

جامعه جدید سازمانها*

ترجمه عباس منوریان

دانش بود.

در این جامعه، منبع اصلی برای افراد و کل اقتصاد، دانش است. زمین، نیروی کار و سرمایه - عوامل سنتی تولید از نظر اقتصاددانان - از بین نرفته‌اند، ولی در درجه دوم اهمیت قرار گرفته‌اند. این عوامل را می‌توان به دست آورد. اگر دانشی تخصصی وجود داشته باشد به دست آوردنشان بسیار ساده است. البته دانش تخصصی به خودی خود چیزی تولید نمی‌کند و تنها زمانی مولد است که با وظیفه‌ای یا کاری تلفیق شود؛ و به این دلیل است که جامعه دانشگاه، کاری تجاری و غیرتجاری، تلفیق دانشهای تخصصی در وظیفه‌ای مشترک است.

اگر تاریخ را بتوان راهنما تلقی کرد، در این صورت این تغییر شکل تا پیش از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ تکمیل نخواهد شد. بنابراین، تلاش برای پیش‌بینی جزئیات جهان در حال ظهور خطرناک است. ولی به اعتقاد من، با میزان بالایی از احتمال می‌توان تشخیص داد که در چنین جامعه‌ای چه پرسشهایی طرح می‌شود و مسائل عمده در کجا نهفته است.

در حال حاضر ما تنشها و مسائل مبتلابه جامعه سازمانها را می‌شناسیم: تنش ناشی از نیاز جامعه به ثبات و نیاز سازمان به عدم ثبات؛ رابطه فرد و سازمان و مسئولیتهای هر کدام در قبال یکدیگر؛ تنش ناشی از نیاز

در تاریخ غرب، هر چند صد سال یک بار تغییر شکلی بنیادین صورت گرفته است. در هر چند دهه، جامعه خود را به کلی تغییر می‌دهد و جهان‌بینی، ارزشهای بنیادین، ساختارهای اجتماعی و سیاسی، هنرها و نهادهای مهم آن کاملاً دگرگون می‌شود. پنجاه سال بعد دنیایی جدید پدید خواهد آمد و کسانی که از آن زمان متولد شوند، نمی‌توانند دنیایی را در نظر مجسم کنند که اجدادشان در آن زندگی کرده و یا پدر و مادرشان در آن به دنیا آمده‌اند.

عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم دوره تغییر شکل است. در این دوران، تغییر شکل فقط به جامعه غرب و تاریخ غرب منحصر نمی‌شود. در واقع یکی از تغییرات بنیادین آن است که دیگر تاریخ «غرب» یا تمدن «غرب» به شکل مجرد آن وجود ندارد و آنچه هست، تاریخ «جهانی» و تمدن «جهانی» است.

مشخص نیست که این تغییر شکل با ظهور اولین کشور غیر غربی، یعنی ژاپن، به عنوان قدرت بزرگ اقتصادی آغاز شده است و یا با عرضه اولین کامپیوتر، یعنی با اطلاعات. به اعتقاد من عامل این تغییر شکل، «لایحه قانونی حقوق جی. آی»^۱ است که براساس آن هزینه ورود به دانشگاه به کلیه سربازانی که از جنگ جهانی دوم بازگشته بودند، پرداخت شد؛ این اقدام ۳۰ سال پیش از آن، یعنی در پایان جنگ جهانی اول اساساً بی‌معنا بود. این لایحه قانونی و استقبال سربازان از آن مبین تغییر جامعه و آغاز جامعه

می‌آموخت. اما در جامعه سازمانها هر فرد، با هر دانشی که داشته باشد، باید هر چهار یا پنج سال یک بار دانش جدیدی به دست آورد، چه در غیر این صورت دانش او مهجور خواهد شد.

نکته بسیار مهم این است که تغییراتی که مجموعه دانشی را عمیقاً تحت تأثیر قرار می‌دهد، قاعدتاً در محدوده خود آن دانش روی نمی‌دهد. پس از آن که گوتنبرگ اولین بار سیستم چاپ را متحول کرد، در عمل تا ۴۰۰ سال هیچ گونه تغییر قابل توجهی در این صنعت رخ نداد، تا آنکه موتور بخار اختراع شد. عمده‌ترین تغییراتی که در راه‌آهن روی داده از تغییرات حادث در صنعت اتومبیل سازی، واگن سازی و هواپیما ناشی شده است و نه از نحوه ریل‌گذاری برای عبور قطار. صنعت داروسازی امروز به واسطه دانش ناشی از ژنریکها و میکروبیولوژی، تحول یافته است. اینها رشته‌هایی است که تا ۴۰ سال پیش تعداد محدودی از بیولوژیستها از آنها اطلاع داشتند.

این به معنی آن نیست که فقط علوم یا تکنولوژی دانش جدیدی خلق می‌کند و دانش قدیمی را از اعتبار ساقط می‌کند. نوآوری اجتماعی نیز از همین اهمیت برخوردار است و اغلب از ابداعات علمی نیز مهمتر است. در واقع، این کامپیوتر یا هر گونه تغییر تکنولوژیکی دیگر نبود که باعث بحران جهانی فعلی در یکی از نهادهای شکوهمند قرن نوزدهم، یعنی بانک تجاری شد. این کشف غیر بانکدارها بود مبنی بر اینکه می‌توانند از یک ابزار مالی قدیمی، ولی نسبتاً گمنام برای تأمین مالی شرکتها استفاده کنند. این ابزار مالی نسبتاً گمنام اوراق تجاری بود. استفاده از اوراق تجاری باعث شد که بانکهای تجاری دستشان از منبع درآمدی کوتاه شود که دوستان سالی آن را در انحصار خود داشتند و بیشتر درآمدشان را از آن به دست می‌آوردند. این منبع درآمد اعطای وام تجاری بود. مهمترین تغییر، احتمالاً آن است که در چهل سال گذشته نوآوری سازمان یافته - هم

سازمان به استقلال و ضرورت کالاهای مشترک؛ برای جامعه نیاز فزاینده به سازمانهایی که در قبال جامعه مسئول باشند؛ تنش متخصصان و دانشهای تخصصی با عملکرد به مثابه تیم. تمامی اینها در سالهای آینده، به ویژه در جهان توسعه یافته از اهمیت محوری برخوردار خواهند بود. این مسائل از طریق حرف یا فلسفه، صدور اعلامیه یا قانون حل نخواهند شد. آنها در جایی که از آن سر بر آورده‌اند، یعنی سازمانهای منفرد و در دفتر مدیران حل خواهند شد.

