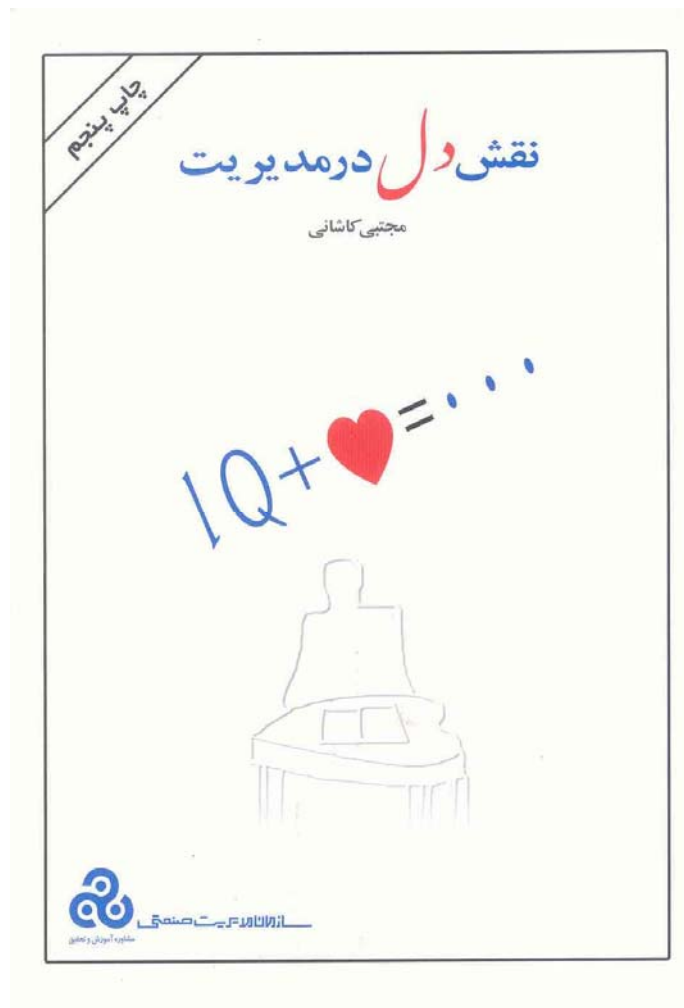


نقش دل در مدیریت

نویسنده: مجتبی کاشانی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی، مشاوره آموزش و تحقیق



فهرست مطالب:

مقدمه ناشر

پیشگفتار

فصل اول – مباحث مدیریتی با ملاحظات عاطفی و احساسی

نقش دل در مدیریت

نقش احساس و عاطفه در کامیابی افراد و سازمانها

صفای باطن

موثرتر از قانون، قوی تر از تنبیه

فصل دوم – مباحث مدیریتی با ملاحظات اجتماعی، اخلاقی و زیست محیطی

مدیران فیلسوف و سازمانهای موفق

مدیریت زیبا

کار «دلسوخته»، محصول «دلساخته»

صلح با طبیعت، آشتی با زیبایی، تفکر تولیدی دوستی با محیط زیست

فصل سوم – مباحث مدیریتی با ملاحظات انسانی

مدیریت و مهمترین منبع توسعه، انسان

مشارکت، انگیزه و شکوفایی انسان

انسان، کار و انگیزش

بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمان

پرواز دسته جمعی (پرواز بوفالوها)



مدیریت موفق در محیط کار ایران

فصل چهارم – مباحث مدیریتی با ملاحظات فرهنگ صنعتی و کیفیت

خانه تکانی صنعتی

هفت سین صنعتی در ایران

انقلاب آراستگی در شبکه تعمیرگاه‌های اتومبیل

مدیریت کیفیت فراگیر و انسان

مدیریت کیفیت فراگیر و آزمون اصول اساسی



شعرهایم را نثارت می‌کنم
عشق را همراه با هر خوشه‌ای
نان در آری از تنور عاشقی
گاه انگوری کنی در این مسیر
تا که دنیا را پر از گندم کنی
در جهان، ارزانی مردم کنی
خویش را در پخت آن، هیزم کنی
گاه خود را ساقی و گه خم کنی
اولی را همره دوم کنی
نان خالی در کنار جام پر
تا مبدا زندگی را گم کنی
نانوا می‌باش و ساقی همزمان

مجتبی کاشانی

در سال 1365 در کارخانه تولید سیلندر گار خانگی در مشهد که مدتی مدیریت آن را بر عهده داشتم، روزی کارگر جوانی از واحد جوشکاری نزد من آمد و چند شعر مرا خواست. با تعجب از سرپرست او پرسیدم محمود اسدی از کجا می‌داند که من اهل شعرم؟ گفت آخر او خودش اهل دو تار است، اما متاسفانه چندی پیش بند اول انگشتان دست چپ او زیر قیچی رفت و بعد از آن چون دیگر نتوانست با آن انگشتها دو تار بنوازد، از شدت ناراحتی دو تارش را شکست و آن را سوزاند. اما چندی بعد بند انگشتش رشد کرد و ترمیم شد و اکنون می‌تواند دو تار بنوازد، ولی دو تار ندارد. چند روز بعد محمود را خواستم، چند شعر به او دادم و متوجه شدم که او به علت مشکلات اقتصادی نمی‌تواند دو تار بخرد. محمود برایم شرح داد به خاطر عشق به این ساز، آن را پیش استاد محمدیگانه در قوچان سینه به سینه آموخته است. من که مدتها دلم می‌خواست دو تاری داشته باشم از محمود کمک خواستم و به او گفتم بدون اینکه کسی بفهمد یک روز جمعه با هم برای این کار به قوچان برویم. او پذیرفت و در آن جمعه بسیار خاطره انگیز، من یک دو تار برای خودم تهیه کردم و دو تاری هم به رسم هدیه برای محمود.



هفته بعد سرپرست محمود که از این ماجرا بی خبر بود، پیش من آمد و گفت اتفاق عجیبی افتاده است و گروه جوشکاری مهره شیر سیلندر که محمود نیز در آن است، استاندارد و رکورد تولید را شکسته و همه به جای روزی 300 سیلندر، 370 سیلندر جوش می دهند و این کاری بود که ما نتوانسته بودیم از راه زمان سنجی آنها را متقاعد به این استاندارد تولید کنیم. من روز بعد محمود را خصوصی خواستم و از این کار او اظهار نارضایتی کردم و گفتم من سفر قوچان و هدیه دو تار را برای افزایش تولید نکردم و تنها برای دلم کردم و او نیز در پاسخ گفت مگر ما کارگرها دل نداریم، من هم این کار را برای دلم می کنم.

در سال 1368 روزی از نمایشگاه بین المللی تهران بازدید می کردم که در غرفه کشور چک و در قسمت شرکت اشکودا، متوجه یک فرمود و معادله ظاهراً عاشقانه، اما تبلیغاتی شدم که هم در پیشانی غرفه و هم در زیر تمام صفحات کاتالوگ محصولات به چشم می خورد:

$IQ + \heartsuit = OSKUDA$ وقتی تفسیر آن را پرسیدم معلوم شد آلمانی ها از گروه صنعتی فولکس واگن پس از مشارکت با گروه اشکودا متوجه شده اند که در دوران کمونیسم، کارکنان این شرکت انگیزه کار با کیفیت و خلاقیت را از دست داده اند. از این رو برای احیای مجدد انگیزه، که مخصوص دل انسان است و اندیشه که ظاهراً محصول مغز اوست این پیام را انتخاب کرده اند. در این معادله همچنین مدیریت جدید گروه بر این باور است که انسان همه سرمایه سازمان است و این پیام و توصیه، سر لوحه کار دوره جدید فعالیت های شرکت اشکودا قرار گرفته است:

کیفیت = عشق + علم سازمان = قلب + مغز $IQ + \heartsuit = OSKUDA$

در سال 1370 در کشور ژاپن، شانس شرکت در دوره ای مدیریتی را پیدا کردم که در آن "پروفسور کندو" یکی از برجستگان مدیریت کیفیت فراگیر در باره عوامل گوناگون بهبود کیفیت سخن



می‌گفت. او بر خلاف تصور اولیه ما که انتظار شنیدن راه‌های فنی و تولیدی داشتیم، به بحث رفتار سازمانی و عوامل رضایت شغلی کارکنان پرداخت. آقای پروفیسور کندو با اینکه دکترای متالورژی دارد و این موضوع علمی، مهندسی را در رشته‌های فنی دانشگاه تدریس می‌کند کتابی به نام "انگیزش انسان" (Human Motivation) به رشته تحریر در آورده است. مهمترین پیام او برای بهبود کیفیت این بود:

کسانی که دلشان می‌خواهد کیفیت را بهبود بخشند (عاشق کیفیت‌اند) بیشتر از کسانی که می‌توانند کیفیت را بهبود بخشند (متخصص کیفیت‌اند) باعث بهبود کیفیت می‌شوند.

در سال 1380 در پاریس هنگام عبور از خیابان باریک شیب دار و دو طرفه‌ای متوجه شدم ساکنان این خیابان که از نصب علائم راهنمایی و رانندگی و مراقبتهای قانونی و پلیسی برای کاهش سرعت اتومبیلها و کاهش حوادث رانندگی در این خیابان که محل عبور کودکان و دانش آموزان است نتیجه‌ای نگرفته‌اند، دست به ابتکاری زده‌اند. آنها اقدام به نصب تابلوهایی بر سر درخانه‌های خود کرده‌اند که با علامت دل ♥ تزئین یافته و به زبانی دوستانه و عاشقانه از رانندگان خواسته‌اند برای حفظ جان کودکان، سرعت 45 کیلومتر در ساعت را در این خیابان رعایت کنند و از این راه، موفق به کاهش حوادث شده‌اند.

هدف موضوع نقش دل در مدیریت، احیای نقش مادرانه و عاطفی و مراقبتی (Maintenance Behavior) در سازمان در کنار نقش پدرانه و منطقی (Performance Behavior) به منظور ایجاد روحیه، انگیزش، تقویت وجدان کار، نظم و خودکنترلی و یگانگی با اهداف سازمان است.

پیان نقش دل در مدیریت از سوی دیگر توجه و تمرکز شرقی و عرفانی به انسان بویژه نیاز او به عشق و عاطفه و توجه معنویت و محبت است و بر آن است تا مدیران و کارکنان را قانع کند تا

محیط تولید و صنعت را چنان جدی و خشن نپندارند که تنها جسم و مغز خود را وارد آن کنند و از آوردن دل‌های خود به هم‌ران خویش به محیط کار بپرهیزند.

در سبزه زار کویت منزل گرفتم ای دوست در بحر بی کرانت ساحل گرفتم ای دوست
زیباترین هنرها پیوند دل به دلهاست بنگر چه کار آسان مشکل گرفتم ای دوست
به باور اینجانب مشارکت برابر است با همدلی به اضافه همفکری (مشارکت = همدلی + همفکری) و
اخیراً حتی به علت شرایط اقتصادی و اجتماعی موجود در جامعه عامل «همدردی» را نیز به آن
افزوده‌ام؛ یعنی: مشارکت = همدردی + همدلی + همفکری

مشارکت همان پدیده اعتقادی مورد توجه تفکر دینی ما در قالب شور و مشورت است که ما هرگز موفق نشده‌ایم به آن دست یابیم.

در هفده سال گذشته تلاش می‌شود که با وضع قانون شوراهاى اسلامى این باور را تحقق ببخشیم، اما ما همچنان ناموفق به روشهای گذشته ادامه می‌دهیم و نه قانون شوراها در این زمینه توفیق داشته است، نه حتی سهیم شدن کارکنان در مالکیت واحدها. چرا که مشارکت یک امر انسانی و فرهنگی و مسئولیتی است و با زور و تحمیل قانون و سهامدار شدن و مالکیت مادی، تحقق پیدا نمی‌کند.

