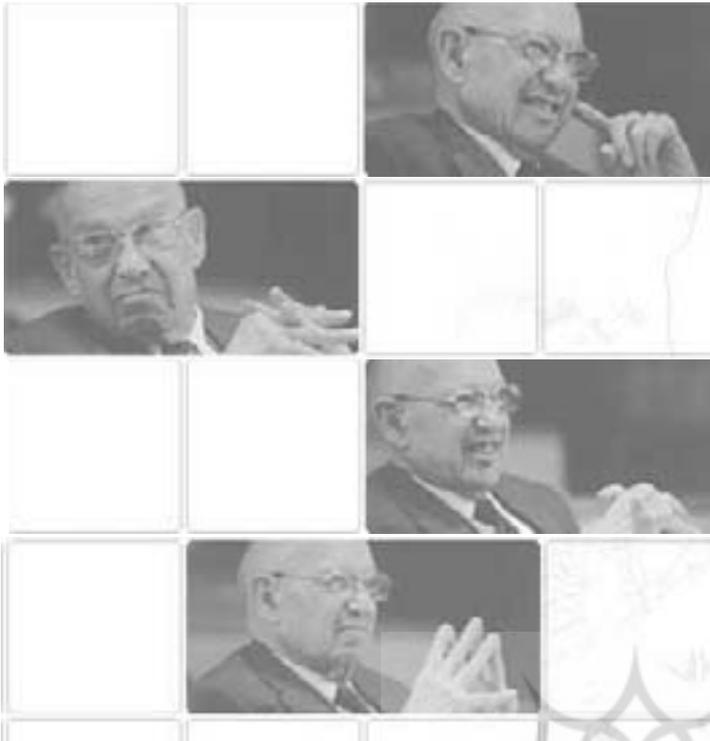


# گفتگو با پیتر دراگر

من هیچ چیز را در مورد کتابخانه‌ها دوست ندارم. کتابخانه فقط یک مکان است. من کتابدارها را دوست دارم.



کتابخانه سازمان حسابرسی از مجموعه‌های کم‌نظیر کتابهای علمی- حرفه‌ای حسابداری و حسابرسی در کشور است. مجله **حسابرس** این مقاله را به پاس نتیجه سالها تلاش ارزشمند آقای **علی اکبر جانا** در تشکیل این مجموعه، به ایشان تقدیم می‌دارد.

ترجمه: دکتر یدالله مکرمی

چیزی همانند کتاب راهنمای تلفن است و اطلاعاتی دربر ندارد مگر آن که متقاضی بداند که چه می‌خواهد و به چه نیازمند است. کتابخانه عمومی تنها یک فروشگاه است، گرچه کتابداران می‌توانند و باید از فروشندگان، متمایز باشند. در یک کتابخانه تخصصی، کتابدارها از دانشی برخوردار هستند که آنها را قادر به تبدیل داده‌های کتابخانه به اطلاعات مورد نظر مراجعه‌کنندگان خود می‌سازد. چیزی که همیشه مرا شگفتزده کرده است اطلاعات بروز فراوان کتابدارهای متخصص در مورد تجارت بین‌المللی است که کار مراجعه‌کنندگانشان می‌باشد. کتابدارهای یک کتابخانه تخصصی اغلب خیلی بهتر از مراجعه‌کنندگانشان از خواسته آنها

کارهای علمی‌اش در کالج بنینگتون (Bennington College)، در ورمونت (Vermont)، مدرسه عالی بازرگانی دانشگاه نیویورک، و دانشگاه کلرمونت (Claremont) کالیفرنیا، به عنوان یکی از متفکران برجسته شناخته می‌شود. این گفتگو، اخیراً با وی انجام شده و در نشریه **اینفورمیشن آوت‌لوک** (Information Outlook) منتشر شده است.

**کتابداران و متخصصان اطلاعات در مجموعه کارکنان فکری سازمان، چه جایگاهی دارند؟**

کتابخانه‌های عمومی محل نگهداری داده‌هاست نه اطلاعات. متقاضی مشخص می‌کند که چه چیزی اطلاعات است. به‌طور مشخص، کتابخانه عمومی

برای بسیاری از مردم **پیتر دراگر** (Peter Drucker) نماد مجسم کسب و کار است. این پیر ۹۲ ساله ظرف ۶۰ سال گذشته بیش از ۳۰ کتاب درباره جامعه، سیاست، اقتصاد، و مدیریت نوشته و مقاله‌هایی در **وال استریت ژورنال** (Wall Street Journal) و **هاروارد بیزینس ریویو** (Harvard Business Review) منتشر کرده است.

