

باز آفرینی دولت

اثر روحیه کار آفرینی در متحول ساختن بخش دولتی

نویسندگان: دیوید اوزبرن

تد گیلر

مترجم: مهندس فضل اله امینی



سازمان برنامه و بودجه ایران

Osborn, David

اوزبرن، دیوید، ۱۹۵۱ - م

بازآفرینی دولت: اثر روحیه کارآفرینی در متحول ساختن بخش دولتی / نویسنده دیوید اوزبرن، تد گبلر؛

مترجم فضل‌اله امینی.

تهران: فرا، ۱۳۸۴.

[۲۸۴ص]

ISBN: 964-7092-45-8

Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government

عنوان به انگلیسی:

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیفا.

۱. سازمان‌های دولتی — ایالات متحده — سازماندهی مجدد. ۲. بهره‌وری دولتی. ۳. کارآفرینی.

۴. دولت — آینده‌نگری. الف. گبلر، تد، ۱۹۴۱ - م. Gaebler, Ted. ب. امینی، فضل‌اله، ۱۳۲۶ - مترجم ج. عنوان.

۱۳۸۴

۳۵۱/۷۳

JK۴۲۱/۴ب۲

۶۱۲-۸۴م

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: بازآفرینی دولت

نویسنده: دیوید اوزبرن، تد گبلر

مترجم: مهندس فضل‌اله امینی

طراح جلد: آزاده کیانی

واژه‌نگار: بهارک فتح‌الله‌زاده

مدیریت فرایند چاپ: سید بهشاد یاسینی

نوبت چاپ: اول، پاییز ۸۴

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

قیمت: ۵۳۰۰ تومان

ISBN:964-7092-45-8

شابک: ۹۶۴-۷۰۹۲-۴۵-۸

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولیعصر، مقابل ضلع شمالی پارک ساعی، پلاک ۱/۱۱۵۶، کدپستی: ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۸۰۷۰۲

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۱

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: عقیلی

ناشر از همکاری شرکت سایپا دیزل در چاپ این کتاب به منظور کمک به

توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

این کتاب برگردان فارسی اثر زیر است:

REINVENTING GOVERNMENT

**By:David Osborne
&
Ted Gaebler**

Printed in 1993

ISBN: 0-452-26942-3



سازمان اسناد و کتابخانه ملی

فهرست

صفحه	موضوع
۵	مقدمه ناشر
۷	مقدمه مترجم
۹	سپاس‌گزاری
۱۳	پیش‌گفتار
۲۱	دیباچه: پرسترویکای آمریکایی
۴۵	۱- دولت راه‌گشا: سکان‌داری، نه پارو زدن
۶۹	۲- دولت متعلق به جامعه: توان‌افزا کردن به جای خدمت‌گزاری
۹۵	۳- دولت رقابت: تزریق رقابت در ارائه خدمت
۱۲۷	۴- دولت رسالت‌مدار: متحول ساختن سازمان‌های قانون‌مدار
۱۵۷	۵- دولت نتیجه‌بین: سرمایه‌گذاری در ستاده، نه در داده
۱۸۵	۶- دولت مشتری‌مدار: تأمین نیاز مشتری به جای تأمین نیاز بوروکراسی
۲۱۵	۷- دولت کارآفرین: دخل به جای خرج
۲۴۱	۸- دولت پیش‌گیر: پیش‌گیری به جای درمان
۲۷۳	۹- دولت نامتمرکز: از نظام سلسله‌مراتبی تا مشارکت و کار تیمی
۳۰۱	۱۰- دولت بازارمدار: حمایت از تغییر به کمک سازوکار بازار
۳۳۳	۱۱- حاصل سخن
۳۵۳	پیوست الف
۳۷۱	پیوست ب

مقدمه ناشر

"سفر واقعی اکتشاف، موكول به دیدن سرزمین‌های جدید نیست،

بلکه منوط به نگرستن با دیدگان جدید است."

دولت و سازمان‌های دولتی کلماتی هستند که در اغلب کشورها، یادآور واژگانی می‌باشند مانند: بوروکراسی، دیوان‌سالاری، عدم مسئولیت‌پذیری، کندی و لختی. باور عمومی بر این است که بوروکراسی حاکم بر سازمان‌های دولتی از افراد مسئول، نخبه و خلاق، انسان‌هایی مسئولیت‌گریز، هم‌رنگ‌جماعت و دنباله‌رو می‌سازد تا آن‌جا که توش‌وتوانشان را برای ارائه خدمت به مردم (مشتریان) در هم می‌شکند.

از این روست که برخی در جستجوی یافتن راه حلی برای مسئله، در صدد پاک کردن صورت مسئله برمی‌آیند: دولت‌زدایی، چاره‌ی کار و خصوصی‌سازی، راه اجرایی آن! غافل از این‌که جامعه کارآمد نیاز به دولت کارآمد دارد. خصوصی‌سازی راه‌حلی برای دولت‌زدایی نیست بلکه به‌کارگیری بازویی توان‌مند است برای توان‌مندسازی دولت.

یافتن راه حل برای مشکلات، گاه تنها نیاز به دگرگونی زاویه دید دارد. تغییر زاویه دید می‌تواند دریچه‌هایی تازه بگشاید، نگرشی نو بیافریند و سرزمین‌هایی جدید کشف کند. مسئله دولت و سازمان‌های دولتی شاید از آن مقولاتی هستند که شستن چشمان را می‌طلبد، نگرشی جدید می‌جوید و آفرینشی دوباره را نیاز می‌کند تا مفهومی تازه از دولت آفریده شود، **"بازآفرینی دولت"**.

اوزبرن و گبلر، زمانی کتاب **بازآفرینی دولت** را در آمریکا منتشر ساختند که نارضایتی مردم از دولت و سازمان‌های دولتی این کشور به اوج خود رسیده و زمزمه‌های دولت‌زدایی بالا گرفته بود. نویسندگان این کتاب تلاش کردند تا با ارائه نگرشی نو از دولت، راه‌حلی برای این معضل در کشورشان بیابند. نویسندگان در این کتاب به ضرورت وجود دولت کارآمد در یک

کشور اشاره می‌کنند و می‌نویسند: "جامعه متمدن بدون داشتن دولت کارآمد، نمی‌تواند کارآمد شود"، ولی سوال اساسی این‌جاست که دولت کارآمد کدام است؟

نویسندگان پاسخ به این سوال را در فصل‌های کتاب پی‌می‌گیرند. ایشان با بررسی مشکلات دولت در زمینه‌های مختلف و ارائه راه‌حل‌های کاربردی تلاش کرده‌اند تا تصویری از یک دولت کارآمد و سازمان‌های دولتی بهره‌ور را به نمایش بگذارند. این‌دو صاحب‌نظر، بزرگ‌ترین مشکل را "گم کردن ماموریت دولت" دیده‌اند و تلاش کرده‌اند تا با بازنگری و بازنگاری وظایف دولت، راهی بیابند تا ویژگی‌های نظام دولتی را واژگون سازند و انرژی کارکنان دولت را آزاد نموده و توانایی‌های آنان را در خدمت به مردم قرار دهند، نه در مقابله و رقابت با آنان.

براساس رهنمود کتاب، ماموریت و فلسفه وجودی دولت، سکان‌داری و هدایت کشتی جامعه است. بنابراین وظیفه دولت تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، حصول اطمینان از این‌که منابع در اختیار واحدهای عملیاتی (دولتی و خصوصی) قرار گرفته و در نهایت، ارزیابی عملکردهاست. مشکل از آن‌جا پدیدار می‌گردد که گاه دولتیان چنان عمل‌زده شده و پای در میدان اجرا می‌گذارند که سکان رها کرده و خود به پارو زدن سرگرم می‌شوند! و این‌جا آغاز انحراف دولت از ماموریت خود است که سیاست‌گذاری را زمین نهاده، وارد گود شده و در میدان اجرا به رقابت با مجریان می‌پردازد.

سازمان فرهنگی فرا در تداوم اجرای ماموریت خود ترجمه و انتشار این کتاب ارزشمند را که نقشی بزرگ در بازآفرینی دولت در آمریکا داشته است در دستور کار خود قرار داد، باشد که رهنمودهای آن ره بر دولتیان دیارمان بگشاید و دولت‌فردان (دولت‌مردان/زنان) کشورمان را چراغ راهی باشد تا سکان کشتی جامعه را با دستانی توان‌مند در مسیر توسعه به پیش برند.