برای فهم بیشتر مطلب خوب است به رابطه «دل» و «کار» در فرهنگ خودمات نظری و گذری داشته باشیم. یک بررسی ساده و مختصر در این باب نشان می‌دهد که در فرهنگ عامه مردم، «کار»، «انجام کار» و «کیفیت کار» رابطه نزدیکی با دل دارد. خوب است به عبارات زیر در این زمینه توجه کنیم:

- دست و «دلش» به کار نمی‌رود.

- «دل» نمی‌سوزاند.

- «دل» به کار نمی‌دهد.

- «دلش» نمی‌خواهد کار کند.
- کار، کار «دل» است.
- کار «دل» است، کار خشت و گل نیست.
- اگر «دلش» بخواهد، همه کار می‌تواند بکند.
- اگر «دلش» خواهد، 7 شیر از بُز نر شبان تواند دوشید.
- دل نخواستۀ عذر بسیار.

و بسیاری شواهد ادبی و فرهنگی دیگر که همه حاکی از آن است که رابطه‌ای قوی بین «دل»؛ یعنی خواستن و انجام کار؛ یعنی توانستن وجود دارد، آن هم در مشرق زمین و آن هم در سرزمینی با دیرینه‌ای آکنده از معرفت و عرفان و فلسفه و شعر و ادب مثل ایران که من آن را سرزمین یا «کشور دل» می‌دانم و تا آنجایی که این روزها به محیط کار و سازمان و شیوه‌های مدیریتی ما مربوط می‌شود، متأسفانه باید بگوییم «سرزمین دل‌های شکسته».

روزی، کارگر میانسالی که با موهای جوگندمی در کارخانه‌ای با من مشغول گفت و گو و درد دل کردن بود از من سوال کرد که آیا می‌دانید که ما کارگران به چه چیزی بیشتر شباهت داریم، ما شبیه ساعت لب طاقچه هستیم احتیاج داریم کوک شویم تا کار کنیم، تا خوب کار کنیم. منظورم فقط مسائل مالی نیست، منظورم توجه به احساسات و دلگرمیها و حتی تشکرهای خشک و خالی است.

انسان سه مرکز یا عامل برای انجام کار دارد: دست و جسم او، دل او و مغز او که هر سه، در به وجود آوردن نتیجه کار نقش دارند و از فعالیت هر یک فرآورده‌ای حاصل می‌شود:

فرآورده دل = انگیزه

فرآورده مغز = اندیشه

فرآورده جسم = کار عملیاتی و فیزیکی

اما تا انگیزه یا خواست «دل» نباشد، اندیشه و کار عملیاتی نیز به خوبی صورت نمی‌گیرد و از این رو می‌توان گفت که کار و اندیشه فرآورده یا محصول «انگیزه» است. در همین جا به تعریف و دسته‌بندی جدیدی از عوامل تولید در ملاحظات انسانی برسیم. مدت‌های مدید در تقسیم‌بندی عوامل تولید به دو گروه سخت افزار* و نرم افزار**، یا انسان فراموش شده بود و یا او را در یکی از دو گروه سخت افزار یا نرم افزار قرار می‌دادند. اما این اواخر دیدگاه پیشرفته‌تری در غرب حاصل شده و به ناچار انسان مغز افزار*** لقب گرفت. اما اجازه بدهید که ما بر اساس آنچه با تاکید تا این لحظه از آن یاد کردیم حداقل در سرزمین «دل خیز» و «دل انگیز» خودمات، انسان را دل‌افزار بنامیم و بگوییم که انسان heartware است و نه hardware.

برای جلوگیری از هر گونه عدم تعادلی، می‌باید توجه ما مدیران به هر دو مرکز اساسی انسان؛ یعنی هم قلب و هم مغز باشد. پرورش مغز با آموزش، و پرورش دل انسان با امور انگیزشی که در واقع بخش هنری مدیریت است ممکن است. اما اجازه بدهید در پایان این بحث، از ترکیب نظریه IQ+♥ و نظریه «نقش دل در مدیریت» به تعبیری نو و عارفانه و انسانی از این دو مرکز در انسان و در پیوند با زندگی و کار برسیم تا شاید هنگامی که با انسان روبه رو می‌شویم، ناخودآگاه به این دو مرکز پنهان او و آنچه حاصل می‌شود توجه بیشتری داشته باشیم و در برانگیختن برای همسویی و هم‌هدفی در کار و تلاش سازمانی کامیاب‌تر باشیم.

مدیری برای من تعریف می‌کرد که هر از گاهی مادر خود را که اظهار کسالتی می‌کند به پزشکی می‌برد، اما این مادر وقتی از نزد پزشک بر می‌گردد در مورد اکثر آنها می‌گوید: «مادر نمی‌خواهد داروی این پزشک را بگیری، فکر نمی‌کنم دارویش به درد من بخورد، پزشک واردی نبود». او می‌گفت من از این موضع حیرت کرده بودم تا اینکه روزی در مورد پزشکی که مادرم از او خوشش آمده بود و موکداً به داروی او هم اعتقاد داشت سوال کردم مادرم مگر این پزشک چه فرقی با

* Hardware
** Software
*** Brainware

دیگران داشت و او گفت: «مادر مگر ندیدی چقدر حوصله کرد و به حرفهای من گوش داد، برای ما وقت گذاشت. پزشکهای دیگر هنوز سخن نگفته‌ای و یا در حال شنیدن حرفهای بیماران و خیلی زود نسخه را می‌نویسند و به درد آدم گوش نمی‌دهند» و من امروز دریافتم که اعتقاد بیمار به پزشک و تاثیر روحی پزشک بر بیمار بیشتر موجب بهبود او می‌شود تا دارویی که می‌دهد. دریافتم که بیماری مادرم در این سن و سال بیشتر همین «سخن گفتن با کسی» و «مورد توجه واقع شدن دیگران» است. مشکل پزشکان ما در این است که فقط دوا می‌دهند و شفا نمی‌دهند. شفا در توجه کردن به بیمار و شنیدن حرفها و درد دل‌های او است. شفا در اعتقاد قلبی بیمار به پزشک است و در توجه پزشک است به نیازهای روحی و روانی بیمار.

«خوب گوش دادن»* یا به قولی «گوش دل سپردن»

مدیران خوب دیگر امروز از آب «دل آلود» ماهی می‌توانند بگیرند، نه از آب «گل آلود».

«کنت بلانچارد»

در کتاب «سیری در کمال فردی» می‌نویسد: من به هنگام سخنرانی تنها به ذهن و اندیشه خود متوسل نمی‌شوم، بلکه بسیاری اوقات از قلبم کمک می‌گیرم... اگر برای اداره زندگی فقط به ذهن خود متکی شوم، پس از مدتی از پای در می‌آیم از این رو تصور می‌کنم که بهترین شیوه آن است که از قلب خود آغاز کنم به این امید که اندیشه‌ام به کمک احساسم بشتابد و کار را به پایان برد.

در بررسیها روشن شده است که عوامل کامیابی افراد برجسته، ناشی از احساسات مثبت (+EQ) است که آنان در خود ایجاد می‌کنند و بر عکس افراد ناموفق کسانی هستند که احساسات منفی (-EQ) را در خود پرورش می‌دهند. این عوامل احساسی مثبت عبارتند از: احساس عزت نفس، دوست داشتن و عزیز داشتن خویش، خویشتن پذیری، مسئولیت پذیری، آرمان داری، برنامه‌ریزی مغز و ذهن، مثبت اندیشی، رویا پردازی، الهام گرفتن، تغییر پذیری، خوش مشربی، ماجراجویی،

* Effective Listening



بردباری... و از جمله احساسات منفی می توان از بدبینی، ترس از شکست، اضطراب، احساس ناتوانی، احساس حقارت، ترس از تنبیه، احساس جبر، احساس عدم امنیت، فرار از پذیرش مسئولیت، احساس گناه و... نام برد.

دکتر «جیم نیومن» در کتاب خود به نام «ترمزهای خود را رها کنید» احساسات منفی یا (-EQ) را به نوعی ترمز در زندگی و احساسات مثبت یا (+EQ) را به نوعی گاز در زندگی تشبیه می کند که سرعت کامیابی را افزایش می دهد.

«براین تریسی» در کتاب «موفقیت های کلیدی» در تاثیر عوامل احساسی در کامیابی می گوید: نیرومندترین عاملی که بر اعمال و رفتار ما اثر دارد نیروی عشق است؛ زیرا هر آنچه در زندگی انجام می دهیم یا برای کسب عشق است یا برای جبران کمبود عشق. و در جای دیگری می گوید: شما در رشته ای می توانید به کمال برسید که به آن عشق می ورزید. **«تحلیل با مغز، تصمیم با قلب»**

این مطلب به ما می آموزد که در مصاحبه های استخدامی و در سوالاتی که در پرسشنامه های استخدامی مطرح می کنیم، باید به ارزشیابی ویژگیهای احساسی، اعتقادی و اخلاقی افراد دست یابیم. من شخصاً اعتقاد دارم که در شرایط مساوی تحصیلی و تخصصی، برتری با کسانی است که به ورزش و فعالیتهای هنری و اجتماعی علاقمندی و اشتغال داشته اند و نیز از قدرت ارتباطی بیشتری با دیگران و از مردمداری و چهره باز و متبسمی برخوردار هستند. شرکت «تویوتا» برای افراد کنجکاو، ورزشکار، خوش برخورد، پر انرژی، با اشتیاق و ... در شرایط تحصیلی برابر، برتری قائل می شود. اما همه این بحثهای پژوهشی و علمی رفتار سنجی انسانها، ما را در نهایت به یاد نتیجه گیریها و اعتقادات عرفا و دانشمندانی می اندازد که بسیاری از آنان نیز همواره در مجادله عقل و عشق، طرف عشق را می گیرند و در مجادله عقل و جنون، شیدایی و اشتیاق را که همان عشق باشد برگزیده اند و کامیابی را در تسلیم عشق شدن می دانند، آنجا که «حافظ» می گوید:

عقلان نقطه پرگار وجودند ولیک
عشق داند که در این دایره سرگردانند



و یا آنجا که «سعدی» در کشش دوگانه عقل و عشق، یعنی EQ و IQ بر سر دوراهی قرار می‌گیرد و ندا می‌دهد:
سودای عشق پختن عقلم نمی‌پسندد فرمان عقل بردن عشقم نمی‌گذارد

اما «عارف قزوینی» بالاخره رای به عشق می‌دهد و می‌گوید:

روح پدرم شاد که می‌گفت به استاد فرزند مرا هیچ میاموز بجز عشق

«مولانا» در این تحلیل، حکم به ضرورت عقل و عشق و روح می‌دهد و ترکیب هر سه را مرهم درد می‌داند:

از عشق و عقل و روح، مثلث شدست راست هر خم را چو مرهم و هر درد را دواست

و «اقبال لاهوری» ضمن تایید ضرورت قافله سالاری عشق و عقل در زندگی، نحوه عملکرد آنها را بیان می‌کند:

هر دو امیر کاروان هر دو به منزلی روان عقل به حيله می‌برد، عشق کشد کشان کشان

مطالعه تمدن و شکوهمندی‌های دورانهای گذشته ما در معماری، صنعت و هنر، پزشکی و ریاضیات و نجوم و... نشان می‌دهد که مشکل امروز ما بیشتر از آنکه مشکل IQ یا تکنولوژی باشد، مشکل EQ یا «عشقولوژی» است، زیرا با مشاهده و بررسی زیبایی، ماندگاری، کیفیت و دوام کاشیکاری گنبد قدیمی مسجد شیخ لطف‌الله اصفهان و مقایسه آن با کاشی کاری گنبد جدید مسجد محله سعادت‌آباد خودمان که چند بار فرور ریخت و بالاخره هر فلزی شد و با رنگ، نمای کاشی به آن دادند حق داریم بگوییم که ایمان (EQ) از بسیاری (IQ) قوی‌تر است.

در محیطهای کاری ما جای سمتهای هیجان‌آفرین و یا مدیران هیجان‌آفرین بسیار خالی است. پدیده‌ای که بتواند بر احساسات منفی، بدبینی، بی‌اعتمادی، احساس تبعیض، احساس بی‌عدالتی، احساس بهره‌کشی و بهره‌دهی و نارضایتی شغلی کارکنان چیره شود و محیط کار را به یک محیط شاداب شبه ورزشی و هنری تبدیل کند.

در سازمانهای امروز، مدیران کامیاب، سازنده و آینده‌نگر کسانی هستند که اعتقاد دارند تنها از آب دل‌آلود در محیط سازمان می‌توان ماهی گرفت. و نیز بر این باورند که WILL انسانها از IQ آنها برای دسترسی به اهداف و کامیابیهای فردی و سازمانی، سرنوشت سازتر است.

صفای باطن

ویژگی ارزشی مشترک مثبت ایرانیان

(نتیجه تحقیقی اجتماعی در مورد رفتار، شخصیت و ارزشهای جامعه ایرانی)

در سال 1350 با مشارکت مالی بخش خصوصی آن زمان، هماهنگی و تایید وزارت علوم و آموزش عالی وقت همکاری علمی دانشگاه هاروارد، به منظور تربیت مدیران حرفه‌ای، مرکزی علمی - مدیریتی بین‌المللی با عنوان مرکز مطالعات مدیریت ایران با نام مخفف لاتین (IRAN CENTER FOR MANAGEMENT STUDIES) ICMS دایر گردید.

این مرکز که برای تربیت مدیران صنعت و سازمانهای وابسته به آن در سطح ایران تشکیل شده بود، با انتظارات بالای علمی به پذیرش دانشجو می‌پرداخت و پس از یک دوره بسیار فشرده شبانه روزی به کسانی که موفق به گذراندن این دوره پرکار می‌شدند MBA یا «فوق لیسانس مدیریت» با اعتبار دانشگاه هاروارد اعطا می‌کرد. دانشجویان ترکیبی از ایرانیان و افراد غیر ایرانی از سراسر جهان با زمینه‌های تحصیلی بسیار متفاوت از رشته‌های علوم انسانی تا مهندسی، با سوابقی از کاملاً بی تجربه تا شاغل و دارای سوابق تجربی با امتحانات ورودی بین‌المللی، برگزیده می‌شدند. اساتید را نیز ترکیبی از عمدتاً اساتید غیر ایرانی دانشگاه هاروارد و بعضاً ایرانیان مدرس این دانشگاه تشکیل می‌دادند.

شیوه تدریس و تحصیل به روش CASE STUDY بود و از این رو با توجه به شباهت بسیار زیاد این روش تحصیلی با شیوه طلبگی علوم دینی در ایران، معماری ساختمان این مجموعه به دست یکی از طراحان ساختمان ایرانی و با اقتباس از مدرسه چهارباغ اصفهان طراحی گردید، که امروز همه آن مجموعه در اختیار دانشگاه امام صادق علیه‌السلام است.

شاید ذکر این تاریخچه برای مقدمه مختصری که از این پس آورده می‌شود، برای ورود به این مقاله مدیریتی - بومی - انسانی بسیار ضروری بود. از آنجا که این مرکز که از نامش پیداست مرکز مطالعات مدیریتی بود، در مدت چند سال اول ایجاد خود مجالی پیدا کرده بود تا با کمک گروهی تحقیقی متشکل از اساتید خود، روابط و رفتار موجود اجتماعی و انسانی ایرانیان را به منظور رسیدن به الگوی رفتاری اصولی و مطلوب اجتماعی - انسانی و بومی مورد نیاز جامعه صنعتی ایران بررسی نماید.

خوشبختانه این تحقیق تا قبل از حضور تحصیلی نویسنده در سال تحصیلی 56-1355 در این مرکز، تکمیل شده بود و دستاورد آن در مطلبی با نام «صفای باطن» به عنوان یک مطلب مهم و در درسی با نام مخفف ((BORG)) (BEHAVIOR IN ORGANIZATION) یا رفتار سازمانی مطرح می‌گردید. از آنجا که مقاله «صفای باطن» که اساساً به زبان انگلیسی تهیه شده بود با تاکید به بررسی ویژگی اخلاقی و برجسته لوطی‌گری در ایرانیان به عنوان یک الگوی آرمانی ارزشی که ناشی از ارادت و الگوبرداری همه ایرانیان که نشات گرفته از فرهنگ پهلوانی و از شخصیت علی علیه‌السلام می‌باشد پرداخته است، جا داشت در سال گذشته که سال علی (ع) نامگذاری شده بود ارائه می‌گردید، اما متأسفانه فشرده‌گیهای کاری یک الگوسازی بزرگ فرهنگی - صنعتی، مجال این کار را نداد.

اما از آنجا که به هر حال مطالعه این تحقیق که سالها از آن می‌گذرد، به نظر می‌رسد هنوز بتواند الگوی مناسبی برای رفتار انسانی مدیران در سازمانهای ایرانی که فضای عاطفی و احساسی خود را در ایران حفظ کرده است به دست مدیران دهد، فرصت را برای ترجمه کامل اما ارائه بخشی از آن که در حوصله درج در مجله محترم مدیریتی تدبیر باشد مغتنم می‌شمارم و به عنوان برگ سبزی به محضر «با صفای» مدیران و کارکنان شریف «لوطی مسلک» ایرانی تقدیم می‌کنم.

نویسنده خود از زمان مطالعه این مطلب در همان سالها، آن را به عنوان یک الگوی رفتاری سازمانی مناسب در محیط کار و صنعت در ایران آگاهانه به کار برده و کامیابیهای چشمگیری - چه در زمینه امور اجرایی، چه در تدریس و محیط آموزش و چه در کار مشاوره مدیریت - بویژه در زمینه ایجاد تغییر و تحویل و کاهش مقاومت در کارخانهها در اجرای نظام 7 سین صنعتی (5S) به دست آورده است. حتی در 20 سال گذشته به تحقیق دریافته است که پذیرش مدیران و سرپرستان توسط کارکنان و زیردستان آنها بیش از آنکه به میزان تحصیل و تخصص و تجربه و توانایی حرفه‌ای آنان مربوط باشد، به خصلتهای انسانی و اخلاقی آنان ارتباط دارد و به نظر می‌رسد کارکنان ایرانی تا مدیری را به لحاظ معیارهای انسانی نپذیرند، از او تبعیت و با او همکاری نمی‌کنند. به همین دلیل توصیه نویسنده استفاده از واژه مدیر «مرشد» بجای مدیر «ارشد» بوده است. اصل خود ساخته «ص» نیز که به 5 ویژگی مدیران برای کامیابی در محیط کار ایران اشاره دارد و شامل ارزشهای: صداقت، صبوری، صمیمیت، صراحت و صلابت می‌گردد نیز از همین تجربه و باور ناشی می‌گردد. مقدمه خود را با این سوال آن زمان آن استاد غیر ایرانی که هنوز در گوشم طنین انداز است به پایان می‌برم که: «شناخت»، «صفای باطن» و «لوطی گری» تا چه حد می‌تواند مدیران ایرانی را در رفتار انسانی و سازمانی موفقتر در محیط کار در ایران یاری دهد؟»

مقدمه‌ای بر روش تحقیق

این مقاله حاصل تلاشهای دسته جمعی گروهی پژوهنده ایرانی و امریکایی است که در خلال مدت پنج ماه در جلسات هفتگی سیر در انگاره‌های ملی در شخصیت و ارزشهای ایرانی صورت گرفته است. علاوه بر بحثهای گروهی، اعضای گروه در چند مصاحبه هم شرکت کرده‌اند و همه با هم به تماشای فیلمهای مورد نظر پرداخته و به مطالعه متن دو داستان کوتاه مبادرت ورزیده‌اند. کلیه افراد گروه با بهره‌گیری از تجربیات شخصی خود در این جلسات شرکت می‌کردند و برخی از آنان

همزمان به انجام مصاحبه، ضبط طرحهای کلی فیلمها و مطالعه ادبیات معاصر، کتابهای کودکان و غیره مشغول بوده‌اند.

تحقیقات اولیه برای تهیه این مقاله «در محل» (تهران) و به دور از تاثیر عوامل و انگیزه‌های سیاسی موثر در پژوهای مشابه گذشته، صورت گرفت. در واقع ترکیب گروه پژوهشگر تا حدودی از این احساس متأثر بود که بخش عمده‌ای از پژوهشهای انجام شده در مورد ایران که توسط متخصصین علوم اجتماعی غیر ایرانی انجام شده است، حتی آن دسته که از نظر محل پژوهش در خود ایران انجام گرفته است - هر یک به دلیلی از نظر خود ایرانیها مردود و بی اعتبار شناخته می‌شوند. با این همه گروه ما نمی‌تواند ادعا کند که همه جوانب لازم را برای مطالعه تمامی خصایص ملی ایرانی مورد نظر قرار داده باشد. باید خاطر نشان کنیم که انگیزه‌ها و عوامل سیاسی از تحقیقات قبلی روی خصیصه‌های ملی توجه به یک ملت را آن گونه که در چارچوب قرارداده‌ها و مرزهای بین‌المللی تعریف می‌شود، سبب می‌شدند.

برگرفته‌هایی از چند فیلم پرطرفدار که توسط گروههای شهرنشین با معلومات متوسط، تهیه شده است، و خاطرات کودکی چندی از دیگر افراد از سطوح اجتماعی و شهرهای دیگر به عنوان انگیزه‌های اساسی در این راه موثر بوده‌اند. استفاده از برخی اطلاعات تاریخی به منظور نمایش امکان وجود برخی ریشه‌های تاریخی در این بحثها به چشم می‌خورد، بی آنکه تحقیقات تاریخی نقش عمده‌ای در این میان بازی کرده باشد.

بررسی و تحقیق در مورد مفاهیم والا و ارزشمند فرهنگی حاصل از پدیده‌های فرهنگی از قبیل هنر، ادبیات، اسطوره و آداب و سنن و مفاهیم گوناگونی مانند شرف و افتخار، پاکی و معصومیت یا پهلوانی و سلحشوری رابطه تنگاتنگی دارد. این روش با روش نمونه‌گیری و توزیع پرسشنامه و روشهای تشخیصی - روانی در بررسی توزیع آماری ویژگیهای خصلتی، بدون توجه به عامل فرهنگ، در تعارض کامل است.

از این روش در بررسی حاضر برای مطالعه بر روی خصیصه «صفای باطن» که از دو طریق متقابل و با یاری افراد مختلف در ارتباط با نهادهای همزیست شرح و بسط داده شده است، بهره برده‌ایم. در جداسازی این زمینه‌ها، از بسیاری مواد فرهنگی استفاده شده است. این بررسی نظری می‌تواند به مطالعه‌ای آماری منجر شود، ولی تاکید ما همواره بر استفاده از ابزاری خواهد بود که به منظور بررسی یک فرهنگ خاص با تاکید بر چند گونه‌ی و تفاوت در برخوردهای فردی با زمینه‌های مشخص فرهنگی خواهد بود. بنابر این در تحقیقاتی از این دست تاکید عمده می‌بایست بر بسط و گسترش سیر و سلوک و یا شکل‌گیری فرضیه‌های مورد نظر باشد. بعلاوه این مقاله گزارشی است از کاری رو به پیشرفت و تکامل که می‌بایست به عنوان تحقیقی کاوشگرانه و آزمایشی به آن توجه شود.

قالبهای افراطی شخصیت

ایرانیها به هنگام انتقاد و خرده‌گیری از جامعه خودشان از خصایل منفی چندی که اغلب به انگاره‌های منفی بخصوص در مورد بازرگانان و سیاستمداران مربوط می‌شود، سخن به میان می‌آورند. این ویژگیها در جوامع شهری و در میان طبقات متوسط و بالای تهران و اصفهان بیشتر به چشم می‌خورد. این انگاره‌ها متعلق به افرادی است که اصطلاحاً زرنگ، حسابگر، فرصت طلب، متظاهر، زدوبندچی، چرب زبان، پشت هم انداز یا چاخان نامیده می‌شوند. هدف پنهان عامل اصلی در این امر می‌تواند تفرق و عدم تطابق میان کردار و پندار ایرانیان باشد.

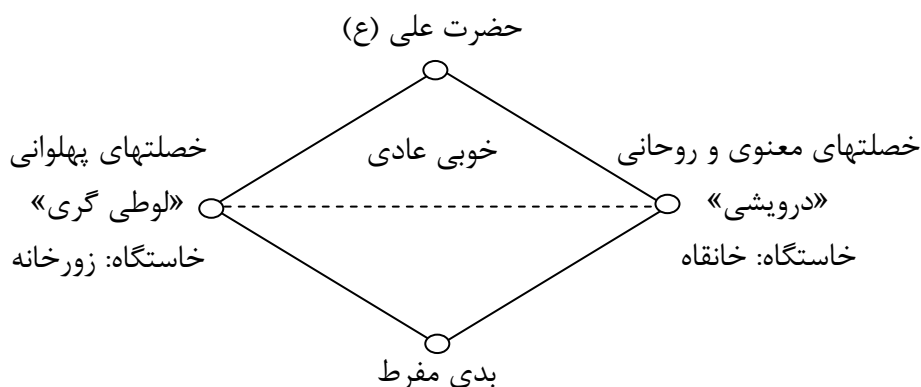
علاوه بر آنچه گفته شد، خصوصیات اخلاقی دیگری هم وجود دارند که ایرانیها قط در خودشان می‌بینند (برخی از این خصوصیات در خارجی‌هایی که با آنها برخورد می‌کنند وجود ندارد). در ایران ما در موردی افرادی می‌شنویم که به حدی مهربان، فروتن، متواضع، حساس، باعاطفه، دلسوز، خونگرم، دست و دلباز و وفادار هستند که علایق شخصی را فدای این احساسات خود می‌کنند و



بسیاری کسان را می‌بینیم که از معتقدین پروپا قرص عوالم روحانی و غیب هستند. ایرانیها برخی اوقات با احترام و حتی دریغ از نوعی رفتار و انگیزش سرشار از صداقت و صفا یاد می‌کنند که آن را در فارسی «صفای باطن» می‌نامند. به اعتقاد ما این خصیصه برای شناخت یک شخصیت مثبت مورد احترام همگان، مهمترین است.

حضرت علی نمونه انسان کامل است و تمام خصایص نیک و پسندیده، گاه تا سرحد تناقض گویی آشکاری، به او نسبت داده می‌شود.

نخستین دسته خصایلی که از خلال شبکه داستانهای کوتاه در حضرت علی یافتیم همان خصوصیات اخلاقی قهرمان فیم پر طرفندار کاکو بود. این خصایص به توانائیهای رزمی و نظامی حضرت علی به عنوان فرمانده نظامی و مرد میدان کارزار مربوط می‌شود. از سوی دیگر ما توانستیم از خلال مصاحبه‌ها، به دسته‌ای کاملاً متفاوت از خصوصیات اخلاقی مربوط به وارستگی و دوری از دنیا و مادیات که با وجود عدم همزمانی و همزمانی با دسته اول آنها هم به حضرت علی نسبت داده می‌شود، دست یابیم. چنین به نظر می‌رسد که در سلسله صفات عالیه بشری که تجلی صفات پسندیده حضرت علی است دو دسته بخصص متمایز می‌شوند. این دو دسته صفات حمیده در حضرت علی به یکدیگر پیوند می‌خورد به قسمی که خوبی عادی و متعارف خود با جاذبه و اغراق کمتری جایی در میانه این دو حضور پیدا می‌کند.



تاکید ما در این بررسی بیشتر بر روی خصایلی خواهد بود که به چهره‌های برجسته قهرمانی و معنوی منسوب هستند؛ زیرا عوامل مشترک میان آنها فضیلت «صفای باطن» را نمایان می‌سازد. قدرت سلحشوری و مردانگی دسته اول را می‌توان لوطی‌گری نامید، اصطلاحی که در سالهای اخیر بیشتر به کار می‌رود و در مباحثات قدیمی‌تر از آن با عبارت جوانمردی یاد می‌شود. از خصایل معنوی و روحانی و گریز از دنیا طلبی و مادی‌گرایی در اینجا با عبارت درویشی نام برده خواهد شد. گرچه عبارت درویش امروزه به جای گروه خاصی از مردان خدا، به گونه خاصی از افراد اطلاق می‌شود. علاوه بر اینها، به هنگام بررسی تمامی این خصایل و ویژگیها در دورانهای مختلف لازم است پیوسته تصوف را نیز در نظر داشته باشیم. در ضمن بد نیست بدانیم که جمع این دو دسته صفات حمیده در یکی دیگر از چهره‌های نیمه اساطیری صدرصد ایرانی؛ یعنی پوریای ولی یکی از پهلوانان قرون وسطی که بعدها به مسلک صوفیان درآمد، روایت شده است. پس از دستیابی به معانی عبارات لوطی‌گری و درویشی برمی‌گردیم به مساله اصلی رابطه این صفات با مفاهیم متعارفی که از نیکی وجود دارد.

بی تردید کمال مطلوب و آرمانی صفات برجسته پهلوانی و روحانی با عوامل جغرافیایی و سیاسی در تاریخ ایران و با راهی که ارزشهای خاص ایرانیان با استفاده از آن راه موقعیت ویژه خود را در درون جهان اسلام پیدا کرده‌اند، ارتباط تنگاتنگ دارد. از سوی دیگر، زمینه‌های مشابهی را می‌توان در

میان دیگر ممالک مسلمان پیدا کرد. لوطی‌گری را می‌توان با آرمانهای اعراب از مردانگی و شرف و افتخار در قیاس آورد و درویشی را در تمام زمینه‌های پرهیزکاری و تصوف اسلامی و تضاد همیشگی میان تجمل پرستی و عیش و عشرت مفرط و سادگی و بی‌پیرایگی صحرائشینان و مخالفت پارسایانه با تجملات، پیگیری کرد.

در درون بافت بخصوص زندگی ایرانیان کلمات درویش و لوطی با آنکه توسط شهروندان تحصیلکرده امروزی برای توصیف خصوصیات اخلاقی دوستان و همکاران به کار می‌رود، می‌بایست در ارتباط با نهادهای مشخصی از جامعه سنتی، که هنوز هم در تهران امروز از اعتبار و اهمیت خاصی برخوردار است، و در ارتباط با وظایف و آداب و سنن خاصی مورد توجه و بررسی قرار گیرد. با این همه این اصطلاحات هنوز هم مراجع معتبری برای دستیابی به ویژگیهای اخلاقی خاص خود به دور از نهادها و آداب و سنن قدیمی هستند.

درویشی

محل تجمع تشکیلاتی در ایران خانقاه نام دارد که شرح سنن و جایگاه اجتماعی آن از عهده این بررسی خارج است. آنچه مورد بحث و نظر ماست نقش درویش یا صوفی است که می‌تواند در چارچوب خانقاه، معنویت و اعراض از مادیات و خواهشهای نفسانی را پیشه کند یا نکند، ولی در هر حال از نوعی نظام معنوی که طریقت نام دارد، تبعیت می‌نماید. خصلت درویشی به هر حال به فردی نسبت داده می‌شود که از آئین و نظام رسمی خاصی پیروی نمی‌کند، ولی نسبت به ظواهر و خواسته‌های این جهانی در نهایت به اعتنا و بی‌علاقه می‌نماید. از آنجا که درویش در به جا آوردن مراسم مذهبی تعبدی ندارد، این مسلک، و بعدی از مهرورزی و رفیق دوستی به خود می‌گیرد، هر چند در آئین درویشی میزانی از قبض نفس و مسامحه- هر چند ناخوشایند - در گرایش به تنهایی و انزواطلبی به چشم می‌خورد. این نگرش کلی در مورد صوفیها کاربردی ندارد. ظاهراً از آنجا که

درویشی و شعر هر دو با کنه ضمیر و اعماق ژرف روح بشر سروکار دارند، نوعی ارتباط وسیع میان آن دو وجود دارد.

لوطی‌گری

محل تجمع و پایگاه تشکیلاتی لوطیها، زورخانه نام دارد. زورخانه، مرکز تجمع سنتی برای رشد و تکامل معنوی فضایل پهلوانی، دلاوری و شجاعت مردان و بهترین مکان تجلی آداب و سنن لوطیهاست. در حال حاضر هنوز هم تعداد قابل توجهی زورخانه در تهرانی وجود دارد (بنابه یک روایت در حدود 500 زورخانه که به نظر آمار اغراق آمیزی می‌آید). لوطی محله، پهلوان قلدری است که در میان اهل محل و همسایگان به نیروی بازو و زورمندی شهرت دارد و حامی ضعفای محله و حافظ نظم و امنیت محله به شمار می‌آید. برخلاف درویشی که برای رسیدن به کمال معنوی از نظامی درونی متابعت می‌کند، در مورد لوطی به عکس مقابله مداوم ناشی از احساس مسئولیت درونی و استفاده از نیروی جسمانی در مواجهه با مشکلات بیرونی سیر تکاملی شخصیت او را سبب می‌شود. او تنها کسی است که می‌تواند همگان را مورد آزار و اذیت قرار دهد و یا به عکس با حمایت و پشتیبانی از ضعفا به قهرمان توده ضعیف مبدل شود.

رابطه درویشی و لوطی‌گری با صفای باطن

تأثیرات متقابل درویشی و لوطی‌گری مقوله دیر پای است. با آنکه آئین پهلوانی در میان ایرانیها، ظاهراً ریشه‌هایی در ایران قبل از اسلام دارد. ولی بعدها رویارویی با انگاره کاملاً مشابه عرب؛ یعنی فتوت موجبات تقویت و قوام بیشتر این آئین را فراهم آورده است. برخی تشابهات تشکیلاتی و عقیدتی میان مسلک دراویش و جوانمردان، زمانی پدیدار شد که اولین طوائف صوفیه به تبعیت از سلوک جوانمردان شکل گرفتند، و در هر صورت زورخانه در حال حاضر با به کارگیری برخی اصلاحات صوفیه ظاهراً تأثیری معکوس را نشان می‌دهد. شخصیت لوطی نیز در شخصیت پهلوان؛ یعنی قهرمان حماسی ایران ریشه دارد و بر اساس آن بنیان گرفته است. در طول عملیات ورزشی و

پهلوانی در زورخانه، اشعاری از شاهنامه خوانده می‌شود. خواننده (مرشد) با اشعاری در منقبت فضایل ایمان، فروتنی، و قناعت آغاز می‌کند و پس از آن به خواندن ابیاتی در ستایش شجاعت، سلحشوری و شرافت همان گونه که رستم دستان قهرمان اصلی از این فضایل برخوردار بوده است، می‌پردازد.

با آنکه لوطی‌گری و درویشی در برخی جهات تفاوت‌های چشمگیری با یکدیگر دارند، نوعی هماهنگی در میان آنان وجود دارد که به تضادی متعارف با انگاره‌های ریاکارانه، حسابگرانه و ظاهرسازانه منتهی می‌شود. در جدول زیر آن دسته از جنبه‌های درویشی و لوطی‌گری که دارای پیامدهای مشترکی هستند در مقابل یکدیگر قرار داده شده و پیامدهای مشترک آنها در سمت چپ جدول نشان داده شده است. (خصیصه‌های عاری از مشترکات در این جدول منظور نشده است).

مشترکات	لوطی‌گری	درویشی
پیوند و ثبات در احساس و رفتار تداوم در عواطف و اعمال صفای باطن	برون‌گرایی احساسات شدید عاطفی، با بیان نمایش تظاهرات اغراق آمیز استفاده از تعارفات معموله در سخنگویی	درون‌گرایی آرامش خاطر وارستگی فروتنی و ادب در برابر همگان و تبری از تعارف
غیر مادی	تعهدات افراد نسبت به یکدیگر (دوستی)	معنویت
ضد حسابگری	از خود گذشتگی	تبری از مادیات نفی منیت
ضد قانون	شخص‌گرایی	نسبی‌گرایی

ناخودآگاه	دریوند شرف و آبروی فردی	عدم وابستگی به نظام و مقام و موقعیت اجتماعی
-----------	-------------------------	---------------------------------------------

توجه کنید که علی‌رغم اعراض لوطیها و درویشها از قرار گرفتن در راس حکومت و جلوداری شبکه دیوانسالاری و سوداگری ایران، صرف اعمال و وجود آنان یکی از عوامل تعدیل کننده این شبکه است. آنان بی‌تردید جزء لاینفکی از نظامهایی از این دست به شمار می‌آیند و هی نوع فضیلتی نمی‌تواند در نظامی بی‌تشخص و تکنیکی به این خوبی جابیفند. درویش و لوطی هر دو نسبت به ارزشها و اهداف سنتی در موقعیت مشابهی به سر می‌برند و در نتیجه بهتر از دیگران می‌توانند خصیصه «صفای باطن» را که اصلی‌ترین خصلت مشترک بیان آنهاست، حفظ کنند. در ادامه کار، ما برآنیم که هسته مرکزی و مشترک میان لوطی‌گری و درویشی را که همانا تبری از ریا و سالوس، همسازی و هماهنگی میان پندار و کردار و اعراض از نفاق و دورویی است، مورد بررسی و مطالعه قرار دهیم. در خور توجه آنکه، اکثر کسانی که از آنها سوال شده آیا لوطی و درویش شبیه هم هستند؟ بلافاصله و با قاطعیت پاسخ منفی داده‌اند، ولی پس از مدتی در کمال حیرت، به این نتیجه رسیده‌اند که این دو شخصیت بسیار شبیه به هم هستند. علاوه بر آن، یکی از اعضای ایرانی گروه تحقیق ما در صحبت‌های اولیه گروه مطلب جالبی بیان کرده است به این مضمون که: «هر ایرانی حتی در بازار، کمی خصیصه درویشی و لوطی‌گری در خور دارد». به گفته کیکاوس ابن اسکندر نویسنده قرن یازدهم: «بدان ای پسر که سه چیزست از صفات مردم که هیچ آدمی نیابی که بر خود گواهی دهد که این سه چیز مرا نیست، دانا و نادان بدین سه چیز همه از خدای تعالی خشنودند اگر چه این سه چیز خدای تعالی کم کس را داده است و هر که را این سه چیز بود از خاصگان خدای تعالی بود، از این سه گانه: یکی خرد است و دوم دوستی و سوم مردمی و چون به حقیقت نگه کنی به خرد و راستی و مردمی، دعوی به دروغ نمی‌کنند، زیرا هیچ جسدی نیست که این سه صفت اندرو نیست.»

ژرفنای ابهام و تناقض

پذیرش واقع‌بینی، حساسگری و زرنگی به عنوان ملزومات یک نظام پیچیده از جانب ایرانیها و در عین حال دل سپردن به صفای باطن نوعی تناقض و ابهام را سبب می‌شود. به هنگام بحث در مورد فیلم رگبار، یکی از شرکت‌کنندگان در گفتگو می‌گوید: «او (قهرمان فیلم)، انسانی پاکدل و نیکوخال است، ولی جامعه به او اجازه نخواهد داد همان طور پاک و خوب باقی بماند». با این حال، قهرمان که معلمی جوان است در عین حالی که بالاخره مایوس شده و امیدهایش مبدل به یاس می‌شود می‌تواند افراد دور و بر خود را تحت تاثیر قرار داده و رفتارشان بر لاقیدی بدبینانه آنان تاثیر بگذارد.

نتایج

این مقاله، بیان عملی کاری در حال پیشرفت است. به همین دلیل جنبه‌هایی از لوطی و درویش را که در جامعه ایرانی بسیار کمیاب و بعید هستند و جنبه‌هایی که ارتباط کلی‌تری در شکل‌گیری شخصیت دارند، با دقت کامل دنبال کردیم. مقاله در همین جا با بیان جهت‌های گوناگونی که هر یک از آنها نیازمند تحقیقات مدون بسیار دقیقی است، به پایان می‌آید. ما در هر حال معتقدیم که مساله اصلی در پرداختن به لوطی‌گری و درویشی توجه شدید ایرانیها به صداقت و پاکدلی است که با بدبینی رایج در این مسلک در ارتباطی تنگاتنگ قرار می‌گیرد، چه بدبینی ایرانیها نسبت به صداقت و اعتماد دیگران تا آن حد زیاد است که همیشه به یاس و ناامیدی منتهی می‌شود.

ارزش‌والایی که مردم ایران برای صداقت و صفا قایل می‌شوند، به محذور و مشکلی مفرط و ژرف منتهی می‌شود؛ زیرا صفا و صمیمیت از آن دسته مساعی فضیلت‌آمیز که در آنها شخص مسائل را که دیگری حس نمی‌کند و تنها خود او متوجه می‌شود، دور شده و با جریان زندگی همراه می‌شود. شجاعت، شکیبایی، فتوت و جوانمردی... و دیگر خصایل اخلاقی می‌توانند دستخوش دوگانگی و نفاق شوند، اما همان طور که کیکاوس بن اسکندر در توصیف خود از درویش می‌گوید: «عین



حقیقت نفی دوگانگی است و عین صدق نفی خلافت» هر ایرانی نسبت به عملی شدن آرزوها و آمال خود پیوسته در شک و تردید بسر می‌برد و در عین حال همزمان حضور انکار ناپذیر و دیرپای آن آرزوها و امیال را در دل و روح خود احساس می‌کند. در نتیجه او همیشه برای دستیابی به دنیایی آکنده از صفا و صمیمیت که در آن وابستگان و دوستان یکرنگ در کمال راحتی و آرامش خیال در کنار هم زندگی کرده و می‌توانند عواطف و احساسات خود را بی هیچ پرده‌پوشی به یکدیگر بنمایانند، حسرت می‌خورد و با همه اینها حتی در این مرحله رویایی نیز شک و تردید لحظه‌ای او را آسوده خاطر نمی‌گذارد.

اینجاست که محذور و مشکلی که پیشتر از آن سخن رفت بخصوص برای گروهی که مستقیماً با آنها سروکار پیدا کردیم جدی‌تر و شدیدتر می‌شود. «صفای باطن» در فرهنگ ایرانی، مقوله‌ای قدیمی و گسترده است. با وجود آنکه با متمرکز شدن قدرت عملاً تمام لوطی محله‌ها رنگ باخته‌اند و دیگر این روزها اعراض از مال‌پرستی در کتابهای کودکان و فیلمهای سینمایی این ملتی که در پی پیشرفتهای اقتصادی است، جایی ندارد. لوطی و درویش هنوز هم چهره‌هایی با معنا و مفهومی بسیار کلی به شمار می‌آیند. با وجود این تعلیم و تربیت و فرهنگ غرب برای ایران هم مانند دیگر کشورهای روبه رشد جهان ابعاد تازه‌ای از ابهام و خود آگاهی و نقشهای فراوانی از تظاهر و ریاکاری، و تزلزل و پریشان‌حوالی به ارمغان آورده است. محذور و بن‌بستی که پیش‌تر از آن یاد کردیم، سهم عمده‌ای در حفظ و ادامه رفتار مناسب در بافت جامعه سنتی ایرانی و القاء شک و تردید در نیات باطنی و نمایش ظاهری دیگری عهده دار بوه است. در نتیجه، هر جا که شبکه اجتماعی پویایی به چشم می‌خورد، ادب و احترام جمعی فرد را در درک برخی فضایل و سجایای اخلاقی انسان کامل یعنی حضرت علی به تخمین و تقریب مجاز و ممیز می‌گرداند، بی آنکه در این امر راه غلو و زیاده روی در پیش گیرد. به عبارت دیگر، «از هر قلبی دریچه‌ای به سوی حضرت علی (ع) گشوده می‌شود».

مدیران فیلسوف و سازمانهای موفق

مدیران فیلسوف، مدیرانی هستند که در کار و تجارت و اداره امور سازمانشان دارای آرمانهایی فراتر از سود و اهداف مادی هستند. برای مدیران فیلسوف، مدیریت و محیط کار سنگری برای تحقق اهداف و رسالتها و فلسفه‌های الهی انسانی و اجتماعی آنها است.

بدیهی و طبیعی است که موسسات اقتصادی و صنعتی برای مقاصد مادی تشکیل می‌گردند و اصولاً باید سودآور باشند. از طرفی موسسات اقتصادی را نباید با موسسه خیریه اشتباه گرفت، اما تاکید سرمایه‌داری بر سود و اولویت قراردادن سود و نادیده انگاشتن امور معنوی انسانی و اجتماعی موجب می‌شود تا نتیجه عملکرد سازمانهای اقتصادی چیزی باشد که من به آن «سودسوزآور» می‌گوییم. تفاوت مدیران فیلسوف با دیگران آن است که به علت داشتن رسالتها و اهداف معنوی و اجتماعی، در کنار امور اقتصادی به اموری نظیر توجه به انسانیت، محیط زیست – رفاه جامعه آموزش و تامین عدالت می‌پردازند که می‌توان مدیریت آنان را «سوزسودآور» تلقی کرد و همین امر را کلید راز موفقیت پایدار این مدیران بر شمرد.

مدیریت هنر است یکی به اعتبار اینکه سروکار با انسان پیچیده، لطیف و متغیر و در حال رشد و تکامل دارد و دیگر به اعتبار اینکه اصول و نظریه‌های مدیریتی را باید اقتضایی به کار گرفت.

علم: عبارتست از بررسی و مشاهده نتایج و تحصیل وسایل

فلسفه: دریافت چون و چرایی حوادث و امور عالم، محیط زندگی و جستجوی قوانین و دستوراتی که بتواند انسان را به سوی رستگاری هدایت کند.

علم: در باره ارزش و ارزش مطلوب بحث نمی‌کند، فقط به نشان دادن حقیقت اشیاء و اعمال فعلی آنها بسنده می‌کند.



فلسفه: می‌خواهد ارتباط و صف امور را با تجربه ثابت کند و به دنبال آن است تا برای درک حقیقت، نیکی و زیبایی قواعد و دستورهایی به دست دهد.

علم: مجموعه امور است که نما و ارزش ندارد و نمی‌تواند انسان را از سقوط و نومیدی نجات دهد.

فلسفه: به هدف و آمال غایی انسان توجه دارد.

علم: موشکها را هدایت می‌کند.

فلسفه: انسانها را هدایت می‌کند.

علم: آتش بیار معرکه جنگ است.

فلسفه: باران رحمت صلح.

اما در این میان آنچه علم را به فلسفه نزدیک می‌کند و در خدمت آن قرار می‌دهد، آشتی می‌دهد و مربوط می‌سازد حکمت است. در تعریف واژگانی حکمت به تعبیرهای زیر می‌رسیم:

حکمت: عدل، داد، علم، دانایی، بردباری، راستی، درستی، پند و اندرز، علم به حقایق موجودات به اندازه توانایی بشر، هر چه فضیلت است.

فیلسوف: واژه فیلسوف که اصلاً یونانی است از دو واژه «فیلو» به معنی دوستدار و «سوفیا» که به معنی حکمت است تشکیل شده است. بد نیست تعبیر گوناگون از فیلسوف و مقایسه آن با دانشمند را نیز مرور کنیم:

دانشمند و عالم: متخصص علم ویژه‌ای است مثل پزشک، جامعه شناس و...

فیلسوف: اشراف به کلیه علوم دارد.

دانشمند و عالم: مطالعه و کشف روابط منطقی و هدایت عقلی آنها صرف نظر از تاثیر آنها بر اخلاق، حکمت و روحیات انسان می‌پردازد و در باره ارزشی مطلوب بحث نمی‌کند، شناخت می‌دهد و به دانستن می‌پردازد.

فیلسوف: به روح انسان توجه دارد و بیشتر پیرامون اندیشه، دل، هنر، روحانیت، معنویت، خداپرستی و مدیریت این گونه امور و در ارتباط با یکدیگر بحث و گفتگو می‌کند.

مدیران فیلسوف: کسانی هستند که در اداره امور یک سازمان اولاً اهدافی انسانی، اجتماعی، اقتصادی دارند که بخش اقتصادی آن نیز در جهت اهداف انسانی و اجتماعی است و ثانیاً در فرایند مدیریت امور شیوه رهبری انسانها را اتخاذ می‌کنند و با رشد و پرورش انسانها و از طریق آنها سازمان را به طرف اهداف تعیین شده از هر نوع (اجتماعی، سیاسی، اقتصادی) هدایت می‌کنند.

مدیران فیلسوف: رهبرانی هستند که قادرند تعادل لازم بین ماده و معنی انسان و ماشین، احساس و منطق، امور شخصی و اجتماعی و معیشت و فضیلت را به نفع رستگاری انسان برقرار کنند.

مدیران فیلسوف: کسانی هستند که هم در زمینه مدیریت شناخت، دانش و تجربه و درایت کافی دارند و هم در زمینه موضوع اساسی فلسفه که انسان است آرمان، عشق، انگیزه و توجه دارند. هم یک انسان خوب لزوماً یک مدیر خوب نیست و هم لزوماً یک متخصص مدیریت بدون ویژگیهای انسانی، یک مدیر خوب در سازمان تلقی نخواهد شد.

«سوزسودآور» یعنی سرمایه‌گذاری بر روی اموری که ثمره آن در بلندمدت به بار خواهد آمد. «سوزسودآور» یعنی آموزش انسان، یعنی پرورش انسان، یعنی تاکید همزمان بر قلب و مغز و دل و فکر و انگیزه و اندیشه انسان، یعنی توسعه انسان. «سوزسودآور» یعنی توجه به منافع جامعه، یعنی رعایت سلامت محیط زیست، یعنی رعایت فضیلت در کنار تامین معیشت. «سوزسودآور» یعنی تاکید بر کیفیت توأم با کمیت، یعنی جلوگیری از دوباره کاری، اتلاف امکانات و انرژیها. یعنی توجه به نیازهای فرامرتبه انسان از قبیل نیاز به عشق و منزلت و خودشکوفایی و عجباً که همه این تاکیدات معنوی و ارزشی به طور غیر مستقیم، اما بلند مدت خود به خود تبدیل به سودهای مادی و قابل شمارش سرشاری می‌شوند که از فهم یک انسان بازنده امروز و یک مدیر تنگ نظر بیرون



است و تنها در فهم و درک یک انسان آینده نگر می‌گنجد و شاید خود همین پدیده است که دنیوی شدن اخلاق را میسر ساخته است و از دهه سوم قرن بیستم به نهضت روابط انسانی در صنعت و نوع دوستی صنعتی شهرت یافت.

مدیران فیلسوف، مدیرانی هستند که به جای تاکید بر «سودسوزآور» در پی راه و روش مدیریتی نوینی مبتنی بر «سوزسودآور» هستند. مدیرانی که راهبرند، می‌پرورند، و در اندیشه قهرمان شدن همکارانشان هستند و قهرمانی خود را در قهرمانی آنان می‌جویند.

«کیم، وو، چونگ» مدیر فیلسوف شرکت «دوو» نیز در کتاب «سنگفرش هر خیابان از طلاست» می‌گوید: «مردمی که آرزو و هدف دارند فقر نمی‌شناسند؛ زیرا شخص به اندازه هدفهایش ثروتمند است». او در فصل دوم کتاب می‌گوید: «شما به فلسفه زندگی نیاز دارید». فلسفه خود او خوش بینی، تلاش برای کسب فضیلت و احساس وطن دوستی برای رشد و سعادت کشورش کره بوده است.

او در یکی از کتابهای خود در باره انتقال فلسفه کاری خویش به همکارانش می‌نویسد: آن اوایلی که داشتیم بعد از جنگ رشد می‌کردیم روزی مدیران من آمدند و ساختن نوعی بخاری برقی را به من توصیه کردند. آنها می‌گفتند که تقاضا زیاد است و تنها یک شرکت خارجی وارداتی و چند تولیدی داخلی آن را عرضه می‌کنند.

من از آنها سوال کردم این بخاری در بازار چقدر قیمت دارد؟ گفتند 14 ین. پرسیدم حقوق یک معلم در ژاپن در ماه چقدر است؟ گفتند 21 ین. گفتم ماتسوشیتا هرگز بخاری را که یک معلم ژاپنی نتواند بخرد تولید نخواهد کرد. اگر واقعاً دلتان می‌خواهد این بخاری را تولید کنید بروید و قیمت تمام شده آن را به 6 تا 7 ین برسانید تا مصرف کننده بتواند آن را 8 تا 9 ین خریداری کند. این فلسفه کاری من است تولید ارزان برای همه مردم ژاپن. آنها انگیزه‌مند شدند، این کار را کردند و این آغاز راه موفقیت بود.

خردگروهي

منظور از خردگروهي اعتقاد به ارزش اندیشه و نظريات کارکنان و زيردستان است. مدير بايد قبل از هر چيز گوش شنوا داشته باشد. از ورای حرفهای کارکنان، اندیشه‌های آنان شناخته می‌شود و سازمانها را با اندیشه همه انسانهای آن باید به پیش برد. «ماتسوشیتا» می‌گوید:

صاحب کار یا مدیر باید آماده و لایق باشد تا به آنچه زيردستانش مایلند در باره مدیریت و کارهای روزانه بگویند گوش فرا دهد. این نگرش یکی از اجزای لازم مدیریت کامیاب است که بر خردگروهي کارکنان شرکت پایه‌گذاری شده است.

وحدت بين نظر و عمل

در کنار دو اصل «فراگیری از گذشته» و «خردگروهي» این سومین فلسفه اصلی است که «ماتسوشیتا» فعالیت‌های موسسه PHP را بر آن بنا کرده است. او بارها این عبارت را برای مدیرانش به زبان آورده است که: «علم، عمل، نظریه، فکر و تجربه باید همواره دوش به دوش حرکت کنند». در غیر این صورت مطالعه گذشته و انباشت اندیشه‌ها، تنها یک تلاش روشنفکری بیش نخواهد بود. اندیشه‌ها باید به کنش درآیند و آزمایش شوند و بهبود یابند. این چیز است که در موسسه به دنبال آن هستیم. مشاهده می‌کنیم، فکر می‌کنیم، عمل می‌کنیم.

کار اعضای PHP همواره تبدیل افکار به اعمال است (آیا مطالعه این فلسفه شما را به یاد این آیه زیبای یا ایهاالذین آمنولم تقولون ما لاتفعلون نمی‌اندازد) این همان نکته اساسی است که نقطه پیوند انسان خوب به یک مدیر خوب می‌باشد. بنابر این می‌توان گفت مدیر خوب کسی است که ارزشهای والای خود را کاربردی می‌کند و نتیجه آن را در سازمان و میدان عمل پیدا می‌کند.

داشتن فلسفه و رسالت

اولین و با اهمیت‌ترین اصلی که او در کار به آن تاکید می‌ورزد، داشتن رسالت و فلسفه در کار است. به اعتقاد او هر شرکتی صرف نظر از اندازه آن باید جدا از دنبال کردن سود، آماج روشنی داشته



باشد تا وجود آن را نزد ما توجیه کند. چنین آماجهایی برای من به منزله نوعی رسالت است. نوعی ماموریت غیر مذهبی برای این دنیا...

اگر کارمندان دریابند که تنها برای لقمه‌ای نان کار نمی‌کنند، آن گاه برانگیخته خواهند شد تا برای پیوستن آماج همگانی با یکدیگر سخت همکاری کنند...

آنان به عنوان انسان، شهروند، و اهل داد و ستد رشد می‌کنند و پرورش می‌یابند... آنچه یک مدیر نیاز دارد یک فلسفه است که به اندیشه‌هایش قالب دهد و رفتارش را راهبری کند. مدیریت بلند پایه با روشن کردن فلسفه شرکت می‌تواند به رشد و پرورش شخصی کارمندان یاری دهد.

رشد و ثروت مادی و معنوی، تراز تمدن بشر

یکی از اعتقادات بنیانی «ماتسوشیتا» تاکید بر رشد معنوی انسان، سازمان و جامعه بود. وی همواره غرب را نشانه رشد مادی می‌دانست که با چشم‌پوشی از رشد روحی و معنوی راه درسی را نپیموده است. او می‌گوید: رشد روحی و معنوی انسان نباید از رشد مادی او عقب بماند. بی تعادلی و موازنه بودن این دو موجب تناقض، تبعیض و اختلافاتی در جامعه می‌شود که ناخشنودی انسان را فراهم می‌سازد. پس افتادن رشد معنوی انسان از توسعه مادی موجب ناخشنودی انسان می‌شود و این در واقع نقض هدف اصلی کامیابی و تمدن انسان است. تراز و موازنه رشد و پیشرفت مادی و معنوی یک جامعه است که تمدن واقعی را قابل دسترسی می‌کند. او این پدیده مطلوب هم وزنی و توازن مادی و معنوی در زندگی بشر را «تراز تمدن بشر» می‌نامد.

و از همین رو بعدها که خود گرایش دینی قوی‌تری پیدا می‌کند می‌گوید:

«آرامش روحی ناشی از پرهیزگاری مذهبی همواره با عرضه بی انتهای ثروت مادی می‌تواند شادی و آرامش همیشگی انسانی را پدید آورد». او دلیل شکست در کسب و کار، و ناپایداری بسیاری از شرکت‌های صنعتی و بازرگانی را در تنها به فکر خود بودن، نبودن پاکی و درستی در کار، ناآگاهی از ماموریت مقدس در کسب و کار، کسب و کار را چون کوششی کوتاه زمان سودجو به شمار آوردن،

می‌داند و از این رو او در پایان دهه چهارم از نزدیک به یک قرن زندگی و از آن به بعد به مدیریت پاک و مقدس می‌اندیشد.

این هفت امتیاز همان گونه که در آن زمان بوده‌اند، شعار بنیادی کار روزانه دهها هزار کارمند «ماتسوشیتا الکتریک» را تشکیل می‌دهند:

- 1- روحیه خدمت در صنعت
- 2- روحیه انصاف و مروت
- 3- روحیه همنوایی و یاری
- 4- روحیه کوشیدن برای پیشرفت
- 5- روحیه ادب و فروتنی
- 6- روحیه همسازی با قوانین طبیعی
- 7- روحیه سپاس و حق شناسی

انسان ارزشمندترین عامل در سازمانها

از دیدگاه من شاید اگر دو فلسفه مهم و اساسی در اصول مدیریت «ماتسوشیتا» و یکی را بعد از دیگری بتوان بر شمرد، اولی تلاش برای رهایی جامعه از فقر و رسالت اجتماعی او از طریق بازرگانی و صنعت بود؛ آنچه او آن را «کار نه برای لقمه‌ای نان» می‌نامد و دیگری اعتقاد به انسان و توانایی او برای رسیدن به این هدف بزرگ اجتماعی - انسانی و تاریخی.

به گمان «ماتسوشیتا» انسانها الماسهای نتراشیده هستند. مدیران باید همت کنند و وقت بگذارند و سعی کنند تا آنان را پرداخت کنند و به جلوه بیاورند تا قیمتی شوند.

مدیریت انسانی، منطقی

او به خوبی دریافته بود که رفتار انسان تحت تاثیر دو نیروی احساس و منطق، که مرکز آنها در دل و مغز انسان است استوار است. او در توجیه رفتاری منطقی انسانی می‌گوید: این درست است که استفاده از زور و اسلحه کامیاب نیست، ولی ملایمت نیز به تنهایی پاسخ این مشکل نیست. آشکار است که آمیزه ماهرانه‌ای از شدت عمل و ملایمت بهتر می‌تواند چرخ زندگی اجتماعی را به نرمی بچرخاند... کامیاب کسی است که شمشیر انضباط را بالا می‌گیرد و با مردم با آمیزه متعادلی از شدت عمل و ملایمت رفتار می‌کند. در باره همدلی می‌گوید:

اندیشه همدلی؛ یعنی «ظرافت»، «مهربانی»، «به فکر دیگران بودن» گاهی همدلی؛ یعنی توانایی اجرای سرزنشها و کيفرهای سخت، به هنگام لغزش. این روی دیگر سکه همدلی است. و این همان چیزی است که من از آن به اصل «از اوج جاذبه تا اوج دافعه» در ضرورت رفتار یک مدیر یاد می‌کنم.

در اندیشه و اعتقادات انسانی، «ماتسوشیتا» می‌گوید: که بزرگی هر شرکت تنها به اندازه عظمت انسانهایی است که برای آن کار می‌کنند و این عظمت هم از دل و هم از مغز انسانها پدید می‌آید.

مدیریت و مهمترین منبع توسعه؛ انسان

پرورش منابع انسانی، یکی از اساسی‌ترین بحثهایی است که امروز در مدیریت بویژه مدیریت صنعتی کشور باید مورد توجه قرار بدهیم. این موضوع در کشور ما بیش از حد، مورد بی‌توجهی و بی‌مهری قرار گرفته است. خیلی‌ها می‌گویند که مدیران و مهندسين صنعتی، انسان را همتراز ماشین و ابزار تلقی می‌کنند. من می‌خواهم بگویم که متاسفانه در اکثر موارد حتی در این حد هم به انسان توجه نمی‌شود. در خیلی از واحدها برای ماشین، برنامه مرتب و منظم تعمیر و نگهداری دارند. قطعات آن را تعویض و تعمیر می‌کنند و آن را روغن کاری می‌کنند، در طول سال یکی دو بار در تعمیرات سالیانه آن را مورد لطف و مهر فنی و تعمیراتی قرار می‌دهند. اما در مورد انسان...؟

وقتی ما راجع به انسان صحبت می‌کنیم، باید توجه داشته باشیم که انسان دو مرکز دارد: یکی «مغز» که مرکز اندیشه است و دیگری «دل» که مرکز احساسات و عواطف است. بنابر این اگر مجموع مشکلات درون سازمانی را مشکلات انسانی بدانیم، این مشکلات به دو مرکز؛ یعنی «مغز و دل» مربوط می‌شود که مرکز اندیشه و احساس هستند. به عبارت دیگر برای رفع مشکل کار، بهره‌وری و کیفیت از طریق نیروی انسانی، مغز و دل هر دو دخالت دارند و هر کار و فعالیتی که برای رفع نارسایی انجام شود باید حاصل تاثیر پرورش این دو مرکز باشد. اگر به این نظریه که من به آن نظریه «دل» در مدیریت ایرانی می‌گویم توجه کنیم، آن گاه در می‌یابیم که کار برابند اندیشه و انگیزه هر انسان است. یعنی برای افزایش بهره‌وری باید اندیشه و انگیزه در کنار هم باشند و انگیزه را همان طور که نظریه انگیزش بیان می‌کند، با مادیات و پول نمی‌شود ایجاد کرد. پول جلوی نارضایتی را می‌گیرد، اما برای شکوفا کردن انگیزه‌ها به مسایل دیگری باید توجه کرد که در ایران توجه به مرکز «دل» در راس آن قرار دارد.

گرمای نهان آفتابیم

خورشید نهان در نقابیم

از مشرق دل بیا بتابیم

خورشید خودیم و گرمی خویش

که گر مراد نیابم به قدر وسع بکوشم

طریق بادیه رفتن به از نشستن باطل

ای بسا دو ترک چون بیگانگان

ای بسا هندو و ترک همزبان

همدلی از همزبانی خوشتر است

پس زبان همدلی خود دیگر است

«مولوی»

فرایند صنعتی شدن دارای مراحل گوناگونی است که اگر گذر از آن با آگاهی پیش‌بینی نشود و به موقع سپری نگردد، جوامع را به برزخی تبدیل می‌کند که نه تنها از نظر مادی آنان را به جایی

نمی‌رساند، بلکه معنویت و آرامش زندگی ساده گذشته را نیز از آنان سلب می‌کند. قسمتی از این امر مهم آگاهی دادن و تلاش فرهنگی است که وظیفه صنعتگران و روشنفکرانی است که خواسته و یا ناخواسته در معرض جریان صنعتی قرار گرفته‌اند و با آن و در آن زندگی می‌کنند.

یکی از مطالب بسیار قابل توجه در این مقاله، مسئله مشارکت دادن انسانها در مجموعه فراگرد کار از تصمیم‌گیری تا رسیدن به هدف است. «مشارکت» آن بخش از نیاز انسان است که به برانگیختن او در انجام یک کار سازنده و رضایت بخش کمک می‌کند. «مشارکت» از آن دسته از نیازهای انسان است که با هیچ مزایای مادی، قابل تعویض و جبران نیست. برانگیختن انسان برای انجام هر کاری نیازمند تکان دادن دلها و مغزهای انسانهاست، تکان دادن دلها از راههای عاطفی انسانی، احساسی و اعتقادی میسر است و تکان دادن مغز از طریق آموزش مداوم و باز این اعتقاد و فلسفه شخصی خود را نیز تکرار می‌کنم که تکان دادن دلها، کاری مهمتر با اولویت‌تر و اساسی‌تر است، زیرا دلهای تکان خورده و به حرکت درآمده، مغزها را تکان می‌هند و آخرین پیام اینک:

«انگیزه» فرآورده دل انسان است

«اندیشه» فرآورده مغز انسان است

«کار» فرآورده دست انسان است

بنابر این: کار و اندیشه، فرآورده انگیزه انسان است.

تقسیم بندی معروف «مازلو»^{*} در باره نیازهای انسان به این شرح است:

1- نیازهای فیزیولوژیک (زیستی)

2- نیازهای ایمنی

3- نیازهای اجتماعی و عاطفی

4- نیاز به احترام و اعتبار

* A.H.Maslow (1993) "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, vol.50 PP 370-396.

5- نیاز به تعالی نفس (خود شکوفایی)

آئینه چون نقش تو بنمود راست خود شکن، آئینه شکستن خطاست

«تو خود حجاب خودی حافظ از میان برخیز»

مدیریت شبانی

مدیریت شبانی مدیریتی است که مدیر در آن نقش یک چوپان را ایفا می کند، با همه ویژگیهایی که از چوپان و گوسفندان و اداره کردن یک گله گوسفند می شناسیم:

- هدایت کردن یک گله گوسفند به صحرا و علفی و آبی
- نشستن در زیر سایه درختی و نی لبکی و رها کردن گوسفندان به چریدن
- تهیه و تربیت سگ نگهبانی و...
- فربه شدن گوسفندان و گوشتی شدن و زاد و ولد بدون نقش دخالت چوپان

مدیریت باغبانی

در مدیریت باغبانی نقش عمده را «مدیریت» ایفا می کند. در اینجا یک لحظه رها کردن و به حال خود گذاشتن نمی تواند مطرح باشد:

- نگهداری و جابجایی گلها در هر فصلی مناسب با آب و هوا
- تامین نور و حرارت مناسب برای هر نوع گل و گیاه
- آبرسانی به موقع
- کودرسانی به موقع
- قلمه زدن و تکثیر به موقع

- و بسیاری از فعالیتهای پرورشی دیگری که گل و گیاه لازم دارد
 - و نهایتاً زیبا شدن، لذت دادن و شادی بخشیدن آن هم لذت و شادی روانی
- به پرواز در آوردن کارکنان، در واقع بالنده و شکوفا کردن انسانهای سازمانهاست و کمک می کند تا مدیریت، رحمتها و زحمتهای سازمان را بین همه تقسیم کند. به پرواز در آوردن همکاران از مدیریت؛ یعنی از نگرش آموزش و پرورش سازمان آغاز می شود.

سواکردن غیر ضروری از ضروری*

منظور از این معیار، تشخیص وسایل ضروری از غیر ضروری و دور کردن وسایل غیر ضروری از محیط کار است. تشخیص و دور ریختن و دور کردن وسایل غیر ضروری یکی از کارهای دشوار است چه در خانه و چه در کارخانه. بخصوص این روزها که در مملکت ما به خاطر بسیاری از کمبودها، یک وسیله و قطعه خراب را هم ممکن است به امید مورد استفاده واقع شدن در آینده نگهداری شود (فرهنگ روز مبادا).

به هر صورت توصیه این است که قاطعانه تر تصمیم بگیریم و حتی اگر تصمیم به نگهداری وسیله غیر ضروری گرفتیم، آن را در جایی و به گونه ای نگهداری کنیم که از احتمال مصرف اشتباهی و زیانبار بودن نگهداری آن جلوگیری کند. (شکل 1)

سامان دادن و مرتب چیدن**

منظور از این مورد، محل و روش مناسب نگهداری و چیدن لوازم، تجهیزات و ابزار کار در انبار یا در ایستگاه کاری به منظور آسانی و راحتی دسترسی و برگرداندن آنهاست.