دراگر در سال ۱۹۰۹ در وین متولد شد و بعد از دریافت لیسانس حقوق، و قبل از رفتن به آمریکا، در زمینه مالی و روزنامه‌نگاری به کار مشغول شد. وی بلافاصله پس از ورود به ایالات متحد در سال ۱۹۳۷، به نوشتن کتاب مشغول شد. **دراگر** اکنون از طریق نوشته‌ها و

# در یک کتابخانه تخصصی، کتابدارها از دانشی برخوردار هستند که آنها را قادر به تبدیل داده‌های کتابخانه به اطلاعات مورد نظر مراجعه‌کنندگان خود می‌سازد

مطلع هستند. آنها می‌توانند اطلاعات مورد نیاز مراجعه‌کنندگان را پیش‌بینی کنند و این کار را نیز انجام می‌دهند. آنها قادرند به اطلاعات مورد نظر مراجعه‌کنندگان خود جهت دهند و این کار را نیز می‌کنند. آنها همچنین از داده‌های جدید حیطه کاری یا مورد علاقه مراجعه‌کنندگان خود باخبرند.

بگذارید شما را از رازی مطلع سازم. زمانی که من مشتری جدیدی داشتم که اصلاً رشته کاری او را نمی‌شناختم (به‌عنوان مثال یک شرکت سازنده محصولات بیومکانیکی)، اول به سراغ کتابدار کتابخانه تخصصی شرکت می‌رفتم و به او می‌گفتم: "من هیچگونه شناختی از این رشته ندارم. چه چیزهایی باید بخوانم یا بدانم که مرا قادر به فهم گفته‌های مشتریانم کند؟" حتی یک‌بار هم پیش نیامد که من جواب سئوالم را دریافت نکنم.

اگر کسی به شما بگوید که همه اطلاعاتی که او نیاز دارد در شبکه جهانی اطلاع‌رسانی (WWW) برایگان موجود است شما چه واکنشی خواهید داشت؟

تمام داده‌ها یا حداقل اکثر آن ممکن

است در شبکه موجود باشد. اما در درجه اول این اطلاعات به هیچ عنوان بیشتر از اطلاعات نقشه جاده‌ها نیست. فقط وقتی من بدانم که می‌خواهم از جای معینی به جای معین دیگر رانندگی کنم نقشه جاده‌ها برای من مفهوم پیدا می‌کند.

برای مثال من در حال خواندن تمام نمایشنامه‌های شکسپیر هستم. سالها از آخرین باری که آنها را خوانده‌ام گذشته است و من متوجه می‌شوم که تقریباً همه چیز را فراموش کرده‌ام. خواندن نمایشنامه برای من خیلی شگفت‌انگیز و پرهیجان است. بعد به خواندن یا بهتر است بگویم کار کردن با یک کتاب بسیار خوب آمار می‌پردازم. زمانی فکر می‌کردم که آمارشناس نسبتاً خوبی هستم. در واقع چند سال آمار تدریس کردم. این کتاب از نظر تخصصی مشکل نیست ولی درک آن بسیار سخت است. نه نمایشنامه‌های شکسپیر و نه کتاب آمار، داده‌هایی نیستند که بتوان در شبکه پیدا کرد. البته هر دو را می‌توان به‌طور مستقیم از روی کامپیوتر خواند ولی چشم را خسته خواهند کرد. من نمی‌توانم با خسته شدن چشمانم کتاب را کنار بگذارم و دو روز بعد به آن برگردم. من نمی‌توانم دست از خواندن نمایشنامه «رؤیای شب نیمه تابستان» بردارم یا کتاب آمار را زمین بگذارم و به سراغ یکی از مقالات قبلیم در مورد تئوری آماری بروم (بله، من ۶۰ سال پیش چند مقاله نوشتم که خوشبختانه تمام آنها به فراموشی سپرده شده‌اند) و با خود بگویم "باید آن موقع می‌فهمیدم، لازم بود این مقاله واضح باشد".

اما مشکل دیگری با شبکه وجود دارد. شبکه، کتاب راهنمای تلفن نیست. کتاب راهنمای تلفن دارای سیستم است. اما شبکه مملو از اطلاعات بدون فهرست است. امکان دارد بتوان شرکت‌های جستجوگر را که الان به‌وجود آمده‌اند به‌عنوان جایگزینی برای فهرست در نظر گرفت، گرچه چیزی که آنها ارائه می‌کنند فهرست ضعیفی است. یک کتابخانه دارای فهرست است. اما مهمتر

از آن این است که کتابداری دارد که می‌تواند به من بگوید: "اگر دنبال این اطلاعات می‌گردید به قسمت H5 سر بزنید". این کد به‌همراه کتابدار، دنیای داده‌های نامنظم و نامتناهی را به اطلاعات مبدل می‌سازد و هیچ شبکه‌ای هیچ‌وقت قادر به انجام چنین کاری نخواهد بود، زیرا هیچ راهی برای طبقه‌بندی جهان وجود ندارد؛ اول باید دست به این طبقه‌بندی زد.