جامعه، اجتماع و خانواده همگی نهادهایی نگاهدارنده‌اند. آنها می‌کوشند تا ثبات را حفظ کنند و یا حداقل، تغییر را کند کنند. ولی سازمان مدرن از ثبات گریزان است. این سازمان باید برای نوآوری سازماندهی شود و نوآوری، همان طور که اقتصاددان معروف امریکایی - اتریشی جوزف شومپتر^۲ گفته است: «ویران سازی خلاقه»^۳ است. سازمان باید برای ترک نظام مند هر آنچه تثبیت و مرسوم شده و آشنا و راحت است - اعم از کالا، خدمت، فرایند، مجموعه‌ای از مهارتها، روابط انسانی و اجتماعی و یا خود سازمان - سازماندهی شود. در یک کلام، سازمان باید برای تغییر مستمر سازماندهی شود. وظیفه سازمان به کارگیری دانش در کار - یعنی در ابزار، فرآورده‌ها و فرایند، طراحی کار و خود دانش - است. ماهیت دانش این است که به سرعت تغییر می‌یابد و مسائل مسلم امروز همواره به سخنان بی‌ربط فردا تبدیل می‌شوند.

مهارتها به تدریج و به ندرت تغییر می‌یابند. اگر سنگتراشی از یونان باستان زنده شود و به کارگاه سنگتراشی برود مشاهده خواهد کرد که تنها تغییر مهم طرحی است که باید روی سنگ قبر حکاکی کند. ابزار مورد استفاده مشابه همان ابزاری است که در دوران باستان به کار می‌برد، فقط با نیروی باتری کار می‌کند. طی تاریخ، صنعتگر تمام چیزهایی را که نیاز داشت در طول زندگی بداند، در سنین هجده یا نوزده سالگی و پس از پنج تا هفت سال شاگردی

فتی و هم اجتماعی - خود به رشته‌ای تبدیل شده که هم قابل یاد دادن و هم قابل یادگیری است.

برخلاف تصور بسیاری از افراد، تغییرات سریعی که بر مبنای دانش انجام می‌شود، به عرصه تجارت محدود نمی‌شود. در این پنجاه سال بعد از جنگ جهانی دوم، هیچ سازمانی از ارتش امریکا بیشتر تغییر نکرده است. در این ارتش، یونیفورمها و عناوین نظامی تغییری نیافته است، بلکه، همان‌طور که جنگ ۱۹۹۱ خلیج فارس نشان داد، دکترین و مفاهیم نظامی، نظیر ساختارهای تشکیلاتی نیروهای مسلح، ساختار فرماندهی و روابط مسئولیتهاست که عمیقاً و بسیار بیشتر از سلاحها تغییر یافته است.

واضح است که مدارس و دانشگاهها در ۵۰ سال آینده بیشتر از ۳۰۰ سال قبل، یعنی زمانی که حول محور کتابهای چاپی تجدید سازمان یافتند، تغییر خواهند کرد. آنچه باعث این تغییرات خواهد شد، هم تکنولوژی جدید نظیر کامپیوتر، ویدئو و ماهواره و هم الزامات جامعه دانش - مدار است که در آن آموزش سازمان یافته باید به فرایند مادام‌العمری برای کارکنان فکری تبدیل شود و بالاخره نظریه‌های جدید در مورد چگونگی یادگیری انسانها هم در این تغییرات مؤثر است.

پویاییهای دانش وظیفه روشنی فراروی مدیران نهاده است: هر سازمانی باید مدیریت تغییر را در ساختار خود پدید آورد.

این امر به این معناست که هر سازمانی باید خود را برای کنار گذاشتن هر آنچه انجام می‌دهد، آماده سازد. مدیران باید هر چند سال یک بار در مورد تمامی فرایندها، کالاها، روشها و خط‌مشیها این سؤال را مطرح سازند که: «اگر این کار را انجام ن داده بودیم، اکنون با دانش فعلیمان انجام می‌دادیم؟». اگر پاسخ منفی است، مسئول هر سازمان باید از خود بپرسد: «اکنون چه باید انجام دهیم؟» و بر این اساس باید کاری انجام دهد، نه آنکه بگوید: «اجازه دهید بررسی

دیگری بکنیم». در واقع سازمانها باید به شکلی فزاینده به جای تلاش برای طولانی کردن عمر یک کالا، یا خط‌مشی یا شیوه عمل، در مورد کنار گذاشتن آنها «برنامه‌ریزی» کنند - مهمی که تاکنون تنها تعداد معدودی از شرکتهای بزرگ ژاپنی با آن رویاروی شده‌اند.

از سوی دیگر، هر سازمانی باید خود را وقف خلق چیزهایی جدید نماید. به ویژه هر مدیری باید سه اقدام اصولی انجام دهد. اول بهبود مستمر همه کارهایی است که سازمان انجام می‌دهد، یعنی فرایندی که ژاپنیها آن را «کایزن»^۴ می‌نامند. در طول تاریخ، هر هنرمندی «کایزن» یا خود - بهبودی مستمر و سازمان یافته را تجربه کرده است. ولی تاکنون فقط ژاپنیها - احتمالاً به دلیل سنت «زن» - آن را در زندگی و کار روزانه سازمانهای انتفاعیشان به کار گرفته‌اند (گرچه این امر در دانشگاههایشان که در مقابل تغییر به طرز غریبی مقاومت می‌کنند، دیده نمی‌شود). هدف کایزن بهبود یک کالا یا خدمت است به گونه‌ای که هر دو یا سه سال یک بار به خدمت یا کالای متفاوتی تبدیل شود.

دوم، هر سازمان باید بیاموزد که از دانش خود استفاده کند، یعنی بر مبنای دانش به دست آورده کالا و خدمات به بازار عرضه کند. در این مورد نیز واحدهای تجاری ژاپنی به مثابه بهترین سازمانها مطرح بوده‌اند، که تبلور آن را می‌توان در کار تولیدکنندگان مصنوعات مصرفی الکترونیکی مشاهده کرد که از یک کالای ابداعی امریکایی، مثلاً ضبط صوت، پشت سر هم کالاهای جدیدی تولید می‌کنند.

سرانجام، هر سازمانی باید بیاموزد که به مثابه فرایندی سیستماتیک دست به ابداع بزند. البته، پس از آن، مرحله کنار گذاشتن همین ابداعات فرا می‌رسد و تمام فرایند از اول تکرار می‌شود. وگرنه، سازمان دانش مدار، خود را به سرعت مهجور می‌یابد و قابلیت عملکرد خود و همراه با آن امکان جذب و نگهداری نیروی انسانی ماهر و مطلع خود

مناسب الزام آور سازد، باید بتوان بیمارستان یا مدرسه یا هر سازمان اجتماعی دیگر را که توانایی ایفای وظایف اجتماعی خود را از دست داده، بدون توجه به اینکه تا چه حد در جامعه ریشه دوانیده یا مورد علاقه جامعه محلی است، کلاً تعطیل کرد.

ولی هر یک از این تغییرات، اجتماع را دگرگون می‌کند و مخرب است. هر یک از این تغییرات «غیرمنصفانه» است و هر یک از آنها بی‌ثباتی ایجاد می‌کند. واقعیت دیگری که در حیات سازمانی به همین

میزان مخرب است این است که سازمان مدرن باید «در» اجتماع باشد، ولی نمی‌تواند «از» آن اجتماع باشد. اعضای یک سازمان در اجتماع مشخصی زندگی می‌کنند، به زبان رایج در آن سخن می‌گویند، کودکان خود را به مدارس آن می‌فرستند، رأی می‌دهند، مالیات می‌پردازند و نیاز دارند که در آن احساس راحتی کنند. اما سازمان نمی‌تواند خود را در اجتماع حل کند و نیز نمی‌تواند خود را تابع اهداف جامعه قرار دهد. «فرهنگ» سازمان باید فراسوی اجتماع باشد.

در واقع آنچه فرهنگ یک سازمان را تعیین می‌کند، ماهیت کار است و نه اجتماعی که کار در آن انجام می‌شود. یک کارمند خدمات کشوری ایالات متحد آمریکا، گرچه کاملاً مخالف کمونیسم است، ولی آنچه همکار چینی او در مورد کارشکنیهای بوروکراتیک در پکن می‌گوید، بی‌درنگ درک می‌کند.

هر سازمانی برای انجام دادن وظایف خود باید همانند سازمانهای مشابهش سازماندهی و اداره شود. برای مثال، حرفهای زیادی در مورد تفاوت مدیریت در شرکتهای ژاپنی و آمریکایی می‌شنویم، ولی شرکتهای بزرگ ژاپنی بسیار شبیه به شرکتهای بزرگ آمریکایی عمل می‌کنند. به همین ترتیب شرکتهای بزرگ هر دو کشور درست مانند شرکتهای بزرگ آلمانی یا انگلیسی فعالیت می‌کنند. به همین شکل وقتی فردی در بیمارستان است، صرف‌نظر از این که

را، که عملکردش به آنها بستگی دارد، از دست خواهد داد. ضرورت سازماندهی برای تغییر نیز مستلزم درجه بالایی از عدم تمرکز است، چون سازمان باید برای تصمیم‌گیری سریع دوباره سازماندهی شود و این تصمیمات می‌باید بر همجواری مبتنی باشد، یعنی همجواری عملکرد، بازار، تکنولوژی و تمامی تغییرات حادث در جامعه، اعم از محیط زیست، جمعیت و دانش، که اگر دیده و به کار گرفته شوند فرصتهایی را برای نوآوری فراهم می‌سازند.

اما تمامی موارد پیش گفته تلویحاً به معنای آن است که سازمانهای جامعه پس از سرمایه‌داری دائماً اجتماع را دگرگون کنند، سازمان آن را در هم بریزند و ثبات آن را برهم بزنند. آنها باید تقاضا برای مهارتها و دانشها را تغییر دهند، یعنی درست زمانی که هر دانشگاه فنی برای تربیت فیزیکدان خود را آماده می‌سازد، سازمانها به متخصصان ژنتیک نیاز پیدا کنند. وقتی کارکنان بانک در تحلیل اعتبارات، بیشترین حد شایستگی را کسب می‌کنند، لازم باشد به مشاوران سرمایه‌گذاری تبدیل شوند. واحدهای انتفاعی باید در تعطیل کردن کارخانه‌هایی که جوامع محلی به لحاظ اشتغال به آن متکی هستند و یا استخدام جوانان بیست و پنج ساله آشنا با شبیه‌سازی کامپیوتری به جای مدل سازان کهنسالی که برای آموختن حرفه خود سالها وقت صرف کرده‌اند، آزادی عمل داشته باشند.

همچنین، زمانی که مبنای دانش و تکنولوژی زایمان تغییر می‌یابد، بیمارستانها باید بتوانند زایمانها را در مراکز زایمان رایگان انجام دهند. همچنین، وقتی تغییرات در دانش و تکنولوژی پزشکی و نحوه کار در این حرفه، بیمارستانهای با کمتر از ۲۰۰ تخت را غیر اقتصادی می‌کند و سبب می‌شود که قادر به ارائه خدمات درجه یک نباشند باید بتوان آنها را تعطیل کرد. اگر تغییرات در تکنولوژی، یا دانش یا آمارهای جمعیتی پیش‌نیازهای جدیدی را برای عملکرد

بتواند اصول و ضوابط مورد نیاز برای دستیابی به نتایج را تدوین کند: برای مثال تعیین مشاغل و وظایف و مشخص ساختن ساعات کار. سازمان به قدرت نیاز دارد تا در مورد اینکه چه کارخانه‌هایی در کجا ایجاد و چه کارخانه‌هایی تعطیل شوند، تصمیم بگیرد و سرانجام برای تعیین قیمتها و نظایر آن به قدرت نیاز دارد.

با وجود این، واحدهای غیرانتفاعی از بیشترین قدرت اجتماعی برخوردارند. در واقع می‌توان گفت که قدرت آنها از بنگاههای انتفاعی بسیار بیشتر است. در طول تاریخ معدودند سازمانهایی که به آنها قدرتی که امروزه دانشگاهها دارند، اعطا شده باشد. امتناع از دادن دیپلم به دانشجو یا ندادن اجازه ورود به دوره‌های خاصی که به اخذ دیپلم منتهی می‌گردد در حکم جلوگیری از پیشرفت حرفه‌ای و از دست دادن فرصتهاست. به همین شکل، قدرت بیمارستانهای امریکایی در مورد امتناع از پذیرفتن جواز کار پزشک به معنای قدرت در ممانعت از انجام عملیات پزشکی از سوی وی است. اختیار اتحادیه‌های کارگری در دادن مجوز کارآموزی یا کنترل دستیابی به کار در «کارخانه محدود»، یعنی جایی که فقط اعضای اتحادیه می‌توانند استخدام شوند، باعث افزایش بسیار زیاد قدرت اجتماعی اتحادیه‌ها شده است.

قدرت سیاسی می‌تواند قدرت سازمان را محدود کند. ولی این امر می‌تواند در دادگاه مطرح شود و مورد بررسی قرار گیرد. اما قدرت در هر حال باید از سوی سازمانهای منفرد اعمال شود، نه از طرف مراجع سیاسی. به این دلیل است که در جامعه پس از سرمایه‌داری در مورد مسئولیتهای اجتماعی سازمان بسیار صحبت می‌شود.