دکتر فریبا لطیفی
مدیرعامل

مقدمه مترجم

در دوران تصدی بیل کلینتن برای مقابله با بوروکراسی حاکم بر دولت فدرال و دولت‌های ایالتی و محلی کمیته‌ای به ریاست معاون او، آل گور، تشکیل شد. آن کمیته با نگرشی انتقادی به شیوه کار دولت نگاه کرد و نتیجه‌گیری‌های خود را در قالب گزارشی به رئیس‌جمهور تسلیم کرد. آن گزارش به همت روزنامه همشهری به صورت کتابی درآمد به نام **نبرد با بوروکراسی**.

در آن زمان دیوید اوزبرن، نویسنده اصلی کتاب بازآفرینی دولت، مشاور یا معاون آل گور در آن کمیته بود. اوزبرن که مشاور برجسته رهبران فدرال یا ایالتی و محلی است - چه دموکرات و چه جمهوری‌خواه - پیش از بازآفرینی دولت به‌خاطر انتشار کتاب آزمایشگاه‌های دموکراسی نام و آوازه‌ای به هم زده بود. مقاله‌های او غالباً در واشینگتن پست، گاورنینگ و نشریات معتبر دیگر چاپ می‌شود.

تدگیلر همکار اوزبرن، نیز در همان زمان در میدان بود و شاهد یا مجری بسیاری از ایده‌ها و پروژه‌ها در شهرهایی چون ویزلیا (در کالیفرنیا) و وندلیا (در اوهایو) بوده است.

نشر بازآفرینی دولت با استقبال دولت‌مردان، دانشگاهیان، اهل فکر و قلم و مردم آمریکا روبه‌رو شد؛ شاید تا حدی به این خاطر که به‌جای نظریه‌پردازی و غلبه‌گویی با بیانی ساده و دلچسب ضمن نشان دادن گرفتاری‌ها، چاره‌جویی‌های مبتکران و پی‌آمد چاره‌جویی‌ها را نشان داده است.

بی‌گمان خواندن این کتاب برای همه دولت‌مردان، همه مدیران بخش خصوصی، همه دانشگاهیان و علاقه‌مندان به مباحث اجتماعی سودمند است و گرچه کتاب با تأخیری ده‌دوازده ساله به دست خواستاران می‌رسد (و قاعده این بود که مقارن نشر متن اصلی ترجمه آن به همت سازمان برنامه یا سازمان‌های دیگر به فارسی منتشر شود) اما هنوز کمابیش عمده مطالب و نکته‌های آن سودمند است و درجه یا درجه‌هایی بر ذهن و اندیشه ما می‌گشاید.

اجازه می‌خواهم نکته‌های زیر را به آگاهی خوانندگان برسانم:

۱- در این ترجمه Government به تسامح دولت نامیده شده است.

خوانندگان توجه دارند این واژه در لغت‌نامه‌ها به معنای حکومت و هیأت حاکمه معنا شده است که از نظر سیاسی قوای سه‌گانه مجریه، قضائیه و مقننه را در بر می‌گیرد که دولت تنها نمایان‌گر بخش اجرایی آن است.

در نظام سیاسی ایالات متحده آمریکا همان‌گونه که رئیس‌جمهوری بر قوای سه‌گانه ریاست عالیه دارد، فرمانداران نیز در ایالت‌ها چنین نقشی دارند و فرماندار فقط رئیس قوه مجری ایالت نیست بلکه بر دو قوه دیگر نیز ریاست عالیه دارد، هرچند نمادین.

۲- در رده بعد، ناحیه یا محل، شهردار ریاست عالیه دارد. شهردار نیز چون فرماندار و رئیس‌جمهور مقام منتخب است و معمولاً به امور سیاسی می‌پردازد. امور اجرایی به عهده «مقام منصوب»

است. این مقام را مدیر اجرایی شهر یا به‌طور کوتاه «مدیر شهر» می‌نامند. هر ناحیه، مثل شهرستان در تقسیم‌بندی‌های خودمان، مشتمل بر یک یا چند شهر و شهرک است. در هر دو رده ایالت و ناحیه، به غیر از فرماندار و شهردار، مقام‌های منتخب دیگر نیز وجود دارند: مثل فرمانده نیروی انتظامی، یا مسئول آموزش و پرورش یا اعضای شورای شهر.

۳- در این کتاب بارها واژگان کارآفرین، کارآفرین بخش خصوصی، کارآفرین بخش عمومی به کار رفته است. چون هنوز به تعریفی جامع و مانع از این مفهوم نرسیده‌ایم و چون واژه کارآفرین به ظاهر وصف کسی است که ایجاد کار و شغل می‌کند بنابراین توجه خوانندگان را به تعریف واژه کارآفرین Entrepreneur در American Heritage College Dictionary جلب می‌کنم:

شخصی که کسب و کاری بی‌سابقه و مخاطره‌آمیز را ساماندهی و رهبری کند و خطرهای آن را بپذیرد.

چنان‌که از این تعریف فهمیده می‌شود فکر و عمل کردن به آن فکر و خطر کردن، با کارآفرین است اما لزوماً سرمایه‌گذار مخاطره‌جو نیست و دیگری یا دیگران سرمایه لازم را تدارک می‌کنند.

۴- در این ترجمه نیز، مانند کارهای گذشته، از همراهی و هم‌فکری استادان و دوستانم برخوردار بودهام به‌خصوص دکتر سعید قاضی طباطبایی، دکتر منصور مجدم و مهندس عزیز کیاوند. وام‌دار مهر و گشاده‌رویی آن‌ها هستم.

سپاس‌گزاری

این کتاب به پیش‌گامان نوعی جدید از تدبیر حاکمیت اختصاص دارد. آن‌قدر که در آن از اندیشه‌های این پیش‌گامان سخن رفته است، از طرح اندیشه‌های ما در آن خبری نیست. ما همه چیز خود را به این پیش‌گامان مدیونیم.

شاید اثرگذارترین متفکر بر این کتاب پیتز دراکر بوده است. کتاب سال ۱۹۶۸ او با نام **عصر ناپیوستگی**، تحلیلی دوراندیشانه از ورشکستگی دولت بوروکرات به دست داده است. مفاهیم بنیادی آن کتاب، که در دیگر کتاب‌ها و مقالات او به مرور زمان بازتاب یافته، اثری شگفت‌انگیز داشت، نه تنها بر ما که بر بسیاری از کارآفرینان بخش دولتی، یعنی بر کسانی که این کتاب درباره آن‌ها نوشته شده و ما از آن‌ها بسیار آموخته‌ایم. همچنین از نظر معنوی وام‌دار رابرت رایش، تام پیتز، رابرت واترمن، و آلون تافلر هستیم.

از میان هزاران کارورز و کوشنده‌ای که اندیشه‌های خود را با ما در میان نهادند، نفوذ هیچ یک به اندازه تد کلدیری، در مرکز مطالعات خطامشی در مینه پولیس، نبود. تد و همکاران وی در پروژه «طراحی مجدد خدمات دولتی» پیش از این مطالب بسیاری درباره چند مبحث اصلی این کتاب نوشته بودند و ما از نوشته‌های آن‌ها توشه‌های بسیار برگرفتیم. از جمله کسان دیگری که در شناخت عمیق دولت کارآفرین‌ی‌آور ما بوده‌اند باید از کارل بلون، هری بویت، جان کلیولند، جان کرلین، جان مک‌نایت، پیتز پاستریک، والت بلوزیلا، فیل پاور، دوگ راس، جیمز روس، نی.اس. سواس، راجر واگهن و گیل ویلسن نام ببریم.

در جریان این پژوهش با صدها نفر گفت‌وگو کردیم و با هزاران نفر به اقتضای شغل مدیریتی و مشاوره‌ای آن‌ها در دولت، کار کرده‌ایم. سپاس‌گزار همه آن‌ها هستیم که دیدگاه‌های خود را با ما در میان گذاشتند. به‌خصوص وام‌دار کسانی هستیم که ورای وظایف خود به یاری ما برخاستند. بی‌انصافی است اگر به‌خصوص از این افراد با امتنان یاد نکنیم: جان اندرسن، دوگ آیرس، دونکن بالانتین، فرنک بنست، کلمنت بزولد، جرج برتن، بلدن دانیلز، میچ دشر، باربارا دایر، جان فالکو، بیل فردریک، باب گوسکایند، سندی هیل، فیل هاوکی، پیتز هاچینسن، ران جنسن، کریس جانسن، دیوید جونز، تام جونز، نُرُم کینگ، جیم کوندی، تام لوکاک، باب مور، جو نتن، باب اونیل، برندا رابینسن، جیم سوپای، استن اسپن باوئر، باب استون، تام ویلسن، جیم ویلیامز، و باب وودسن.

پیش‌گفتار

عنوان این کتاب انتخابی از سر جسارت است. ما می‌دانیم که بدبینی به دولت در جان آمریکاییان ریشه دارد.

امروزه دولت‌های ما غرق در گرفتاری هستند. این کتاب برای کسانی سودمند است که واقعیت، خواب خوش آن‌ها را آشفته کرده است. برای کسانی سودمند است که نقش و جایگاه دولت را مهم می‌دانند - زیرا کارمند دولت هستند، یا با آن همکاری می‌کنند، یا آن را مطالعه می‌کنند، یا این که دوست دارند دولتشان سودمندتر باشد؛ برای کسانی که می‌دانند یک جای کار می‌لنگد اما نمی‌دانند کجا؛ برای کسانی که بارقه راه بهتر در ذهنشان درخشیده اما نمی‌دانند چه‌طور آن بارقه را زنده کنند؛ برای کسانی که آزمون‌های موفق کرده‌اند ولی دیده‌اند کسانی که بر سریر قدرت نشسته‌اند آزمون‌های آن‌ها را نادیده می‌گیرند؛ برای کسانی که حس کرده‌اند راه دولت این نیست و باید به راه دیگری هدایت شود اما نمی‌دانند به کدام راه؛ برای جویندگان.

اگر فرصتی برای جویندگان باشد، اینک آن فرصت، هزاره‌ی جدید از راه می‌رسد و گرداگرد ما دستخوش دگرگونی است. اروپای شرقی آزاد شده، امپراتوری شوروی در حال فروپاشی است، جنگ سرد تمام شده است. اروپای غربی درصد ایجاد اتحادیه اقتصادی است. آسیا مرکز جدید قدرت اقتصادی جهان است. از لهستان تا جنوب آفریقا دموکراسی در راه پیشروی است.

شاید فکر بازآفرینی دولت در نظر کسانی که دولت را ثابت و بدون تغییر می‌دانند جسورانه جلوه کند. روزگاری زرادخانه دولت جنگ‌افزار می‌ساخت و هیچ کس خیال نمی‌کرد کاری به این اهمیت را بتوان به بخش خصوصی سپرد. امروزه هیچ کس خیال نمی‌کند دولت مجاز به تولید جنگ‌افزار باشد. روزگاری هیچ کس انتظار نداشت دولت مراقب فقرا باشد. دولت تأمین اجتماعی وجود نداشت و بیسمارک نخستین بار در دهه ۱۸۷۰ این دولت را پدید آورد. امروزه نه‌تنها در جهان توسعه‌یافته بیش‌تر دولت‌ها از فقرا مراقبت می‌کنند بلکه برای سلامت و بازنشستگی شهروندان نیز هزینه می‌کنند. روزگاری هیچ کس از دولت انتظار نداشت آتش‌نشانی کند. امروزه هیچ دولتی نیست که اداره آتش‌نشانی نداشته باشد. جاروجنجال بر سر قراردادهایی است که دولت‌ها می‌بندند تا بخش خصوصی آتش‌نشانی کند.

روزگاری دولت‌ها در اقتصاد بخش خصوصی فعالانه سرمایه‌گذاری می‌کردند و به‌طور منظم با دادن وام و کمک‌های بی‌عوض کسب‌وکارهای جدید را یاری می‌کردند. دولت فدرال ایالات متحده ۹/۳ درصد کلیه زمین‌های ایالات متحده در خشکی را به راه‌آهن اختصاص داد تا انگیزه‌ای باشد برای ساخت شبکه راه‌آهن درون قاره‌ای. امروزه هیچ کس حتا خواب این کارها را نمی‌بیند.

آخرین بار که دولت را از نو آفریدیم دهه‌های نخست قرن بیستم بود یعنی تقریباً در فاصله ۱۹۰۰ تا ۱۹۴۰. در دوره ترقی^۱ و در دوره راه جدید^۲ دولت را بازآفرینی کردیم تا بتواند از پس مشکلات اقتصاد صنعتی جدید برآید. اقتصاد صنعتی جدید در زندگی آمریکاییان مشکلات جدید فراوان و فرصت‌های جدید فراوان ایجاد کرد. امروزه نیز دنیای دولت بار دیگر در معرض دگرگونی‌های بزرگ است. پیدایش اقتصاد جهانی پسا صنعتی و دانش‌مدار، واقعیات کهنه را در سرتاسر جهان به چالش کشیده و فرصت‌هایی به شدت جالب و گرفتاری‌هایی ترس‌آور فراهم آورده است.

دولت‌ها، چه کوچک و چه بزرگ، چه آمریکایی و چه غیرآمریکایی، فدرال یا ایالتی، و محلی، رفته‌رفته به این پدیده واکنش نشان می‌دهند.

هدف ما از نوشتن این کتاب دو چیز است: به دست آوردن تصویری کلان از دولت‌هایی که این راه را در پیش گرفته‌اند و فراهم ساختن نقشه‌ای که راهنمای علاقه‌مندان این راه باشد.

۵۰۰ سال پیش که کریستف کلمب برای یافتن مسیری نو برای آوردن ادویه از شرق، دل به دریا زد سر از دنیای نو در آورد. او و کاشفان پس از او - آمریگو و سپوچی^۳ و سرفرنسیس دریک^۴ و هرناندو دوسوتو^۵ - هر یک بخشی از آن دنیای جدید را کشف کردند. اما چسباندن آن تکه‌ها به هم و پدید آوردن نقشه قاره‌های نویافته کار نقشه‌سازان بود.

به طریقی مشابه آن‌ها که اینک در صدد بازآفرینی دولت هستند قصد دارند مشکلی را چاره کنند، گره‌ای را بکشایند، یا دامن بوروکراسی را برچینند. اما آن‌ها هم وارد عالم تازه‌ای شده‌اند. آن‌ها، بی‌آن‌که خود بدانند، باید راهی یک‌سره تازه برای فعالیت‌های بخش دولتی پیدا کنند. بسیاری از پیش‌گامان این روزگار از فرمانداران گرفته تا مدیران شهری نیز - مانند کریستف کلمب که نمی‌دانست پا به قاره‌ای نو گذاشته است - از اهمیت کاری که می‌کنند ناآگاهند. هر یک از آن‌ها بخشی از این دنیای نو یافته را لمس کرده‌اند، هر یک از آن‌ها برداشتی تازه از یک یا دو شبه جزیره یا خور دارند. اما دیگران نیز باید دست به کار شوند تا این اجزا در کنار هم بشینند و مجموعه‌ای یک‌پارچه پدید آید که نماد کار در دست اجرا باشد.

1 . Progressive Era

2 . New Deal

3 . Amerigo Vespucci

4 . Sir Francis Drake

5 . Hernando desoto

کاشف ایتالیایی کرانه‌های جنوبی آمریکا و کسی که آمریکا را به نام او نامیده‌اند.

نخستین دریانورد انگلیسی که به کشف جهان رفت.

کاشف اسپانیایی که با گذر از می‌سی‌سی‌پی بخش عمده شمال آمریکا را کشف کرد.

ما امیدواریم این کتاب رهنمود و نقشه راه باشد، طرحی روشن از راهی نو برای راهبری مشغله دولت. ما تصویر دولت‌های کارآفرین کنونی را در اختیار طالبان قرار می‌دهیم و برای بنا کردن چنان دولتی ۱۰ اصل ساده ارائه می‌دهیم.

این اصول، این نقشه، کلام آخر در باب بازآفرینی دولت نیست اما به آن نزدیک است. آنچه می‌بینیم تحولی عظیم است و تصاویری که ما از این تحول تهیه کرده‌ایم به نظر ما به قدر کافی واضح و دقیق است. اما می‌دانیم که پیش‌گامان باز هم به اکتشاف ادامه می‌دهند و انتظار داریم با کشف سرزمین‌های جدید، نقشه‌های تازه‌تر و بهتر کشیده شود. نقشه‌کش‌ها از پی کاشفان می‌آیند.

این اصول ده‌گانه نه باد هوا و نه حاصل خواب و خیال است. حاصل آرزوهای ما - برای دیدن دولت در این قامت جدید - نیز نیست. این نقشه از مشاهده اطراف تهیه شده است، از سازمان‌های موفق بخش دولتی که به تدریج سر برمی‌کشند، تکه‌تکه در سرتاسر این کشور. این کتاب برآمده از اندیشه افراد بسیار است. ما مولفان، کم‌تر اندیشه‌ای را از خود ارائه کرده‌ایم و بیش‌تر مولف اندیشه‌ها و تجربه‌های دیگران بوده‌ایم. کسانی که این کتاب درباره آن‌ها نوشته شده در حال بازآفرینی دولت هستند. قهرمانان این داستان آن‌ها هستند.