شما فکر می‌کنید کارشناس موفق امروزی، چه چیزی را باید مطالعه کند؟ انجیل را یا عنوان‌های جدیدترین یافته‌های کسب و کار و مدیریت، یا چیزی بین این دو را؟

مهمترین نکته این است که او باید بخواند. کارشناسها در تخصص خود نیاز به آموزش مستمر دارند. دانش با سرعت فوق‌العاده سریعی تحول پیدا می‌کند و دانش امروز، فردا ارزشی ندارد. این عمده‌ترین تفاوت بین مهارت‌ها و دانش است. مهارت‌ها خیلی آهسته با تاریخ تغییر کرده‌اند.

سقراط که یک سنگ‌تراش بود باید امروز در کارگاه ساختمانی کار می‌کرد. نه ابزارها تغییر کرده‌اند نه روشها. نام من (دراکر) به معنی چاپگر

## دانش تخصصی

## به تنهایی بهره‌وری

## محدودی دارد. یک

## کارشناس باید بتواند با

## کهکشانی از علم، که

## دانش تخصصی وی

## فقط یک ستاره در

## بخشی از آن است

## ارتباط برقرار کند

# کارشناسها در تخصص خود نیاز به آموزش مستمر دارند. دانش با سرعت فوق العاده سریعی تحول پیدا می کند و دانش امروز، فردا ارزشی ندارد. این عمده ترین تفاوت بین مهارت‌ها و دانش است

رمانهای رمان‌نویسان بزرگ قرن ۱۹ را (که بزرگترین و زیرکترین قاضی مردم و جامعه شناخته می‌شوند)، چه فلسفه کلاسیک بخواند (که من نمی‌توانم بخوانم - فوراً خوابم می‌گیرد) و چه تاریخ (که در درجه دوم اهمیت است)، اصلاً فرقی نمی‌کند. چیزی که اهمیت دارد این است که کارشناس در میان‌سالگی توانسته است از خود یک انسان بسازد و پرورش دهد نه یک حسابدار مالیات یا مهندس هیدرولیک. در غیراین صورت، چند سال بعد، حسابداری مالیات یا مهندسی هیدرولیک کاملاً کهنه و کسل‌کننده خواهد شد.

**متخصصان اطلاعات در تلاش خود برای پیش‌بینی آینده سازمانشان، کدام گرایشهای حیاتی کسب و کار را باید در نظر بگیرند؟**

می‌توان گفت مهمترین نیاز کلیه سازمانها، داشتن اطلاعات در مورد دنیای خارج است. در داخل یک سازمان

است و اجداد من در آمستردام هلند به مدت ۲۵۰ سال، از ۱۵۲۰ تا نیمه دوم قرن ۱۸ چاپگر بوده‌اند. در آن زمان نیازی نبود که آنها حتی یک مهارت جدید به دست بیاورند؛ تمام نوآوری‌هایی که در صنعت چاپ تا اوایل قرن ۱۹ وجود داشت تا سال ۱۵۳۰ به دست آمده بود. منتها دانش متفاوت است. پزشک متخصص اورتوپدی من همواره در حال فراگیری اطلاعات جدید در مورد زانو‌هاست (من به دلیل یک آسیب دیدگی قدیمی مشکل زانو دارم). بنابراین اولین چیزی که یک کارشناس باید در نظر داشته باشد خواندن مداوم است تا بتواند پایه‌های حیطة دانش پیش رود. این نکته چه شما حسابدار مالیاتی باشید، چه پزشک، چه دستیار دندانپزشکی و چه کتابدار، صادق است.

