤیا
هستند. آنها با یک رؤیا شروع می شوند و
استمرار می یابند. برای فرایند تعریف مجدد
یک کسب و کار، یک رؤیا ضروری است. برای
یک دوره آموزشی و... هر چیز دیگر. من بر این
باورم که هر عملکرد یا پروژه ای که متکی بر
یک رؤیا نباشد برجسته نخواهد بود و به یاد
نخواهد ماند. ممکن است بازدهی وجود داشته
باشد، مفید باشد و... اما بدون یک رؤیا
نمی توان دنیا را تکان داد. من سالی ۷۵
سخنرانی می کنم. همه آنها با یک رؤیا شروع
می شود و با یک رؤیا ختم می شود. من چنین
شروع می کنم که خود را در یک سالن کنفرانس
تصور می کنم که مقابلم ۶۰ یا ۶۰۰۰ نفر نشسته
اند. وقتی کارم تمام می شود از خود می پرسم
آیا مطلبی که ارائه کردم درخور رؤیایم بود؟

• شما از «جامعه رؤیایی» نیز سخن گفته اید. این
چه جامعه ای است؟

- خورشید «جامعه اطلاعاتی» رو به غروب
است حتی قبل از اینکه ما - خود و
سازمانهایمان - را کاملاً با نیازهای آن تطبیق
دهیم. ما در گذشته های دور به عنوان شکارچی
زندگی کرده ایم و دهقان، در کارخانه کار
کرده ایم و اکنون در یک جامعه مبتنی بر
اطلاعات زندگی می کنیم که سکه رایج آن
رایانه است. ما مواجه با نوع پنجم جامعه
هستیم: جامعه رؤیایی. محصولات آینده باید
نیازهای دل ما را پاسخ دهند نه فقط عقل ما را.
اکنون زمانی است که باید به محصولات و

خدمات خود ارزش عاطفی بیفزاییم.

• در کار و شغل چگونه می توان رؤیا داشت؟

- به نظر من تفاوت بین متوسط و عالی در
هر شغل، داشتن تصور و رؤیا و دنبال کردن آن
به منظور باز آفرینی مستمر و روزانه کار خود
است. این خصلت در هنرمندان بزرگ وجود
دارد که در هر اجرا فرصت تازه ای برای کسب
تجربه در برخورد با یک رویکرد نو می یابند.
آنها هر روز یک بازی نو را شروع می کنند و
درمی یابند که چگونه باید آن را در آن روز اجرا
کنند.

• تغییرات نو به نو ثبات را از بین می برد. آیا بشر
به ثبات نیاز ندارد؟

- تغییر دردناک است، باید افراد را کمک کرد تا
با آن مواجه شوند. البته ما همه به ثبات در
زندگی نیاز داریم. مدیران عاقل وقت زیادی
صرف می کنند تا به کارکنان کمک کنند در
وسط دریای طوفانی تجاری، ثبات یابند.
تحقیقات روانشناسی نشان می دهد که ما
انسانها به همان اندازه که به ثبات نیاز داریم به
انگیزه و تحریک نیز نیازمند هستیم. پس نباید
بخش اول یعنی دردناک بودن تغییر ما را وارد
که نمی خواهیم یا نمی توانیم! و بخش دیگر
فراموش شود. باید تغییر را همچون تنفس،

دقت کرد.

• شما در کتابهایتان توصیه کرده اید که برای این منظور یادداشتهای «تشکر» فراموش نشود. منظورتان چیست؟

- مدیتری داشتم که سالها پیش با او کار می کردم. او همواره یادداشتهای کوتاه یک یا دو جمله ای «تشکر» به کارکنانش می نوشت: «فلانی! آن ایده بسیار خوبی بود که داشتی. امیدوارم آن را دنبال کنی. مرا در جریان نتیجه کار قرار ده.» افراد مهربانی را فراموش نمی کنند. تجربه به من می گوید که این ابزار ساده، بسیار قدرتمند است. یک تماس تلفنی نیز خوب است. می توان آن را انجام داد چون برداشتن گوشی بسیار ساده است! اما نوشتن یادداشت «متشکرم» یک سطح تاثیر بالاتر و پایدارتری را بر جای می گذارد. گفته اند که یک واژه مهربانانه قدرتمندترین چیزی است که وجود دارد. بی نظیرترین هدیه، تشکر است.