چندان ضرورتی ندارد که مانند میلتون فریدمن^۵، اقتصاددان برجسته امریکایی و برنده جایزه نوبل استدلال کنیم که واحدهای انتفاعی تنها یک مسئولیت دارند و آن هم «عملکرد اقتصادی» است. عملکرد اقتصادی «اولین»

محل آن کجاست، می‌داند که در بیمارستان است. در مورد مدارس و دانشگاهها، اتحادیه‌های کارگری و آزمایشگاههای پژوهشی، موزه‌ها و تالارهای اپرا، رصدخانه‌ها و مزارع بزرگ نیز چنین است.

افزون بر این، هر سازمانی دارای نظام ارزشی است که وظیفه‌اش آن را تعیین می‌کند. در هر بیمارستانی در جهان، مراقبت درمانی کالای نهایی تلقی می‌شود. در هر مدرسه در جهان، آموزش کالای نهایی محسوب می‌شود. در هر واحد انتفاعی در جهان، تولید و توزیع کالاها و خدمات، هدف نهایی به شمار می‌آید. برای آنکه استاندارد عملکرد سازمانی بالا باشد، اعضای آن باید معتقد باشند که آنچه انجام می‌دهند، در تحلیل نهایی به اجتماع و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، کمک می‌رساند.

بنابراین، فرهنگ هر سازمانی همواره از فرهنگ اجتماعش فراتر می‌رود. اگر فرهنگ سازمانی با ارزشهای اجتماع تضاد داشته باشد، سازمان باید پیروز شود، و گرنه نخواهد توانست به یاری جامعه‌اش بشتابد. یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: «دانش مرز نمی‌شناسد». از ۷۵۰ سال قبل که اولین دانشگاه تأسیس شد، همواره تعارض بین «اجتماع و مسئولان دانشگاه» وجود داشته است ولی این تعارض، جزو لاینفک جامعه سازمانهاست؛ این تعارض بین استقلال که سازمان برای انجام کارش به آن نیاز دارد و خواسته‌های اجتماع، بین ارزشهای سازمان و ارزشهای اجتماع، بین تصمیمات اتخاذ شده از سوی سازمان و خواسته‌ها و منافع اجتماع وجود دارد.

مسئله مسئولیت اجتماعی نیز از اجزای لاینفک جامعه سازمانها به شمار می‌آید. سازمان مدرن، قدرت اجتماعی دارد - آن هم به میزان زیاد - و باید هم داشته باشد. سازمان نیازمند قدرت است تا بتواند تصمیماتی در مورد افراد اتخاذ کند: چه کسانی را استخدام یا اخراج کند و چه کسانی را ارتقا دهد. سازمان از آن رو به قدرت نیاز دارد که

است. وقتی فردی می‌گوید: «در سازمان ما همه چیز باید حول مشتریان دور بزند» یا «در این سازمان، مسئولان حتی یک اشتباه را نمی‌پذیرند» همه افراد سر خود را به علامت مثبت تکان می‌دهند. در تمامی کشورهای توسعه یافته اگر نگوئیم همه کارها، ولی اکثر فعالیتهای اجتماعی در «سازمانها» و از طریق «سازمانها» انجام می‌شود. اما تا پایان جنگ جهانی دوم در ایالات متحد آمریکا - یا هر جای دیگر - صحبتی از «سازمانها» در میان نبود. حتی در چاپ ۱۹۵۰ «فرهنگ مختصر آکسفورد» هم از این واژه ذکری به میان نیامده بود و صرفاً پس از ظهور مدیریت پس از جنگ جهانی دوم، که من آن را «انقلاب مدیریت» می‌نامم، این امکان فراهم شد که سازمان را جدا از دیگر نهادهای جامعه بررسی کنیم.

سازمانها، برخلاف «اجتماع»، «جامعه» یا «خانواده»، همواره به صورت هدفمدار و تخصصی طراحی شده‌اند. «جامعه» و «اجتماع» برای آنکه افراد را در کنار هم قرار دهند، بر مبنای عوامل مختلفی تعریف می‌شوند. از این عوامل می‌توان به زبان، فرهنگ، تاریخ و محل جغرافیایی اشاره کرد. اما سازمان براساس کارش تعریف می‌شود. به عنوان نمونه ارکستر سمفونی (به عنوان یک سازمان. م) هرگز برای مداوای بیماری تلاش نمی‌کند، وظیفه اصلی‌ش نواختن موسیقی است. بیمارستان وظیفه مراقبت از بیماران را بر عهده دارد و نمی‌کوشد تا سمفونی بتوون را بنوازد.

در واقع یک سازمان فقط زمانی کارساز است که بر یک کار متمرکز شود. تنوع، توان عملکردی سازمان را خواه واحد انتفاعی، اتحادیه کارگری، مدرسه، بیمارستان یا واحد خدمات اجتماعی باشد کاهش می‌دهد. جامعه و اجتماع باید چند بُعدی باشند؛ آنها محیط هستند. سازمان ابزار است و مانند سایر ابزارها، هر چه تخصصی‌تر باشد، از توانایی بیشتری برای انجام وظایف مشخص خود برخوردار است. چون سازمان مدرن متشکل از متخصصانی است که

مسئولیت یک واحد انتفاعی است. در واقع واحد انتفاعی که سودی، حداقل برابر با هزینه سرمایه‌اش نداشته باشد، غیرمسئول است؛ این چنین واحدی منابع جامعه را به هدر می‌دهد. عملکرد اقتصادی مبنایی است که بدون آن مسئول یک واحد تجاری نمی‌تواند به مسئولیتهای دیگر خود عمل کند، یعنی نمی‌تواند کارفرمای خوب، شهروند خوب و یا همسایه خوبی باشد، ولی عملکرد اقتصادی یگانه مسئولیت واحد انتفاعی نیست، همان طور که عملکرد آموزشی یگانه مسئولیت مدرسه و یا مراقبتهای درمانی، یگانه مسئولیت بیمارستان به شمار نمی‌آید.

اگر قدرت با مسئولیت متوازن نشود، به عاملی مخرب تبدیل خواهد شد. افزون بر این، قدرت بدون مسئولیت به فقدان عملکرد منجر می‌شود، حال آنکه سازمانها باید عملکرد داشته باشند. از این رو، لزوم سازمانهایی که مسئولیت اجتماعی دارند در آینده بیشتر خواهد شد.