دانش تخصصی به‌تنهایی بهره‌وری محدودی دارد. یک کارشناس باید بتواند با کهنکشانان از علم، که دانش تخصصی وی فقط یک ستاره در بخشی از آن است ارتباط برقرار کند. من همیشه از میزان اطلاعات کم دانشجویان باهوش و موفق رشته مدیریت اجرایی پیشرفته نسبت به رشته‌هایی که تخصصشان به آن وابسته است در شگفتم. به‌عنوان مثال، میزان اطلاعات این مدیران اجرایی با هوش در مورد اقتصاد، آمار و حکومت، بسیار کم است. نیازی نیست که آنها آماردان باشند؛ اصلاً نباید باشند. ولی باید بدانند آمار چیست، فرضیات اولیه آن کدام است، برای چه کاری مناسب است، برای چه کاری قطعاً مناسب نیست، و اینکه اگر نیاز به توصیه‌های تخصصی در مورد مفهوم اعداد داشتند به کجا بروند. آنها اصلاً نمی‌دانند که چنین رشته‌ای وجود دارد. بنابراین آمارشناسها می‌توانند آنها را سربرگردانند و این کار را نیز انجام می‌دهند. از این گذشته، افراد باید تحصیلات عمومی داشته باشند، در غیر این صورت خیلی زود پژمرده می‌شوند. حال چه انجیل بخواند (من هر چندسال یکبار انجیل جدید را می‌خوانم)، چه

هیچ نتیجه‌ای به دست نمی‌آید. همان‌طور که اغلب گفته‌ام، تنها مرکز سود در سازمان، مشتری‌ای است که چک او برگشت نمی‌خورد. با این حال، سیستمهای اطلاعاتی امروزه تقریباً تنها داده‌های درون سازمانی تولید می‌کنند. ما اطلاعات فوق‌العاده کمی درباره بیرون سازمان داریم. ممکن است شرکتها مطالب زیادی در مورد مشتریانشان بدانند. ولی در مورد غیرمشتریان‌شان، یعنی افرادی که باید مشتری آنها باشند ولی از دیگران خرید می‌کنند، هیچ چیز نمی‌دانند. چرا چنین است؟ در حالی که همیشه غیرمشتری است که موجب تغییرات عمده می‌شود.

همین امر در مورد فناوری نیز صادق است. مهمترین تحولات فناوری ۵۰ سال اخیر، از خارج از صناعی که بیشتر از دیگران از فناوری تاثیر گرفتند، سرچشمه گرفت. در فناوری اطلاعات، کل دنیا قطعاً به‌طور برگشت‌ناپذیری جهانی شده است. با این حال، تعداد معدودی از موسسه‌ها چه تجاری و چه غیرتجاری اطلاعاتی در مورد دنیا، اقتصاد، جامعه، بازار و ارزشها در خارج از بازار و یا کشور خود دارند. من در ۲۰ سال اخیر کارهای بسیار زیادی با کلیساهای کلیه فرقه‌های مذهبی انجام داده‌ام و همیشه از اطلاعات بسیار کمی که کشیشها در مورد منطقه خود، خارج از چهار دیواری کلیسای خویش داشته‌اند، متحیر شده‌ام.

دومین روند اصلی که کتابدارها باید به آن توجه داشته باشند اداره کردن کارمندان و اداره کردن مردم است. این دو در حال جداشدن از یکدیگرند. در مورد کارمندان، توجه اصلی به‌طور فزاینده به سمت قوانین، مقررات و دوری از دردسر است ولی در مورد مردم، توجه اصلی به‌طور فزاینده به سمت پیشرفت افراد و توانایی آنان است. نوشته‌های شما عمدتاً در رابطه با ارتباطات است. با توجه به گسترش پست الکترونیکی، دورنگار و دستگاههای ارتباطات موبایل، شما



## یاد بگیرید که وقت خود را درست اداره کنید. راز آن انجام ندادن میلیونها کاری است که نیازی به انجام آنها نیست و با انجام نشدن آنها چیزی از دست داده نمی شود

امروزه چه تلقی‌ای از کیفیت ارتباطات سازمانی دارید؟ آیا بهتر شده‌اند یا بدتر؟ در مورد وابستگی کارکنان امروزه به کارشان به صورت ۲۴ ساعته، به دلیل فناوری پیشرفته چه احساسی دارید؟ فناوری شخص را به کار ۲۴ ساعته زنجیر کرده است! این سؤال از من معتاد به کار اشتباه است. من ۷۰ سال است که بدون بهره‌بردن از هیچ نوع فناوری به جز یک مداد و یک دفترچه یادداشت به کار ۲۴ ساعته زنجیر شده‌ام؛ و هیچ چیز آسانتر از جدا شدن از فناوری نیست. شما هیچکس غیر از خودتان را نمی‌توانید مقصر بدانید اگر در حین رانندگی در بزرگراه به تلفن همراهتان وابسته هستید (البته شعار من این است: "هیچ کاری را طبق عادت انجام مده، کاری را که دل می‌گوید انجام بده") من