البته ما مسئول نهایی نقشه‌ای هستیم که ارائه می‌شود. به این ترتیب حس می‌کنیم بار مسئولیتی بر شانه ما است: مسئولیت شناساندن باورهایی که ما را به نوشتن این کتاب واداشته؛ و آن باورها سبب نتیجه‌گیری نهایی شده است.

یکم - ما به دولت اعتقاد راسخ داریم.

ما دولت را «شر ناگزیر» نمی‌دانیم. همه جوامع متمدن نوعی دولت دارند. دولت سازوکاری است که از آن برای گرفتن تصمیم‌های اجتماعی استفاده می‌کنیم: کجا جاده بکشیم، برای مردم بی‌خانمان چه کنیم، برای فرزندانمان چه نوع آموزشی مهیا کنیم. با دولت، خدمات عام‌المنفعه را در اختیار مردم قرار می‌دهیم: دفاع ملی، حفاظت از محیط‌زیست، حفظ انتظام، جاده‌ها، سدها، شبکه‌های آب.

دولت ابزاری است که با آن مشکلات جمعی خود را بر طرف می‌کنیم. ببینید در جامعه امروز آمریکا چه نابه‌سامانی‌هایی وجود دارد: استفاده از مواد مخدر، جنایت، فقر، بی‌خانمانی، بی‌سوادی، پساب‌های سمی، کابوس گرم شدن کره زمین، هزینه‌های سرسام‌آور بهداشت و درمان. این مشکلات را چه‌طور از بین می‌بریم؟ با اقدام دسته جمعی، از طریق دولت.

دوم - ما معتقدیم جامعه متمدن بدون داشتن دولت کارآمد نمی‌تواند کارآمد شود.

ما معتقدیم دولت‌های عصر صنعت، با بوروکراسی‌های گسترده و متمرکز و یک جور، با خدمات متحدالشکل و یک‌سان نمی‌توانند از پس چالش‌های جامعه به شدت متغیر عصر اطلاعات و اقتصاد دانش پایه برآیند.

سوم - ما معتقدیم عیب از کارکنان دولت نیست، نظامی که در آن کار می‌کنند معیوب است.

قصد ما از نوشتن این کتاب نکوهش کارکنان دولت نیست بلکه می‌خواهیم به آن‌ها امید دهیم. ممکن است تصور شود قصد ما نکوهش بوروکرات‌ها است درحالی‌که چنین نیست، هدف ما انتقاد از بوروکراسی است. در طی سال‌ها با هزاران کارمند و مقام دولتی آشنا شده‌ایم که بیش‌تر آن‌ها - و نه همه آن‌ها - افرادی مسئول، نخبه و معتقد بوده‌اند که گرفتار نظام‌های منسوخ شده و خلاقیت و توش و توان خود را از دست داده‌اند. ما معتقدیم می‌توان این نظام‌ها را دگرگون کرد، می‌توان انرژی عظیم کارکنان دولت را آزاد کرد و می‌توان توانایی آن‌ها را در خدمت به مردم افزایش داد.

چهارم - ما معتقدیم نه لیبرالیسم سنتی و نه محافظه‌کاری سنتی ربط چندانی با مشکلاتی که امروزه دولت‌های ما با آن دست به گریبان‌اند ندارند.

مشکلات امروز با افزایش یا کاهش هزینه‌ها حل نمی‌شود. گرفتاری‌های ما با ایجاد بوروکراسی‌های جدید یا خصوصی کردن بوروکراسی‌های موجود رفع نمی‌شود. بعضی وقت‌ها و در بعضی جاها ما باید کم‌تر یا بیش‌تر خرج کنیم، برنامه‌های جدید تهیه کنیم یا کارهای دولت را به بخش خصوصی بسپاریم. اما برای کارآمد کردن دولت‌ها باید آن‌ها را از نو ابداع کنیم.

و سرانجام، ما عمیقاً به عدالت معتقدیم - به ایجاد فرصت برابر برای آمریکاییان.

ممکن است پاره‌ای از اندیشه‌هایی که در این کتاب طرح می‌شود به نظر خواننده ناعادلانه باشد. مثلاً وقتی از لزوم رقابتی کردن مدارس دولتی سخن می‌گویم عده‌ای می‌ترسند مبادا نظام جدید از آن‌چه اکنون داریم ناعادلانه‌تر شود. اما ما معتقدیم راه‌هایی وجود دارد که می‌توان از انتخاب و رقابت