خوشبختانه، هر چند به طور کلی می‌دانیم که به مشکل مسئولیت اجتماعی چگونه پاسخ دهیم. هر سازمانی باید مسئولیت کامل تأثیراتش در محیط، کارکنان، مشتریان و هر آنکه یا هر آنچه را با آن تماس دارد به عهده بگیرد. این مسئولیت اجتماعی سازمان است. ولی ما همچنین می‌دانیم که جامعه به شکلی فزاینده به سازمانهای بزرگ، اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی توجه خواهد داشت برای آنکه در رفع بیماریهای عمده اجتماعی اقدام کنند. البته در این مورد بهتر است بیشتر مراقب باشیم، زیرا داشتن حُسن نیت الزاماً به معنای داشتن مسئولیت اجتماعی نیست. اگر سازمانی مسئولیتهایی را متقبل شود که تواناییش را در انجام وظایف و رسالت اصلی سازمان کاهش می‌دهد و یا باعث می‌شود که در زمینه‌هایی فعالیت کند که اساساً در آنها صلاحیت ندارد، می‌توان گفت که غیرمسئولانه عمل کرده است.

«سازمان» به واژه‌ای با کاربرد روزمره تبدیل شده

سازمانها باید به همان میزان که برای کالاها و خدمات بازاریابی می‌کنند برای به عضویت درآوردن افراد نیز تلاش کنند. آنها باید افراد را جذب و نگهداری کنند، به آنها پاداش دهند، از آنان قدردانی کنند، در آنها انگیزه ایجاد نمایند و در جهت خدمت به آنها و راضی کردنشان کوشش کنند.

رابطه میان کارکنان فکری^۶ و سازمانهایشان پدیده‌ای کاملاً جدید است. از این رو، هنوز واژه مناسبی برای آن ساخته نشده است. برای مثال، براساس تعریف، کارمند کسی است که در قبال کاری که انجام می‌دهد، پولی دریافت می‌کند. با این همه، گروه بزرگی از «کارکنان» در ایالات متحد آمریکا، شامل میلیون‌ها زن و مرد، در هفته چندین ساعت برای سازمانهای غیرانتفاعی کار می‌کنند و در قبال آن پولی دریافت نمی‌کنند. آنها مسلماً از قشر «کارکنان» سازمانها هستند و خود نیز همین تلقی را دارند، ولی داوطلبانی هستند که در قبال کارشان پولی نمی‌گیرند. همچنین، بسیاری از افرادی که کار می‌کنند، در استخدام کسی نیستند و برای کسی کار نمی‌کنند. این افراد (که اگر نگوئیم اکثر آنها، ولی تعداد زیادی از آنها متخصصان تحصیلکرده هستند) در پنجاه یا شصت سال قبل صاحبان حرف «مستقل» نامیده می‌شدند، ولی امروزه از این افراد تحت عنوان کسانی که «در استخدام خود»^۷ هستند یاد می‌شود.

این اختلافها - که تقریباً در هر زبانی دیده می‌شود - نشان می‌دهد که چرا واقعیتهای جدید مستلزم واژه‌های جدید هستند. ولی تا پیش از یافتن چنین واژه‌هایی، تعریف زیر احتمالاً بهترین تعریف از کارکنان در جامعه بعد از سرمایه‌داری است: افرادی که توانایی آنها برای کمک کردن به راه یافتن به یک سازمان بستگی دارد.

مادامی که کسانی را در نظر بگیریم که در کارهای سطح پایین و پست شاغل‌اند - نظیر فروشندهان جزء در سوپر مارکتها، نظافتکاران بیمارستانها، یا تحویل دهندگان

هر یک قلمرو خاص و محدودی دارند، رسالت آن باید کاملاً معلوم باشد. وظایف سازمان باید مشخص باشد، وگرنه کارکنان آن گیج خواهند شد و در عوض توجه به وظیفه مشترک، هر یک رشته تخصصی خود را تعقیب خواهند کرد و «نتایج» را براساس تخصص خود تعریف و ارزشهای آن را بر سازمان تحمیل خواهند کرد. فقط یک رسالت مشترک است که تمامیت سازمان را حفظ خواهد کرد و آن را در انجام وظایف توانا خواهد کرد. بدون چنین رسالتی، سازمان اعتبار و به دنبال آن توانایی خود در جذب افراد مختلف مورد نیاز برای انجام وظایف را از دست خواهد داد.

فراموش کردن این نکته از سوی مدیران، که الحاق به سازمان همواره امری است داوطلبانه، بیش از حد آسان است. در واقع، انتخاب محدودی وجود دارد. ولی حتی در جایی که عضویت همگانی و اجباری است - همان طور که عضویت در کلیسای کاتولیک در تمام کشورهای اروپایی، برای قبطیان و یهودیان بود - افسانه انتخاب داوطلبانه همواره دقیقاً حفظ شده است.

ترک یک سازمان نیز می‌تواند دشوار باشد - مثلاً خارج شدن از مافیا یا از یک شرکت بزرگ ژاپنی - ولی این کار همواره امکانپذیر است و هرچه سازمان به سازمان کارکنان فکری بیشتر تبدیل شده باشد، ترک آن و انتقال به جای دیگر آسانتر خواهد بود. بنابراین سازمان همواره در مورد اساسی‌ترین منبع خود، یعنی افراد واجد شرایط و مطلع با دیگر سازمانها در رقابت است.

امروزه همه سازمانها مدعی‌اند که: «نیروی انسانی بزرگترین سرمایه است». ولی تعداد اندکی براساس گفته خود عمل می‌کنند و اساساً تعداد کمی از سازمانها به این گفته اعتقاد دارند. هنوز بسیاری از سازمانها، هرچند ناآگاهانه نظیر کارفرمایان قرن نوزدهم معتقدند که: «افراد بیش از آنچه ما به آنها نیاز داریم، نیازمند ما هستند». ولی در واقع

اجناس - پیامدهای این تعریف جدید محدود می‌شود. از نظر اهداف عملکردی، موقعیت آنها شاید با مزد بگیران یا «کارگران» دیروز که جدّاً بلافصل این کارکنان به شمار می‌آیند، چندان تفاوتی نداشته باشد. در واقع این امر دقیقاً یکی از مشکلات اجتماعی محوری مبتلا به جامعه مدرن است.

ولی رابطه بین سازمان و کارکنان فکری، که تعداد آنها حداقل یک سوم و به احتمال بیشتر دو پنجم کل کارکنان است، با نحوه ارتباط افراد داوطلب و سازمانها تفاوت دارد. آنها فقط به این دلیل می‌توانند کار کنند که سازمانی وجود دارد، بنابراین، آنها نیز وابسته هستند. ولی، آنها مالک «ابزار تولید» - یعنی دانششان - هستند از این رو، افرادی مستقل و قویاً متحرک و پویايند.

البته کارکنان فکری نیز نیازمند ابزار تولیدند. در واقع سرمایه‌گذاری برای ابزار کارکنان فکری ممکن است حتی بیش از سرمایه‌گذاری برای ابزار کارکنان یدی باشد، در مورد سرمایه‌گذاری اجتماعی نیز چنین است، مثلاً سرمایه‌گذاری برای تحصیلات کارکنان فکری چندین برابر سرمایه‌گذاری برای تحصیلات کارکنان یدی است. ولی این سرمایه‌گذاری غیر مولّد است مگر آنکه کارکنان فکری دانش خود را که نمی‌توانند از خود جدا کنند با استفاده از ابزار به کار بگیرند. اپراتورهای ماشین‌آلات در کارخانه‌ها، درست همان طور که به آنها دستور داده می‌شود، فعالیت می‌کنند. این ماشین است که تصمیم می‌گیرد چه کاری چگونه انجام شود. کارگر فکری نیز مسلماً به ماشین، اعم از کامپیوتر، تحلیلگر فراصوتی یا تلسکوپ نیاز خواهد داشت، ولی این ماشین نیست که برای کارگر فکری تعیین می‌کند که «چه کاری» را «چگونه» انجام دهد. بدون این دانش، که متعلق به فرد است، ماشین غیر مولّد است.

افزون بر این، به اپراتورهای ماشین، نظیر همه کارگران در طول تاریخ می‌توان گفت که چه کاری را، چگونه

و با چه سرعتی انجام دهند. ولی کارکنان فکری را نمی‌توان به شکل کارساز سرپرستی نمود، مگر آنکه درباره تخصصشان از هیچ کس دیگر در سازمان بیشتر ندانند. مدیر بازاریابی شاید بتواند به پژوهشگر بازار بگوید که شرکت در مورد طرح یک کالای جدید و آن بخشی از بازار که کالا باید در آن برای خود جا باز کند چه چیزهایی باید بداند. ولی این کار پژوهشگر است که به رئیس شرکت بگوید چه بازاریابی پژوهشی باید انجام شود، چگونه باید انجام شود و نتایج چه معنایی دارد.

در مدت بازسازی ضربتی کسب و کار امریکا در دهه ۱۹۸۰، هزاران نفر (اگر نگوئیم صدها هزار نفر) از کارکنان فکری مشاغل خود را از دست دادند. زیرا شرکت‌های آنها یا با شرکت‌های دیگر ادغام یا ورشکست شدند و یا به تملک شرکت‌های دیگر درآمدند. با وجود این، در عرض چند ماه اکثر این افراد مشاغل جدیدی به دست آوردند و دانش خود را در آنها به کار گرفتند. البته این دوره انتقالی بسیار دردناک بود و در نیمی از موارد، میزان پرداختی و همچنین لذت کار به اندازه مشاغل قبلی نبود. ولی تکنیسینها، متخصصان و مدیران از کار برکنار شده دریافتند که آنها از «سرمایه‌ای ارزشمند، یعنی «دانش» برخوردارند. به عبارت دیگر، پی بردند که مالک ابزار تولید هستند. از دیگر سو، طرف دیگر، یعنی سازمان نیز دارای ابزار تولید بود. این دو (کارکنان فکری و سازمان) متقابلاً به یکدیگر نیاز داشتند.

یکی از پیامدهای این ارتباط جدید - که تنش دیگری در جامعه مدرن به شمار می‌آید - آن است که وفاداری دیگر از طریق پرداخت پول ممکن نیست. سازمان باید وفاداری را با اثبات این نکته برای کارکنان فکری به دست آورد که فرصتهایی استثنایی برای آنها فراهم سازد تا بتوانند از دانش خود استفاده کنند. در گذشته‌ای نه چندان دور ما از «نیروی کار» سخن می‌گفتیم. امروزه به شکلی فزاینده درباره «منابع انسانی» صحبت می‌کنیم. این تغییر به

از تکمیل کار، آن را به بخش تولید منتقل می‌کند. این بخش نیز با انجام وظایف خود، کار را به بخش بازاریابی می‌سپارد. کارکنان معمولاً فقط زمانی که بحرانی جدی رخ دهد در صحنه حضور می‌یابند.

ژاپنیها قالب مناسب برای توسعه کالاهای جدید خود را در تیم فوتبال یافته‌اند. در یک چنین تیمی، هر عامل، کار خود را انجام می‌دهد، ولی از ابتدا همگی باهم کار می‌کنند. آنها با کار حرکت می‌کنند و به تعبیر دیگر مانند تیم فوتبال عمل می‌کنند و با یک توپ به حرکت در می‌آیند. پانزده سال طول کشید تا ژاپنیها توانستند این روش را بیاموزند و وقتی با این مفهوم جدید آشنا شدند، زمان را تا دو سوم کاهش دادند و در حالی که در گذشته ساخت اتومبیل مدل جدیدی، پنج سال طول می‌کشید، هم اینک تویوتا، نیسان و هوندا این کار را ظرف ۱۸ ماه انجام می‌دهند. این امر، مانند کنترل کیفیت آنها، باعث برتری ژاپنیها در بازار اتومبیل امریکا و اروپا شده است.

برخی از تولیدکنندگان امریکایی می‌کوشند تا کار خود را براساس مدل ژاپنی انجام دهند. برای مثال، شرکت فورد از اوایل دهه ۱۹۸۰ این روش را در پیش گرفت. ده سال بعد، یعنی در اوایل دهه ۱۹۹۰، شرکت مزبور پیشرفت قابل توجهی کرده بود، ولی پیشرفت آن هنوز به میزانی نبود که بتواند با شرکتهای ژاپنی رقابت کند. تغییر تیم، مستلزم دشوارترین آموزش قابل تصور یعنی «فراموش کردن آموخته‌ها» است. این امر مستلزم رها کردن مهارتهایی است که به دشواری کسب شده، کنار نهادن عاداتی است که یک عمر صرف آموختنشان شده و رها کردن ارزشهای دوست‌داشتنی صنعتگری و پیشه‌روی و - احتمالاً - دشوارتر از همه - کنارگذاشتن روابط انسانی قدیمی و ارزشمند است. این به معنای رها ساختن آن چیزی است که مردم همواره از آن تحت عنوان «جامعه ما» یا «خانواده ما» یاد می‌کنند. به هر حال، اگر سازمان بخواهد عملکرد مطلوبی

ما متذکر می‌شود که افراد به ویژه کارکنان ماهر و مطلع هستند که در مقیاسی وسیع تصمیم می‌گیرند که به سازمان چه کمکی بکنند و فایده‌ای که از دانش آنها نصیب سازمان می‌شود چقدر خواهد بود.

چون سازمان مدرن شامل متخصصان فکری است، باید برابری کامل میان تمام اعضای سازمان حاکم باشد. هیچ دانشی بالاتر از دانشهای دیگر نیست؛ هر دانشی براساس کمک آن به تحقق کارهای مشترک مورد قضاوت قرار می‌گیرد، نه براساس بالاتر یا پست‌تر بودن ذاتی آن. بنابراین، سازمان مدرن نمی‌تواند سازمان تابع و متبوع باشد، بلکه باید به مثابه تیم سازماندهی شود.

تنها سه نوع تیم وجود دارد. در یک نوع تیم، نظیر تیم تنیس دو نفره، چهارنفر دو به دو باهم بازی می‌کنند. در این تیم - که باید کوچک هم باشد - هر عضو خود را با شخصیت، مهارت، توانایی و ضعف عضو یا اعضای دیگر تطبیق می‌دهد. نمونه دیگر، تیمهای فوتبال هستند. در این حالت هر بازیکن پستی مشخص دارد، ولی کل تیم با هم حرکت می‌کنند و این در حالی است که هر یک از بازیکنان موقعیت نسبی خود را حفظ نیز می‌کند. سرانجام، نمونه سوم، تیم بیس‌بال امریکایی - یا ارکستر - است که در آن تمام اعضا، پستی ثابت دارند.

در هر زمان، سازمان تنها یک نوع بازی می‌تواند انجام دهد و برای انجام کاری مشخص تنها از یک نوع تیم می‌تواند استفاده کند. تصمیم‌گیری در مورد اینکه برای بازی از چه تیمی استفاده شود، دشوارترین تصمیم در حیات سازمان است. در یک سازمان، معدودند کارهایی که به اندازه تبدیل یک نوع تیم به تیم دیگر دشوار باشد.

صنعت امریکا برای تولید یک کالا یا مدل جدید معمولاً از سبک تیم بیس‌بال استفاده می‌کند. در این سبک، بخش تحقیقات کار خود را انجام می‌دهد و نتایج حاصل را به بخش مهندسی منتقل می‌سازد. بخشی مهندسی نیز پس

داشته باشد، باید مانند تیم سازماندهی شود. زمانی که سازمانهای مدرن در واپسین سالهای قرن نوزدهم و برای اولین بار پا به عرصه وجود گذاردند، تنها مدل موجود، مدل نظامی بود. ارتش پروس در دنیای ۱۸۷۰ به همان اندازه عجیب و جالب بود که خط تولید هنری فور در دنیای ۱۹۲۰. در ارتش ۱۸۷۰، هر فرد عمدتاً کاری خاص انجام می داد و تعداد افراد آگاه و اندیشمند در هر زمینه بسیار کم بود. این ارتش براساس دستور و کنترل سازماندهی شده بود و بنگاههای تجاری و دیگر نهادها همین مدل را نسخه برداری کردند. این حالت در حال حاضر به سرعت در حال تغییر است. هر چه سازمانهای «مبتنی بر اطلاعات» بیشتر می شوند، بیشتر خود را در قالبهایی نظیر تیمهای فوتبال یا تنیس، یعنی به صورت سازمانهای «مبتنی بر مسئولیت» سازماندهی می کنند که در آنها هر عضوی باید مانند تصمیم گیری مسئول اقدام کند. به عبارت دیگر، تمام اعضا باید خود را «مدیر اجرایی» قلمداد نمایند.

به هر حال، هر سازمانی به مدیر نیازمند است. مدیریت ممکن است نوبتی و پاره وقت باشد، نمونه آن را می توان در انجمن اولیا و مربیان مدرسه ای در حومه یکی از شهرهای ایالات متحد آمریکا مشاهده کرد. مدیریت ممکن است تمام وقت و پرمشغله باشد که نمونه آن در ارتش، بنگاههای تجاری، اتحادیه های کارگری و دانشگاهها یافت می شود. به هر حال افرادی باید تصمیم گیری کنند، چه در غیر این صورت هیچ کاری انجام نخواهد شد. همچنین این افراد باید کسانی باشند که در قبال رسالت سازمان، روح حاکم بر آن، عملکرد آن و نتایج حاصل، مسئول و پاسخگو باشند. جوامع، اجتماعات یا خانواده ها ممکن است «رهبرانی» داشته باشند، ولی فقط سازمانها هستند که با «مدیریت» آشنایند و در حالی که این مدیریت باید از اختیارات قابل توجه برخوردار باشد، وظیفه اش در سازمانهای مدرن دستور دادن نیست، بلکه الهام دادن است.

جامعه سازمانها در تاریخ انسانی بی سابقه است. این جامعه در قابلیت عملکرد سابقه ندارد به این دلیل که اولاً هر یک از سازمانهای تشکیل دهنده آن ابزاری قویاً تخصصی برای یک کار مشخص هستند و ثانیاً هر یک از آنها اساس خود را سازماندهی و فراهم آوردن دانش قرار داده است. همچنین، این جامعه، از نظر ساختار و نیز از نظر تنشها و مشکلاتی که دارد، در موقعیت منحصر به فردی قرار دارد. البته همه این مسائل مهم نیستند و با راه حل برخی از آنها آشنا هستیم - مثلاً مسائل مربوط به مسئولیت اجتماعی. ولی چیزهایی هست که ما پاسخ صحیحی برایشان نداریم و حتی سؤالات درستی نیز در موردشان مطرح نشده است. برای مثال، بین نیاز جامعه به استمرار و ثبات و نیاز سازمان به ابتکار و از بین بردن ثبات، تباین وجود دارد. بین «دانش آفرینان» و «مدیران» اختلاف وجود دارد، ولی به هر دو گروه آنها نیاز داریم؛ زیرا دانش آفرین، دانش تولید می کند و مدیران دانش را به کار می بندند و آن را مولد می سازند. گروه نخست بر کلمات و ایده ها تأکید دارند، در حالی که محور توجه گروه دوم افراد، کار و عملکرد است. در بنیان جامعه سازمانها - بنیان دانش - خطری نهفته است که از تخصص گرایی بیشتر و از انتقال از دانش به دانشها ناشی می شود. ولی بزرگترین و دشوارترین چالش آن کثرت گرایی^۸ جدید جامعه است.

بیش از ۶۰۰ سال است که تعدد مراکز قدرت در هیچ جامعه ای به اندازه جامعه ای که ما در آن زندگی می کنیم، نبوده است. در قرون وسطا نیز کثرت گرایی وجود داشت. جامعه متشکل از صدها مرکز قدرت رقیب و مستقل بود: لردها و شوالیه های فئودال، اسقف نشینها و دیرهای معاف از پرداخت مالیات، شهرهای آزاد و مستقل. در برخی از موارد، مثلاً در اتریش، حتی «روستایان آزاد» وجود داشتند که فقط به امپراتور مالیات می دادند. از موارد دیگر می توان از اصناف مستقل جزف و اتحادیه های تجاری بین المللی نظیر

هانسایی^۹ و بانکهای تجاری فلورانس، و پارلمانهای محلی با قدرت قانونگذاری و وضع مالیات، ارتشهای خصوصی که در قبال پول آماده خدمت بودند و دیگر موارد نام برد. تاریخ مدرن در اروپا - و در ژاپن - تاریخ انقیاد کلیه مراکز قدرت رقیب به یک قدرت مرکزی است. در اواسط قرن نوزدهم، دولت واحد در تمام کشورهای توسعه یافته، - بجز در ایالات متحد آمریکا که در سازمانهای مذهبی و آموزشی خود، عمیقاً کثرت‌گرا باقی ماند - فایق شد. در واقع، از میان رفتن کثرت‌گرایی برای مدت حدود ۶۰ سال عامل اصلی «ترقی و پیشرفت» بود.

ولی درست زمانی که پیروزی دولت به نظر مسلم می‌رسید، اولین سازمانها - یعنی مؤسسات انتفاعی بزرگ - پا به عرصه وجود نهادند. از آن زمان به بعد، سازمانهای جدید به دنبال هم به وجود می‌آیند. سازمانهای قدیمی نظیر دانشگاهها که به نظر می‌رسید در اروپا تحت کنترل دولتهای مرکزی هستند، مجدداً مستقل شده‌اند. توتالیتاریسم قرن بیستم، به ویژه کمونیسم، نمایانگر آخرین تلاش ناامیدانه برای نجات این اعتقاد مترقی قدیمی بود که تنها باید یک مرکز قدرت و یک سازمان در عوض گروهی از سازمانهای رقیب و مستقل برجا بماند.

همان گونه که می‌دانید، آن تلاش با شکست مواجه شد و اقتدار مرکزی درمانده، نتوانست مسائل ناشی از جامعه‌ای کثرت‌گرا را چاره کند. برای اثبات این مسئله، داستانی را نقل می‌کنیم که بسیاری آن را شنیده، یا به عبارت دقیقتر غلط شنیده‌اند.

چارلز ای. ویلسون در طول زندگی خود همواره در مقام شخصیتی برجسته در ایالات متحد آمریکا مطرح بود. وی نخست در مقام رئیس و مدیر عامل جنرال موتورز، فعالیت داشت که در آن زمان بزرگترین و موفقترین تولید کننده جهان بود و پس از آن در مقام وزیر دفاع در کابینه آیزنهاور مشغول خدمت شد. ویلسون هرگز به یاد نمی‌آورد

که گفته باشد: «آنچه برای جنرال موتورز خوب است، برای ایالات متحد آمریکا هم خوب است». ویلسون در سال ۱۹۵۳ براساس کارش در وزارت دفاع گفته بود که «آنچه برای ایالات متحد آمریکا خوب است، برای جنرال موتورز هم خوب است».

ویلسون در باقی عمر خود تلاش کرد تا این نقل قول غلط را اصلاح کند، ولی هیچکس به حرف او گوش نداد. همه مردم معتقد بودند که: «اگر هم چنین چیزی را نگفته باشد، مطمئناً به آن اعتقاد دارد - در واقع باید به این امر اعتقاد داشته باشد». اما همان طور که گفته شد، مدیران اجرایی سازمانها - اعم از مدیران مؤسسات انتفاعی یا دانشگاهی یا بیمارستانی - باید معتقد باشند که رسالت آنها مهمترین رسالت جامعه و همچنین مبنای هرچیز دیگر است. اگر چنین اعتقادی نداشته باشند، سازمان آنها بزودی اعتماد به خود، غرور و توانایی انجام کار را از دست خواهد داد.

تنوع که مشخصه یک جامعه توسعه یافته است و نقطه قوت برجسته آن را تشکیل می‌دهد تنها به یمن وجود سازمانهای تخصصی و تک وظیفه‌ای، که از زمان انقلاب صنعتی و به ویژه طی ۵۰ سال اخیر توسعه یافته‌اند، پدید آمده است. ولی آنچه به آنها قابلیت عملکرد می‌دهد، دقیقاً آن است که هرکدام مستقل و تخصصی باشند و تنها به رسالت و بینش و ارزشهای خود توجه کنند و با ملاحظات مربوط به جامعه و اجتماع کاری نداشته باشند.

بنابراین، ما به مشکل قدیمی جامعه کثرت‌گرا بر می‌گردیم: چه کسی از کالاهای مشترک مراقبت می‌کند؟ چه کسی آن را تعریف می‌کند؟ چه کسی اهداف و ارزشهای مجزا و بعضاً رقیب نهادهای اجتماعی را متعادل می‌کند؟ چه کسی راهی را در میان راههای دیگر انتخاب می‌کند و اینها، همه، بر چه مبنایی انجام می‌شود.

فئودالیسم قرون وسطا به این دلیل جای خود را به

یعنی شکست اعتقاد به دولت فراگیر و قَدَر قدرت فراگرفت. چالشی که به ویژه در جوامع توسعه یافته دارای بازار آزاد دموکراتیک نظیر ایالات متحد آمریکا فرا روی ما قرار داد ایجاد کثرت گرایی توأم با استقلال است، یعنی ایجاد سازمانهای دانش‌مداری که به عملکرد اقتصادی و انسجام سیاسی و اجتماعی منجر می‌شود.

دولت واحد برتر داد که نمی‌توانست به این پرسشها پاسخ دهد. ولی دولت واحد برتر نیز جای خود را به کثرت گرایی جدید - کثرت گرایی وظیفه در عوض کثرت گرایی قدرت سیاسی - می‌دهد، چرا که دولت واحد نه تنها نتوانسته نیازهای جامعه را ارضا کند، بلکه قادر به اجرای وظایف ضروری جامعه نیز نبوده است. در تحلیل نهایی، این نکته بنیادی‌ترین درسی است که می‌توان از شکست سوسیالیسم،

* این مقاله ترجمه این نوشته است:

Peter F. Drucker, "The New Society of Organization", *Harvard Business Review*, Sept. - Oct. 1992.

پی‌نوشتها:

1. G. I. Bill of Rights
2. Joseph Schumpeter
3. Creative Destruction
4. Kaizen
5. Milton Friedman
6. Knowledge Worker
7. Self Employed
8. Pluralism

۹. اتحادیه هانسایی، اتحادیه بازرگانی میان شهرهای آلمان در قرون وسطا بوده است.