نمی‌توانم در مقابل زنگ خوردن تلفن واکنش نشان ندهم! افراد موثری که من می‌شناسم به سادگی خود را منضبط می‌کنند تا وقت کافی برای فکر کردن داشته باشند. شاید فقط چند ساعت در روز و یا چند هفته در تابستان و یا با قفل کردن در و قطع کردن تلفن به مدت سه ساعت میسر شود. کار کردن در ۲۴ ساعت شبانه‌روز به جز در مواقع اضطراری به معنی بی‌کفایتی شماسست. سالها پیش وقتی در دهه ۲۰ سالگی‌ام بودم یک رئیس پیر و عاقل در لندن (من کارشناس اقتصادی و مدیر سرمایه‌گذاری یک بانک خصوصی کوچک با پیشرفت سریع بودم) در یک بعدازظهر وقتی مرا در حال خارج شدن از دفتر با دو کیف دستی بزرگ دید، جلوبیم را گرفت و پرسید: "در این کیفها چی دارید؟" من جواب دادم، "گارفردا را". او گفت: "پسرم اگر نتوانی کارت را بین ساعات ۹ تا ۵ انجام دهی واقعاً بی‌کفایتی و باید تو را اخراج کنیم". من هیچ وقت یاد نگرفتم ولی او راست می‌گفت. یاد بگیرید که وقت خود را درست اداره کنید. راز آن انجام ندادن میلیونها کاری است که نیازی به انجام آنها نیست و با انجام نشدن آنها چیزی از دست داده نمی‌شود. اگر شما در سازمانی کار می‌کنید که مانند سازمانهای معمول آلمانی- که وقتی من در آلمان بودم در آنجاها کار می‌کردم- کارمندانی را که با ۲ کیف دستی بزرگ از محل کار خارج می‌شوند تشویق می‌کنند، سپس، کاری که آلمانیهای عاقل انجام می‌دادند انجام دهید: کیف دستی‌ها را با آجر پر کنید.

### شما چه چیزی را در مورد کتابخانه‌ها دوست دارید؟

من هیچ چیز را در مورد کتابخانه‌ها دوست ندارم. کتابخانه فقط یک مکان است. من کتابدارها را دوست دارم و از زمانی که کارآموز جوانی بودم و زیر ۱۸ سال داشتم، آنها را دوست داشته‌ام. بعد از اتمام دبیرستان در وطنم وین، به‌عنوان یک کارآموز در یک شرکت

صادرات کتان به هامبورگ در آلمان رفتم. آن کار فوق‌العاده کسل‌کننده بود. من قطعاً در ۱۸ ماهی که در آنجا کارآموز بودم هیچ چیز یاد نگرفتم به جز اینکه متوجه شدم که نباید زندگی‌ام را با صادرات کتان بگذرانم. ولی رو به‌روی ساختمانی که ادارات شرکت در آن مستقر بود کتابخانه شهری هامبورگ قرار گرفته بود. ما ساعت ۷/۵ صبح کار را شروع می‌کردیم و تا ساعت ۴ بعدازظهر کار تمام می‌شد. از آنجا که فقط به اندازه‌ای پول داشتم که هفته‌ای یک‌بار به سینما بروم، اغلب غروبها را با خواندن کتابهایی که قبل از بازگشت به منزل از کتابخانه قرض گرفته بودم می‌گذراندم. یک خانم کتابدار پیر متوجه دو یا سه بار مراجعه من به کتابخانه در هفته شد و از من پرسید که چه می‌خوانم. من واقعاً جوابی نداشتم که به او بدهم پس، او مرا به سوی کلاسیکهای انگلیسی، فرانسوی و آلمانی هدایت کرد (من چند زبان می‌دانستم) و همچنین به سمت تاریخ‌دانان و غیره. من با خواندن بزرگ شدم. در آن روزها، در دهه ۱۹۲۰، هیچ کار دیگری نبود که در بعدازظهرهای طولانی زمستان و غروبها بعد از مدرسه و انجام تکالیف بتوان انجام داد. نه رادیو داشتیم و نه تلویزیون. تلفن هم فقط برای امور ضروری بود. پدر من کتابخانه خوب و بزرگی داشت که من از کودکی اجازه ورود به آن را داشتم.

البته ما در مدرسه مطالب زیادی، به‌خصوص کلاسیکهای لاتین و یونانی را می‌خواندیم. با وجود این تا همان روزهای اول در هامبورگ خواندن من جهت‌دار نبود و آن کتابدار با پرسیدن این سؤال که: "آیا تا حالا هیچ‌کدام از کتابهای دیکنز، جورج الیوت، تولستوی و یا تاریخ‌دانان بزرگ قرن نوزدهم را خوانده‌ای؟" به مطالعات من جهت داد. از آن موقع به بعد من عاشق کتابدارها هستم.

منبع: