

The Effective Executive

**Peter F.
Drucker**

ISBN 0-06-051607-0

Published in 2007

Drucker, Peter Ferdinand Vincent

سرشناسه: دراکر، پیتر فردیناند، ۱۹۰۹ - ۲۰۰۷ م.

عنوان و نام پدیدآور: مدیر اثربخش/پیتر فردیناند دراکر؛ مترجم فضل‌الله امینی.

مشخصات ظاهری: ۲۵۸ ص.

مشخصات نشر: تهران: سازمان فرهنگی فرا، ۱۳۹۱.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۱۲-۶

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

The Effective Executive, 2007.

عنوان اصلی:

موضوع: ۱. مدیران -- ایالات متحده -- تاریخ ۲. تصمیم‌گیری.

شاسه افزوده: امینی، فضل‌الله، ۱۳۲۶ - مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۱ ۱۹۵۴ الف/۳ HF۵۵۰

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۸۷۸۰۱۳

نام کتاب: مدیر اثربخش

نویسنده: پیتر دراکر

مترجم: فضل‌الله امینی

ویراستار علمی: دکتر فریبا لطیفی

ویراستار: شراوه رامینا

طراح جلد: آزاده شیبانی

فرایند چاپ: امیر تاجیکی

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۳۹۱

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

قیمت: ۹۹۰۰ تومان

ISBN 978-600-6092-12-6

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۲-۱۲-۶

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولیعصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۲۲۶۴، کدپستی ۱۴۳۴۷

دورنمار: ۸۸۸۸۰۷۰۲

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۸۰۷۰۰-۲

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: طیف‌نگار

ناشر از همکاری شرکت انرژی کویر پایا در چاپ این کتاب به منظور

کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	مقدمه ناشر
۹	پیش گفتار
۱۵	دیباجه
۱۷	۱- اثربخشی هنری است آموختنی
۴۹	۲- مجال را دریاب
۸۷	۳- سهم و نقش من چه تواند بود؟
۱۱۳	۴- توانایی را مفید و شکوفا کردن
۱۵۳	۵- آسیاب به نوبت
۱۷۳	۶- عناصر تصمیم گیری
۲۱۵	۷- تصمیم های اثربخش
۲۴۷	نتیجه: لازمی اثربخش شدن آموزش است

مقدمه ناشر

ریاست به دست کسانی خطاست

که از دستشان دست‌ها بر خداست

«سعدی»

فلسفه وجودی مدیران در سازمان‌ها، تسهیل امور و پیشبرد کارهاست. در سازمان‌هایی که مدیران اثربخش مدیریت می‌کنند، کارها به روانی در مسیر دستیابی به مأموریت سازمان در جریان می‌باشد و کارکنان، مشتاقانه تمام توش و توان خود را در این راه به کار می‌گیرند. در مقابل، در سازمانی که مدیری نالایق و غیراثربخش ریاست می‌کند، سازمان هر روز با بحرانی مخرب روبه‌روست و کارکنان سردرگم، خسته و ناتوان دست‌ها به دعا برداشته و چشم‌ها بر در دوخته تا شاید مدیری اثربخش درآید و اوضاع را به سامان آورد.

مدیریت به معنای گرفتن یک حکم مدیریتی و نشستن بر مسند مدیریت نمی‌باشد؛ بلکه کسانی که شوق مدیریت در دل دارند و رویای ریاست در سر می‌پرورند، باید درس‌ها بیاموزند و تجربیات ببیند و به گفته حافظ «اسباب بزرگی» فراهم آورند، که:

تکیه بر جای بزرگان نتوان زد به گزاف

مگر اسباب بزرگی همه آماده کنی

پدر مدیریت مدرن، پیتر دراگر، بر این باور است که «نقطه‌ی شروع بحث مدیریت این است که باید اثربخش بود» و اثربخشی آموختنی است و مدیران باید «اثربخش شدن را بیاموزند». دراگر کتاب «مدیر اثربخش» خود را بر پایه این دو نکته کلیدی بنا نهاده و نگاشته است.

دراگر در این کتاب به معرفی مدیر اثربخش می‌پردازد و در قالب هفت فصل، ویژگی‌ها و وظایف مدیر اثربخش را بررسی می‌کند. او مدیر اثربخش را مدیری

می‌داند که تمامی منابع در اختیارش را در مسیر دستیابی سازمان به اهدافش، به بهترین نحو مدیریت می‌کند. در سازمانی که مدیری اثربخش در راس آن است، وقت مدیر و کارکنان به‌خوبی مدیریت می‌شود و ائتلاف وقتی صورت نمی‌گیرد. در چنین سازمانی، تمامی توانمندی کارکنان به کار گرفته می‌شود و استعدادی به بطلالت هدر نمی‌رود. مدیر اثربخش چگونگی مدیریت بالادستان خود را نیز می‌داند و ارتباطی موثر با سرپرست خود برقرار می‌سازد و توانمندی‌های او را نیز پرورش داده و با اهداف سازمان هم‌راستا می‌سازد. به این ترتیب می‌بینیم که مدیران اثربخش دو نقش اساسی در پرورش انسان‌ها و توسعه سازمان‌ها دارند. در این رابطه در کتاب آمده است:

فقط اثربخشی مدیران می‌تواند دو نیاز جامعه‌ی ما را سازگار و هماهنگ کند، نیاز سازمان به بهره‌مند شدن از سهم و نقشی که فرد باید ایفا کند و نیاز فرد به داشتن سازمانی که به مثابه‌ی ابزار در خدمت تحقق مقصدهای نهایی وی باشد.

مدیر اثربخش در پی رفع تکلیف و انجام کار نیست، بلکه همواره چشم به دستاوردها و نتایج کار دارد. و در پایان کار نیز چنانچه نتیجه مطلوب حاصل نشود، خود را به دلیل سوءمدیریتش سرزنش می‌کند و نه کارکنانش را. کورش، که شیوه مدیریت و رهبری‌اش توسط پیتر دراگر ستایش شده است، در این رابطه، خطاب به افراد تحت رهبری‌اش می‌گوید: «اگر شما نتوانید به آنچه از شما چشم‌دارم عمل کنید، این منم که باید سرزنش شوم».

سازمان فرهنگی فرا ترجمه این کتاب ارزشمند را به همه مدیران کشور که دغدغه اثربخش بودن و آموختن اثربخشی دارند، تقدیم می‌کند.

دکتر فریا لطیفی

مدیرعامل

پیش‌گفتار

در دسامبر ۱۹۹۴ با خودرویی که کرایه کرده بودم جلوی خانه‌ی پیتِر دراکر ایستادم. بار دیگر نشانی خانه را کنترل کردم زیرا خانه به قدر کافی بزرگ نبود. خانه‌ی زیبایی بود که در منطقه‌ای نزدیک کالج‌های کلرمونت با خانه‌های مشابه دیگر هم-مرز بود و دو تویوتای کوچک در پارکینگ خانه به چشم می‌خورد، خانه‌ای بی‌نقص و متناسب برای استادی از کالج محل. دنبال پیتِر دراکر بودم، بنیان‌گذار و پیشرو حوزه‌ی مدیریت، بانفوذترین متفکر مدیریت در نیمه‌ی دوم سده بیستم. بنیان‌گذار دانشکده‌ی مدیریت پیتِر فردیناند دراکر.

اما نشانی درست بود، پس سلاطین سالانه به طرف در رفتم و زنگ را فشردم. منتظر ماندم، خبری نشد. بار دیگر زنگ را فشردم. صدایی از داخل خانه به گوش رسید که می‌گفت "حوصله کن الان می‌آیم، کند و کم‌تحرك شده‌ام، سرعت سابق را ندارم". به نظرم غرغرو آمد پس منتظر بودم آدمی بدعق و غرغرو در را باز کند اما برعکس سعادت این را داشتم که با لبخندی مهرآمیز روبه‌رو شدم، لبخندی که بر اثر آن حس کردم می‌توانم از دیدن من واقعا خوشحال شده است، گرچه پیش‌تر همدیگر را ندیده بودیم. دراکر درحالی که با مهربانی دستم را می‌فشرد و مرا به درون خانه راهنمایی می‌کرد گفت "آقای کالینز از دیدن شما واقعا خوشحالم، لطفا بفرمایید".

در نشیمن مستقر شدیم، او در صندلی حصیری محبوبش نشست و شروع به پرسش کرد، پرسش‌هایی چالش‌آور و کنجکاوانه.

او از سر آزادگی، فرزاندگی را به من ارزانی کرده بود و در عوض هیچ نمی‌خواست. می‌خواست در بالندگی من سهمی داشته باشد و چنین شد. آن دیدار سرآغاز مرحله‌ای تازه در زندگانی حرفه‌ای من شد. آن زمان سی‌وشش

ساله بودم و نام و آوازه‌ای نداشتم. بخش عمده‌ی نفوذ پرهیبت دراگر در همین روح سخاوتمند او ریشه دارد.

یاد کتابش **مدیر اثربخش** افتادم که همواره از دانشجویانم در استنفورد می‌خواستم آن را بخوانند، کتابی بود دوران‌ساز. دراگر مدت‌ها پیش از آن که نوشتن این‌گونه رساله‌ها رایج گردد اصول رهبری اثربخش را عرضه کرد. او با شور و حرارت بسیار باور داشت که اثربخشی در داشتن ویژگی‌های ژنتیک نیست بلکه در آموختن اصول است. وقت را مدیریت کن نه کارت را. اولویت‌هایت را تعیین کن: کارها را به نوبت انجام بده، و چندکاره نشو. ثمرات، حاصل توجه به قوت‌ها است نه تقویت ضعف‌ها. اما مهم‌تر از همه به جای طلب موفقیت خواهان داشتن سهم و نقش باش و پرسش اساسی این نیست که "چه‌گونه می‌توان موفق شد؟" بلکه این است که "چه سهم و نقشی می‌توان در پیش‌برد امور داشت؟"

سهم و نقش خود دراگر محدود به ارائه یک ایده نبوده بلکه شناس مجموعه‌ای بوده که یک نتیجه‌ی بسیار برجسته داشته: تقریباً تمامی ایده‌های وی در اصل درست است. دراگر توانایی غریبی در ابداع و گسترش بینش‌های ناظر بر طرز کار جهان اجتماعی داشت. بینش‌هایی که گذشت زمان درستی آن‌ها را ثابت کرده است. نخستین اثرش **فرجام انسان اقتصادی**، که به سال ۱۹۳۹ منتشر شد، کوشیده تا مبانی تمامت‌خواهی^۱ را توضیح دهد. پس از سقوط فرانسه در سال ۱۹۴۰، وینستن چرچیل^۲ دستور داد این کتاب در فهرست کتاب‌های درسی مدرسه‌ی نامزدان استخدام در بخش دولتی بریتانیا قرار گیرد. کتاب دیگرش **مفهوم بنگاه** که به سال ۱۹۴۶ منتشر شد، تحلیلی

1. totalitarianism

۲. نخست وزیر وقت بریتانیا (م)

است از بنگاه‌های فن‌سالار با نگاهی عمقی به جنرال‌موتورز. پیش‌بینی‌های دقیق او از چالش‌های آینده با ساختار حاکم بر بنگاه‌ها به اندازه‌ای مدیران را به لرزه درآورد که در دوران ریاست اسلون بر جنرال‌موتورز خواندن آن منع شد. کتاب سال ۱۹۶۴ دراکر به اندازه‌ای از زمانه‌ی خود، در شرح اصول راهبرد بنگاه، جلو بود که ناشرش او را متقاعد کرد به جای عنوان "**راه‌بردهای کسب‌وکار**" عنوان دیگری را انتخاب کند: **مدیریت برای کسب نتیجه**، زیرا واژه‌ی راهبرد در زبان کسب‌وکار به شدت مهجور بود!

دنیا را به دو شیوه می‌توان تغییر داد: با قلم (کار بست اندیشه)، یا با شمشیر (کار بست زور). دراکر راه نخست را برگزیده و ذهن و اندیشه‌ی هزاران شمشیردار را متحول کرده است. در سال ۱۹۵۶ که دیوید پکرد هدف‌های شرکت هیولت-پکرد را می‌نوشت، اندیشه‌هایش متأثر از نوشته‌های دراکر، و به احتمال زیاد، **آیین مدیریت**^۱ بود. من و جری بوراس در جریان پژوهش‌های مربوط به کتاب **ساختن برای ماندن** به شرکت‌های بزرگی برخوردیم که متأثر از نوشته‌های دراکر بودند، از جمله مرگ، پراکتر اند گیمبل، فورد، جنرال الکتریک، و موتورولا. هنگامی که این اثرها را با اثری که هر هزاران سازمان مختلف گذاشته - از ادارات پلیس گرفته تا ارکسترهای سمفونی، تا سازمان‌های دولتی و بنگاه‌های کسب‌وکار - جمع کنیم آن‌گاه نمی‌توان از این نتیجه‌گیری غافل شد که دراکر یکی از اثرگذارترین چهره‌های سده‌ی بیستم است.

اگر می‌خواهیم جامعه‌ی آزاد نقش خود را بازی کند باید نهادهایی داشته باشیم خودگردان با عملکرد درخشان و پراکنده در سراسر جامعه. اگر این نهادها نباشند، تنها گزینه‌ی عملی و قابل استفاده تمامت‌خواهی است (چنان

که دراکر خود یادآور شده است). نهادهای نیرومند، به نوبه‌ی خود، مستقیماً تابع مدیریت درخشان هستند و در پنجاه سال گذشته هیچ کس به اندازه‌ی پیتر دراکر به شناخت ما از مدیریت اثربخش کمک نکرده است.

آن روز در جریان گفت‌ووشنود با دراکر از وی پرسیدم "به کدام یک از بیست و شش کتابی که نوشته‌ای بیش‌تر افتخار می‌کنی؟" و او با تحکم گفت "به کتاب بعدی".

آن زمان ۸۵ ساله بود و تقریباً هر سال یک کتاب و چند مقاله‌ی برجسته می‌نوشت. در ده سال بعد دست‌کم هشت کتاب به فهرست کتاب‌هایش افزود، کتاب‌هایی درباره چالش‌های سده بیست‌ویکم. نوشتن برای دراکر کاری بود از سر اضطرار - نوعی دلشوری خلاق، که گویای باروری شگفت‌انگیز فکر او است. در پاسخ به این پرسش که چه‌گونه این همه، و با این آهنگ، می‌نویسد گفت: "کارم را با روزنامه‌نگاری آغاز کردم. چاره‌ای نداشتم جز تند نوشتن زیرا باید نوشته‌هایم را به موقع تحویل می‌دادم. پرکاری و از آن جهت "صوخم" نمی‌دانم، و در عمر کاری خود تا زمان این گفت‌وگو چند صفحه نوشته بود، اما تنها کتاب‌هایش افزون بر ۱۰۰۰۰ صفحه‌اند. او در میان نوابغ جای ویژه‌ای دارد، هم پرکار است و هم بسیار بینا.

درخشندگی نبوغ او در فرازهای کوتاه، یا تک‌جمله‌ای‌هایی بهتر دیده می‌شود که از دل آشفتگی‌ها و سردرگمی‌های این جهان در هم بیرون کشیده شده و بیانگر حقیقتی است.

دراکر مثل آن شاعر آیین ذن حقیقتی عام و فراگیر را در دل چند واژه می‌گنجاند، می‌توانیم بارها به آموزه‌های او رجوع کنیم و هر بار میزان دریافت‌های خود را افزون کنیم. دراکر داستانی از آن پیکرتراش یونانی پانصد سال پیش از زایش عیسا می‌گوید که شنیدنی و درنگ کردنی است. مقام‌های شهر آتن از او می‌خواهند بر گرداگرد ساختمانی بزرگ چند تندیس بتراشد و

نصب کند. پیکر تراش چندماه توان فرسا، بیش از آن چه مقرر بود، صرف تراشیدن پشت تندیس‌ها کرد، چنان که پشت و رو از زیبایی تفاوت نداشت. کارگزار شهر که از کار اضافی او به خشم آمده بود پرسید "چرا پشت تندیس‌ها را که هیچ کس نمی‌بیند تراشیده‌ای و می‌خواهی مثل روی تندیس‌ها زیبا باشند؟"

و پیکر تراش پاسخ داد "خدایان که می‌بینند!"

آن چه جلو را این همه زیبا می‌کند فکر و کاری است که به درون کل کار تزریق شده است کاری که من و تو هرگز نمی‌بینیم، اما اگر نبود کار ناقص می‌نمود. می‌دانم که می‌توان به گفته‌های گران بهای او اعتماد کرد، زیرا تمام وجود دراکر، صدها هزار ساعت اندیشیدن و درنگیدن یکی از پرنفوذترین روشنفکران این زمان، پشتوانه‌ای این کنجینه‌ی گران سنگ است. اما ما هرگز پشت این تندیس‌ها را نمی‌بینیم.

آن روز در پایان دیدار دراکر پس از غذا خوردن در مهمان‌خانه‌ی کوچکی که مطلوب او بود، به خانه‌اش بازگشتیم. از او پرسیدم "چه‌گونه می‌توانم این همه مهربانی را جبران کنم؟" و خود می‌دانستم که ارزش روزی که در محضر او سپری شود به حساب نمی‌آید. گفت: دین مرا پرداخته‌ای و حقی بر گردنت ندارم. امروز از گفت‌وشنود با تو خیرها آموختم."

آری آن چه سرانجام سبب تمایز دراکر از همگان می‌شود این است که خود را مرشد و مراد نمی‌داند. او در طلب دانش است و خیلی از پیران و بزرگان مدیریت مشتاقند چیزی بگویند. درحالی که دراکر مشتاق است چیزی بیاموزد. کار او دلبستگی‌آور است زیرا خودش دلبستگی‌آور است. چرا؟ زیرا- بنا به تعبیر

جان گاردنر فقید- دلبستگی‌های او پایان‌ناپذیر است.
و بعد گفت "برو و بکوش تا سودمند باشی." سپس بی آن که کلامی
بگوید از خودرو پیاده شد و به طرف آن خانه‌ی کوچک به راه افتاد، چه بسا
می‌رفت که بار دیگر پشت ماشین تحریر بنشیند و تراش پشت و روی
تندیس‌های دل‌فریب اندیشه‌های بزرگ را ادامه دهد.

جیم کالینز

۲۸ ژانویه ۲۰۰۷

دیباچه

کتاب‌های مدیریت معمولاً درباره‌ی شیوه‌ی مدیریت کردن بر افراد دیگر بحث می‌کنند. موضوع این کتاب مدیریت کردن خود به منظور اثربخش شدن^۱ است. این که یک نفر واقعاً بتواند دیگران را مدیریت کند، به هیچ‌وجه به‌قدر کافی ثابت نشده است. اما شخص همیشه می‌تواند خود را مدیریت کند. در واقع مدیرانی که برای اثربخش شدن خود را مدیریت نمی‌کنند احتمالاً نمی‌توانند دستیاران و زیردستان خود را مدیریت کنند. مدیریت عمدتاً با الگوسازی انجام می‌شود. مدیرانی که نمی‌دانند در شغل و کار خود چه‌گونه خود را اثربخش کنند الگو و سرمشق غلط می‌شوند.

برای این که شخص در حدی مقبول اثربخش باشد کافی نیست که زیرک باشد، مطلع باشد، یا زیاد کار کند. اثربخشی چیز دیگری است، چیزی متفاوت. اما لازمه‌ی اثربخش شدن داشتن استعدادهای خاص، قابلیت‌های خاص، یا آموزش‌های خاص نیست. در مقام مدیریت، اثربخشی مستلزم **انجام** کارهای خاص، و کاملاً ساده است. اثربخش شدن مشتمل است بر یک رشته کارهای کوچک، که در این کتاب مطرح شده و مورد بحث قرار می‌گیرند. اما این کارها "مادرزاد" و ذاتی نیستند. من در ۴۵ سالی که در مقام مشاور با شمار زیادی از مدیران انواع سازمان‌ها - بزرگ و کوچک، کسب و کار، ادارات دولتی، اتحادیه‌های کارگری، بیمارستان، دانشگاه؛ آمریکایی، اروپایی، آمریکای لاتین و ژاپنی - کار کرده‌ام کسی را ندیدم که ذاتاً اثربخش باشد. همه‌ی مدیران اثربخش برای اثربخش شدن تعلیم دیده بودند و همه‌ی آن‌ها بعدها باید آن‌قدر اثربخشی را تمرین کنند که به عادت تبدیل شود. اما همه‌ی کسانی که برای اثربخش شدن تلاش کردند در کار موفق شدند. اثربخشی را می‌توان آموخت -

و نیز باید آن را آموخت.

مدیران به خاطر اثربخش بودن پول می گیرند، خواه در مقام مسئول عملکرد دیگران و خود و خواه در مقام فرد حرفه‌ای، فقط مسئول عملکرد خود باشند. بدون اثربخشی "عملکرد" هم معنا ندارد. هرچند در کار هوشمندی و زیرکی شود و صرف نظر از این که کار چند ساعت طول بکشد. بنابراین شاید چندان جای تعجب نباشد اگر تا کنون به مدیر اثربخش توجه چندانی نشده است. نباید از یاد ببریم که سازمان‌ها - بنگاه‌های کسب و کار، ادارات بزرگ دولتی، اتحادیه‌های کارگری، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌های بزرگ - به کلی از پدیده‌های جدید محسوب می‌شوند. یک قرن پیش تقریباً هیچ کس با چنین سازمان‌هایی سروکار نداشته است، مگر با پستخانه‌ی محل برای پست کردن نامه. و اثربخشی در مقام مدیر اجرایی یعنی اثربخش بودن در سازمان. تا همین اواخر دلیلی نداشت که افراد نوجویی به اثربخشی مدیران بکنند، یا نگران پایین بودن اثربخشی خیلی از آن‌ها باشند. با این حال، حالا بیش تر افراد - به ویژه کسانی که تحصیلات خوب دارند - می‌توانند منتظر باشند همه‌ی زندگی شغلی آن‌ها در سازمانی، از هر نوع، سپری شود. حالا در همه‌ی کشورهای پیشرفته، جامعه جامعه‌ی سازمان‌ها شده است. حالا اثربخشی فرد به طور روزافزون تابع توانایی وی در اثربخش شدن در این یا آن سازمان است. و اثربخشی جامعه‌ی جدید و توانایی آن در نقش آفرینی - و حتی توانایی آن در بقا - به طور فزاینده تابع اثربخشی افرادی است که در مقام مدیر در سازمان‌ها کار می‌کنند. مدیر اثربخش به سرعت یکی از منابع مهم جامعه می‌شود و اثربخشی در مقام مدیر شرط نخست موفقیت است، چه در سنین جوانی باشد و چه در میانه‌ی عمر شغلی.

پیتر اف. دراگر

کلرمونت، کالیفرنیا

سال نو ۱۹۸۷