• شما بر احترام به دیگران و اخلاق در کسب و کار بسیار تکیه و تاکید داشته اید. جایگاه اخلاق کجاست؟

- اخلاق امری تشریفاتی نیست. همه ما را در تمام طول زمان دربر گرفته است. استانداردهای والای اخلاقی برای کسب و کار و سایر موارد در زمینه برخورد احترام آمیز با افراد ضروری است. به نظر من این احترام، احترام به عقیده شخص و سابقه و شخصیت اوست. اختلاف باید محترم شمرده شود. باید دغدغه مسائل اخلاقی را داشت تا به ثروت جهان دست یافت. حداقل این دغدغه آن است که ما به مواضع اخلاقی خود و سازمانی که در آن هستیم توجه کنیم. این شروع خوبی است. همه احترام و قدردانی را دوست دارند. هرکس مرکز دنیای خودش است. هرکس ستاره فیلم خودش است. ایده ها و ایده آلهای هرکس برایش ارزشمند است. بگذارید ستاره آنها نیز بدرخشند. در این صورت بدین خاطر شما را دوست خواهند داشت. هرکس که ایده شما را می خرد جز این نیست که با ایده خودش عوض کرده است. اگر شما نمی توانید قدردانی دیگران را به دست آورید، حداقل از خودتان قدردانی کنید!

• یکی از راههای کسب موفقیت از دیدگاه شما توجه به «قدرت ضمیر» است. این چه نوع قدرتی است؟

فکرهای انعطاف پذیر مهمتر از ارتباطات انعطاف پذیر خواهند بود.

ماهها در محل واحد نباشند. اگر من به صحبت با یک معاون توسعه منابع انسانی بنشینم تنها خواسته من این است: به من بگو چه کار عالی انجام داده ای؟ این معیار برای بخشهای فروش، مالی یا سیستم های اطلاعاتی نیز صادق است.

• کارکنان یک سازمان چه ویژگیهایی باید داشته باشند تا موفقیت سازمان تضمین شود؟

- خطرپذیری نه گوشه راحتی گزیدن، اشتباه کردن نه اجتناب از آن، خودجوش بودن نه انتظار برای رسیدن دستور، انرژی گذاشتن روی راه حلها نه احساسات، حرکت به سمت کیفیت فراگیر، شکستن و منهدم کردن و ناپسود کردن به عنوان اولین مرحله فرایند خلاقیت، تمرکز بر فرصتها نه مسائل و مشکلات، مسئولیت پذیری در حل مسائل، تلاش سهل نه سخت، لبخند و داشتن تفریح.

• بخشی از نیروی کار که اخیراً بسیار سریع رشد کرده کارکنان موقت هستند. همزمان با استفاده وسیع از آنها مشکلاتی نیز به بار آمده است. چگونه می توان فرهنگ سازمانی و وفاداری به سازمان را در کسانی که تنها مدت کوتاهی با شما هستند زنده نگه داشت؟

- پاسخ آن است که هرگز با کارکنان موقت مثل کارکنان موقت رفتار نکنید! با کارکنان موقت به گونه ای رفتار کنید که گویی کارکنان دائم هستند. به آنان خوشامد بگویید، احترام بگذارید و اعتماد کنید. مسئولیت واقعی بدهید و آنها را در سطح استانداردهای بالا نگه دارید. این رمز موفقیت در سازمانهایی نظیر «دیسنی» است. در آنجا، سیستم آموزش و پاداش دهی کارکنان ۹۰ روزه، درست مثل عضو ۲۰ ساله آن تیم است.

• بیشتر کارخانجات تولیدی سه شیفت هستند و در شیفت شب مشکلاتی در زمینه انجام کار و بهره وری دارند. پیشنهاد شما چیست؟

- من احساس می کنم مسئله اصلی آن است که شیفت شب احساس می کند رها شده است. آنها هرگز مدیریت ارشد را نمی بینند. ممکن است سال تا سال هم نبینند! آنها احساس می کنند در محیطی ایزوله که هیچکس نیست عملیات انجام می دهند. در ساخت فیلم، وقتی دوربینهای مخصوص طی روز صحنه هایی از شب را فیلم می گیرند آن را «روز برای شب» نام می گذارند. آنچه این شرکتها نیاز دارند درست عکس آن است: شب برای روز! یعنی باید

محصولات آینده باید نیازهای دل ما را پاسخ دهند نه فقط عقل ما را.

اکنون زمانی است که باید به محصولات و خدمات خود، ارزش عاطفی را بیفزائیم.

- معلمی متن گفت و گوی پیشنهادی دانش آموزان را تصحیح می کرد. نکته ای توجه مرا به خودش جلب کرد. بیشتر جاهایی که او یادداشتی گذاشته بود چنین شروع می شد: «من» پیشنهاد می کنم که شما چنین کنید... مسئله من چه بود؟ بسیار ساده است. «من» در اینجا فاعل است و عاقل یعنی گوینده حقیقت و دانش آموز موضوع است و مفعول یعنی پذیرای عقل. نباید چنین باشد، من اگر بخواهم آن متن را یادداشت گذاری کنم چنین می نویسم: «ما» اغلب چنین می کنیم... بر اساس تجربه طولانی، من پیشنهاد می کنم که این امر، اساس طبیعت ارتباط تعاملی بین مربی و دانش آموز است. اکنون معلم و دانش آموز در یک سرمایه گذاری مشترک در جهت تعالی شرکت می کنند.

• شما همواره نسبت به واحد توسعه منابع انسانی (HRD) بدبین هستید و بد می گویند. آنها را دیوانسالارانی می دانید که روحیه بخش و الهام بخش نیستند. واحد ایده آل توسعه منابع انسانی از نظر شما کدام است؟

- اینکه تقریباً هیچکس در واحد نماند. همه کارکنان باید بیرون بروند و با مشتریان باشند مانند واحدها و مراکز عملیاتی. برخی حتی

• بدین ترتیب نقش و گستره حوزه خدمات بسیار وسیع شده است.

- همین طور است. آیا باور می کنید ۹۶ درصد افراد کار خدماتی انجام می دهند. ۷۹ درصد از ما در بخش دفاتر خدماتی نظیر حمل و نقل، خرده فروشی، تفریحات و خدمت رسانی حرفه ای کار می کنیم. ۹۰ درصد از ۱۹ درصد کارکنان سازمانهای به اصطلاح ساخت و تولید کار خدماتی نظیر طراحی، مهندسی، مالی، بازاریابی، فروش، توزیع و... انجام می دهند. سرمایه گذاری مالی برای هر یک از کارکنان بخش خدمات بیش از بخش ساخت است و ارزش افزوده هر یک از آنان در هر دو بخش مساوی است. دو اقتصاد برتر یعنی آمریکا و سنگاپور متکی بر بهره وری حوزه خدمات و موازنه مثبت تجارت خدمات هستند. پس چرا باید از خدمات بد بگوییم؟!

• شما دوران مرگ فاصله ها را اعلام کرده اید. مرگ فاصله یعنی چه؟

- مسافتها از بین رفته اند. شما از دهکده جهانی شنیده اید. من می گویم «دهکده» خیلی بزرگ است، بلوک جهانی و شاید بهتر باشد بگوییم: مرکز خرید جهانی. به تعبیر مجله اکونومیست، هزینه برقراری تماس از لندن تا نیویورک واقعاً به اندازه یک خانه تا خانه بغلی است. این یعنی مرگ فاصله.

و همین شاید مهمترین نیروی اقتصادی

است که جامعه را در نیم قرن آینده شکل می دهد. وقتی من می خواهم یک همکار انتخاب کنم به راحتی می توانم در هند به دنبال آن بگردم، همانگونه که در همسایگی ام. مرگ فاصله یعنی ما همه همسایه ایم. مرگ فاصله یعنی عصر مغزافزار. یعنی همه ارزشها از مغزافزار است. هم اکنون ارزش سهام شرکتهای کوکاکولا، مایکروسافت، مرک، ایتل، دیسنی و... بسیار بیشتر از فورد، جنرال موتورز و... است. آنان بازیگران ناب در عرصه مغزافزار هستند. در عصر دانایی، آنها که فکر خود را کاملاً توسعه نمی دهند ضرر خواهند کرد. مرگ فاصله یعنی رهبری جوانان، چون جوان زودتر با فناوری مانوس می شود. مرگ فاصله یعنی نوآر باش یا بمیر!

• برخی می گویند ما نیاز به همخوانی زنجیره تامین داریم.

- من می گویم ما نیاز به نوآوری زنجیره تامین

ابزاری به کاربرد که شیفت سوم مانند شیفت اول کارکنند. باید از بالا شروع کرد. آیا مدیر ارشد در شیفت شب با نظم و توالی خاصی سرکشی می کند. می توان ۱۰ درصد افراد واحدهای پرسنلی و مالی را نیز در شیفت شب گذاشت. تزریق هیجان مثل جشن، وقایع خاص و غذاهای مخصوص نیز می تواند موثر باشد.

• جایگاه مشتری والاتر است یا کارکنان؟

- مشتری را باید در جایگاه خودش قرار داد. مشتری دوم است. جمله جالبی است. پس چه کسی اول است؟ کارکنان. اگر شما هوشمند باشید و بخواهید مشتری را اول قرار دهید باید کارکنان را در صدر قرار دهید.

• شما ایده «مطلع نگه داشتن مشتری» را مطرح کرده اید. منظور از آن چیست؟

- اولین عنصر یک خدمت رسانی خوب، مطلع نگه داشتن مشتری است. باید تأخیرها و مسائل را به او توضیح داد. ممکن است پاسخ همه سوالات وجود نداشته باشد. فقط باید تلاش کرد تا همه موارد به صورت باز مطرح شود. البته اجرای ایده مطلع نگه داشتن افراد چه مشتری یا تامین کننده یا کارکنان سخت است. از طریق دادن اطلاعات و توضیحات می توان کنترل کار را به دست گرفت. وقتی افراد در تاریکی نگاه داشته می شوند و یا به صورت نامنظم مطلع می شوند بسیاری از فرصتها از دست می رود.

• چگونه می توان مشتریان را جذب کرد، با کیفیت یا قیمت یا...

- ۷۰ درصد مشتریانی که روی برمی تابند به دلیل قیمت یا کیفیت نیست بلکه به دلیل فقدان تماس یا توجه فردی است. یعنی وجه انسانی کسب و کار را که از سوی تولیدکننده محصول یا ارائه دهنده خدمت می بینند دوست ندارند. افراد می توانند بوی عاطفه، تعهد و انرژی را از فرسنگها دور احساس کنند. اخیراً من یک نوشابه میوه ای خریدم. وقتی به تاریخ انقضای آن دقت کردم دیدم نوشته شده: تا فلان تاریخ بنوشید و لذت ببرید! چرا لذت بردن جای انقضا را گرفته است. چه فرقی دارد؟ ساده است. این یک احساس انسانی است در مورد تماس با مشتری و یک نماد و نشانه قوی از خدمت و کیفیت فوق العاده. جمله «لذت ببرید» لبخند به صورت من آورد و این احساس خوب می تواند صدها دلار ارزش داشته باشد.

داریم.

• برخی موازنه خوش را می پسندند.

- من می گویم تنش خلاق.

• برخی سهم بازار را می خواهند.

- من می گویم خلق بازار.

• برخی واژه هایی همچون سکون، ثبات و هست را دوست دارند.

- من واژه هایی همچون تلاطم، فرصت و امکان را می پسندم.

• شما به جای یادگیری به فراموشی تکیه می کنید و نسبتی بین آن و نوآوری قائل هستید. جریان چیست؟

- نوآوری یعنی پاک کردن شیفتگی و وابستگی. یعنی فراموش کردن. فراموش کردن - نه یادگیری - بهترین هنر است. شما نمی توانید بدون یک پاک کن زندگی کنید. فراموش کردن از یادگیری سخت تر است. نوآوری یعنی فراموش کردن سازمان یافته، فراموشکاری راهبردی.

• یادگیری چیزهای نو، خود به خود چیزهای کهنه را بیرون می کند. پس نیازی به فراموشکاری نیست. باید به دنبال یادگیری بود.

- این حقیقت ندارد. شرکت IBM از رایانه های بزرگ به رایانه های کوچک و سپس رایانه های شخصی رسید اما ذهنیت «رایانه های بزرگ» از بین نرفت، ادامه یافت و مشکلات به بار آورد. خودروسازان آمریکایی هنوز رویکردشان به خودروهای بزرگ را «فراموش» نکرده اند.

• فناوری می تواند وجه مغرب نیز داشته باشد. چه می توان کرد که از فناوریهای نوین در جهت عملکرد بهتر سازمانها استفاده کرد؟

- مهمترین چیزی که می توانم بگویم این است که نمی دانم و هیچکس نمی داند. به همین جهت است که من نام کتاب اخیر خود را «بازآفرینی قدرت تخیل» گذاشته ام. من نمی دانم دنیا چگونه خواهد بود، جایی که حقیقتاً گردن ۹۸ درصد مدیریت میانی از دنیای نظامی گرفته تا سازمانها زده خواهد شد. نقطه اصلی فناوریها، بهینه کردن بازدهی است. همانگونه که پتر دراکر گفته ما هنوز به دنبال کپرنیک سازمانهای نوین هستیم.

• موضوع سازمانهای مجازی به کجا می انجامد؟

- این یک مسئله واقعی است. چتر بزرگی که تمام راههای جدید را برای بشریت در زمینه کار با یکدیگر طی زمان و مکان دربر می گیرد.

● دوست دارید دنیای بعد از شما چگونه باشد؟
- من ثروتمند خوب و فقیر خوب را می خواهم. ثروتمند خوب مثل من سود خواهد کرد و فقیر خوب مثل شما، هر چه را ما می فروشیم خواهد خرید و سر به راه و مطیع باقی خواهد ماند!

● در پایان، چه پیامی دارید؟
- اگر «زندگی من پیام من است»، پس تو امروز چه می کنی که پیامت روشن و گویا باشد. پیام تو چیست؟ باید در انتهای روز، هر روز و برای همیشه این پیام را یعنی زندگی را بساز خوانی کرد. □

منابع:

- 1 - TOM PETERS, "THE PURSUIT OF WOW". USA, 1994.
- 2 - TOM PETERS, "THE CIRCLE OF INNOVATION", USA/1997.
- 3 - WWW.TOMPETERS.COM
- 4 - TOM PETERS. "TOM'S RE-IMAGINE MANIFESTO". 2004.
- 5 - TOM PETERS. "TOM PETERS 100 WAYS TO SUCCEED/MAKE MONEY".

۶ - «مدیران برجسته سخن می گویند»، مقدمه تام پیترز، ترجمه محمدابراهیم محجوب، نشر فرا، ۱۳۸۲.

پس از جنگ جهانی دوم به آن نرسیده بود. در سال ۲۰۰۲ اقتصاد چین هشت برابر بزرگتر شده بود. کار با آزادسازی ۸۰۰ میلیون کشاورز چینی از کنترل های مرکزی از جمله کنترل قیمت آغاز شد. در سال ۱۹۷۸، ۱/۵ میلیون شرکت صنعتی با کارکنانی در حدود ۲۸ میلیون نفر وجود داشت، در حالی که در سال ۱۹۹۴ این رقم به ۱۹ میلیون شرکت شهری و روستایی با کارکنان ۹۶ میلیونی رسید. حرکت سریع باز شدن درها به روی تجارت و جذب سرمایه خارجی نیز با پدید آمدن چندین منطقه اقتصادی ویژه آغاز شد. از سال ۱۹۸۰ ارزش تجارت چین سالانه ۱۲ درصد رشد کرد و ۲۰ هزار سرمایه گذار مشترک، ۲۲ میلیارد دلار سرمایه گذاری کردند. وقتی چین بیدار شود دنیا تکان خواهد خورد.

● شما به میلیونها نفر گفته اید چگونه دارای ثروت شوند. روش خود شما چگونه است؟

- عمل از روی درک. من دانشگاه نیستم. من در دنیای واقعی زندگی می کنم که پول نقد وجود دارد. حفر کن! در این معدن سود نهفته است.

مدیریت و کسب و کار مدت های طولانی عموماً راجع به کنترل، شرح مشاغل، نمودارهای سازمانی و برجهای مقرر فرماندهی بود. سازمان مجازی دانشکده ای است که بسیاری نظرات در آن آمیخته و درهم تنیده شده است.

● عده ای به دنبال فوق لیسانس های «هاروارد» می گردند!

- من دنبال دکترای بدون مدرک از مدرسه «ضربه های سخت (HARD KNOCK) هستم.

● عده ای معتقدند ۸۰ ساعت کار در هفته آدمی را خواهد کشت!

- هفته ای ۳۵ ساعت کار کن. چینی ها ترا می کشند!

● چرا؟

- اگر روند رشد جاری چین ادامه یابد تا سال ۲۰۱۲ چین می تواند بزرگترین اقتصاد دنیا شود. در این صورت به تعبیر مجله اکونومیست، این بزرگترین تغییر از زمان انقلاب صنعتی خواهد بود. رشد انفجاری چین از سال ۱۹۷۸ آغاز شده و رشد متوسط ۹ درصد در سال را تجربه کرده است. چیزی که ژاپن

مشخصات نرم افزار:



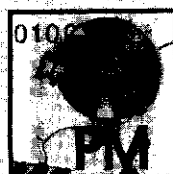
طراحی شده در محیط ویندوز، قابل اجرا در شبکه، انعطاف فوق العاده امکانات حرفه ای وسیع، ارتباط با سایر سیستم ها

مزایای سیستم:



آموزش و نصب رایگان، کارآفرینی یکساله، پشتیبانی قوی اجرا شده بطور وسیع در صنایع مختلف، ارائه خدمات مشاوره ای جهت پیاده سازی بهینه

مشخصات فنی:



مدیریت اطلاعات فنی، مدیریت قطعات و مواد، مدیریت نیروی انسانی برنامه ریزی فعالیتهای پیشگیرانه کنترل فعالیتهای اضطراری اصلاحی (PM, EM, CM, ...)

سایر فعالیتها:

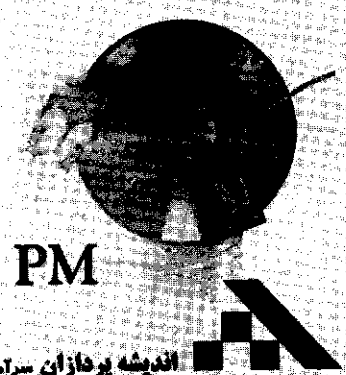


طراحی و مکانیزاسیون سیستم های برنامه ریزی تولید و مواد (MRPI, MRPII) طراحی و مکانیزاسیون سیستم های انبارداری جامع طراحی و مکانیزاسیون سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) نرم افزار کنترل مستندات و مدارک جهت استانداردهای ISO

Timar

تیمار

نرم افزار مدیریت نگهداری و تعمیرات



اندیشه پردازان سرآمد

مشاور تخصصی سیستم های بیندسی منابع
Andisheh Pardazan

۱۱۱۷۵۵۲۱۵ - ۸۷۴۲۹۸ - ۸۸۵۰۳۳