* Seiri (sort)

** Setton (organize)

سپیدی و پاکیزگی*

این «سین» شاید به دلایل گوناگون یکی از مهمترین معیارهای نظام باشد. این معیار به همه چیز و همه کس و همه جا مربوط می‌شود و شاید بشود گفت اجرای هفت سین صنعتی بهتر است از اینجا شروع شود؛ زیرا منطقی‌تر و مفیدتر می‌باشد. پاکیزگی در نظام هفت سین؛ یعنی پاکیزگی انسان، ماشین و ابزار، مواد و محیط کار. نکته‌ای که در اینجا باید بر آن تاکید کنیم آن است که پاکیزگی از دو چیز حاصل می‌شود:

1- کثیف و آلوده نکردن و ریخت و پاش نکردن

2- پاکیزه نمودن قسمت‌های کثیف و آلوده و جمع و جور کردن

سعی در حفظ وضع مطلوب**

منظور از این مرحله، اطمینان از اجرای معیارهای مراحل قبلی برای رعایت سلامتی و ایمنی و زیبایی محیط کار است. طبیعی است که پاکیزگی مقدمه بهداشت است، اما کاملاً با آن متفاوت است. منظور از بهداشت، تنها بهداشت ظاهری محیط کار نیست، بلکه مجموعه بهداشت محیط کار و بهداشت جسمی و روحی همه کارکنان را نیز در بر می‌گیرد و از همین رو بسیاری معتقدند که اجرای سه «سین» اول به بالا بردن روحیه در محیط کار و در نتیجه به بهداشت روانی کارکنان کمک می‌کند. حفظ محیط زیست در کار از نظر بو، دود و آلودگی‌های گوناگون و نیز سلامت جسمی و روحی کارکنان در این بخش مورد تاکید قرار می‌گیرد. (شکل 6)

سازمان یافتگی و انضباط کاری***

* Seiso (clean)

** Seiketsu (hygiene)

*** Shitsuke (discipline)

سازمان یافتگی و نظم و انضباط کاری چیزی است که شما در ارتش و پادگانهای نظامی می‌توانید نشانه‌های ظاهری آن را به خوبی ببینید و یا در حرکات دسته جمعی ورزشی و هنری مثل یک گروه ارکستر، نشانه و جلوه‌های دیگری از آن را ملاحظه کنید. به هر صورت انضباط کاری؛ یعنی رفتار و انجام کارهای تعریف شده و استاندارد شده در یک محیط کاری که زندگی و کار دسته جمعی را برای یک گروه زیاد از انسانهایی که وظایف مختلفی بر عهده دارند، مطبوع و آسان کند. در ژاپن می‌گویند انضباط در محیط کار، با سلام کردن و صبح بخیر گفتن به همکاران آغاز می‌شود. گاهی در اهمیت این «سین» آن قدر تاکید می‌شود که می‌گویند نظام «هفت سین صنعت» با ادب، نزاکت و انضباط آغاز و با آن پایان می‌یابد. (شکل 7)

سخت کوشی و با تمام نیرو کار کردن*

در نگاه اول در سطوح پایین‌تر هر سازمان ممکن است تصور شود که هدف از کار تامین معاش است، اما به واقع این چنین نیست. من گاهی که در جمع مدیران و یا سرپرستان از آنها خواسته‌ام کار را تعریف کنند، تعریف کتبی و مستند آنها عموماً کار را این چنین بیان می‌کند: کار مجموعه‌ای از فعالیت‌های جسمانی و فکری برای رسیدن به هدف است. همان طور که ملاحظه می‌کنید پول در این تعریف جایی ندارد. تنها 10 درصد از افراد در تعریف کار به پول و معاش و دستمزد هم اشاره می‌کنند. هر چه سطح زندگی بالاتر می‌رود، ارزش پول در انجام کار پایین می‌آید و انجام کار مثل یک فعالیت ورزشی، هنری و اجتماعی لذت بخش می‌شود. در چنین حالی است که می‌توان انتظار سخت کوشی و یا با تمام نیرو کار کردن را از همکاران در محیط کار داشت. دو ویژگی در انسان در حین کار باید ارضا شود تا کار برای او لذت بخش باشد: یکی «خلاقیت» و دیگری «اجتماعی بودن» که این دو ویژگی یا در واقع دو نیاز، از نیازهای عالی انسان است.

* Shikkari Yaru (hard working)



برای ایجاد یک محیط کار دل‌انگیز و لذت بخش شرایط زیر ضروری است:

1- روشن کردن هدف کار

2- تا حد امکان آزادی هر چه بیشتر در انتخاب ابزار و روشهای کار به طوری که نیل به هدف

کار از هر راه و روشی که انجام دهنده آن به اختیار خود و به ابتکار و اندیشه خود به آن

می‌رسد، میسر باشد.

سماجت در کارهای خوب تا سرحد عادت*

می‌خواهم در روشن کردن این مفهوم شما را به یاد چند پدیده گوناگون مشابه بیندازم:

- 1- عادت دادن فرزندانمان به مسواک زدن هر شب قبل از خواب
- 2- عادت به راهنما زدن در هر انحراف به چپ و راست و یا سبقت گرفتن در حال رانندگی و یا قبل از خروج از حالت پارک و ورود یا خروج از بزرگراه
- 3- عادت کردن به 10 تا 15 دقیقه ورزش و نرمش صبحگاهی هر روز
- 4- دریافت و مطالعه روزانه گزارش ضایعات، و شکایات دیروز مشتریان و یا گزارش کالای معیوب مرجوعی هر روز صبح قبل از شروع به کار توسط خود شما
- 5- بازدید عمومی هر روزه از کارخانه و دفاتر اداری قبل از شروع به کار برای مشاهده و نظارت پاکیزگی، نظم و ترتیب، روحیه کارکنان و رفع معایب مورد نظر شما در بازدید دیروز
- 6- عادت دادن همه کارکنان به نظافت، گردگیری و مرتب کردن 3 دقیقه‌ای دستگاه و محیط کار خود

مثالهای بالا در چند ویژگی مشترک است: سهل، اما تا حدودی ممتنع، ظاهراً پیش پا افتاده اما بسیار مهم، و همه این کارهای برای رسیدن به کیفیت مطلوب کار در نوع خود ضروری است. اگر موفق شویم همه این کارهای خوب را که در مثالهای بالا بیان شد، با سماجت و پیگیری به صورت مرتب به عمل در آوریم، کم کم همه آنها به صورت عادت در می‌آیند و ما به صورت خودکار آنها را اجرا می‌کنیم، درست مثل سلام کردن کودکان به بزرگترها، ساعت معینی از خواب بیدار شدن، از جای معینی خرید کردن، ساعت معینی غذا خوردن و بسیاری عادات دیگر که در اثر تکرار برای ما به صورت عادت در آمده است.

آنچه در اجرای هفت سین صنعتی مثل اجرای هر پروژه مدیریتی دیگر اهمیت دارد این است که:

* Shukkan (urge repeatedly)

سین صنعتی مثل اجرای هر پروژه مدیریتی دیگر اهمیت دارد این است که:

- ویژگیهای سودمند کار مورد نظر را تشریح کنیم
 - آن را به صورت یک هدف و اعتقاد مشترک برای همه کارکنان در آوریم
 - از امور آسانتر که نفع عمومی نیز در آن است، شروع کنیم
 - همه را در موارد لازم آموزش دهیم
 - در اجرا جدی باشیم و خود بیشتر از همه درگیر شویم و آستین بالا بزنیم
 - برنامه ریزی کنیم و با برنامه جلو برویم
 - حاصل اجرا را مرتب ارزیابی کنیم و فرآیند کار را اصلاح کنیم
 - در همه موارد، کارکنان را مشارکت دهیم
 - در مسیر کار، از تشویق و کارهای فرهنگی کمک بگیریم
 - در اجرای کار؛ سماجت و پیگیری کنیم، گزارش بخواهیم و تحلیل و نتیجه گیری کنیم
 - کارکنان را با دادن اطلاعات صحیح و واقعی در جریان پیشرفت کار قرار دهیم
 - ارزشهای تحقق یافته را به خارج از کارخانه و به جامعه اطراف خود سرایت دهیم
- و اینک در پایان، لیستی از 50 مورد کنترلی هفت سین صنعتی که حوزه‌های مختلف اداری و عملیاتی یک کارخانه را در بر می‌گیرد و به درک همه جانبه این نظام کمک می‌کند، ارائه می‌کنیم.

موارد کنترل نظام هفت سین صنعتی (نکات قابل توجه در ارزیابی)*

کف کارگاه:

1- آیا خطور تعیین راهروها، محیط کار و انبارها واضح و مشخص است؟

2- آیا قطعات و موارد، مستقیماً روی کف کارگاه قرار ندارند؟

- 3- آیا جنس معمولی روی کف کارگاه، باقی نمانده است؟
- 4- آیا روغن‌ها، زواید بر شکاری شده و گرد و خاک روی کف کارگاه نریخته‌اند؟
- 5- آیا برآمدگی، فرورفتگی و شکاف یا رنگ پوسته شده وجود ندارد؟

قفسه‌ها:

- 6- آیا قفسه‌ها، در جای ثابتی قرار دارند؟
- 7- آیا گردو خاک و شکستگی روی قفسه‌ها، به چشم نمی‌خورد؟
- 8- آیا مشخصات و اسامی قطعات در انبار، واضح است؟
- 9- آیا همه قطعات، درست در محل‌های مشخص شده قرار دارند؟

سبدهای حمل و نقل جعبه قطعات و چرخ دستی حمل:

- 10- آیا سبدهای حمل قطعات یا مواد تهیه شده و ضوابط آنها رعایت می‌شوند؟
- 11- آیا سبد حمل ضایعات تهیه شده و ضوابط آنها رعایت می‌شوند؟
- 12- آیا سبدهای حمل مواد در محل ثابت و در وضعیت و زاویه مناسب قرار دارند؟
- 13- آیا سبدهای حمل مواد از شکستگی، گرد و خاک و ضایعات به دور هستند؟
- 14- آیا مواد و قطعات در سبدهای حمل، دارای برچسب و نام و نشان هستند؟

ماشین آلات:

- 15- آیا ماشین‌آلات، دارای شماره شناسایی و نام شخص مسئول هستند؟
- 16- آیا ماشین‌ها از روغن، گردوغبار، خطوط غیرخوانا و برچسب‌های غیر ضروری

عاری هستند؟

- 17- آیا هیچ چیز روی ماشین‌آلات خارج از محل مشخص شده قرار ندارند؟
- 18- آیا علائم هشدار دهنده برای قسمتهای خطرناک ماشین‌آلات تهیه شده است؟

- 19- آیا قالبها نام یا شماره دارند؟
- 20- آیا قالبها به طور صحیح در جای مشخص انبار شده‌اند؟
- 21- آیا ضوابط تعمیر و نگهداری برای قالبها تدوین شده است (از رده خارج کردن و جایگزین کردن)؟
- 22- آیا قالبها، گردو خاک و شکستگی ندارند؟

ابزارهای کار و ابزارهای برش:

- 23- آیا ابزارهای کار به طور صحیح در محل مشخص، انبار شده است؟
- 24- آیا محل مصرف ابزار کار، به روشنی مشخص شده است؟
- 25- آیا ابزارهای کار، شکستگی و گردو خاک ندارند؟

وسایل اندازه‌گیری، درجه‌ها، ترازوها و...

- 26- آیا وسایل اندازه‌گیری، عاری از زنگ زدگی هستند؟
- 27- آیا وسایل اندازه‌گیری، مستقیماً با فلزات سخت تماس دارند؟
- 28- آیا جای نگهداریشان معلوم است و مقررات آن رعایت می‌شود؟
- زیرپایی‌ها، دستکش‌ها، مواد مصرفی (روغن، جوهر، کاغذها و کیسه‌های پلاستیکی):

- 29- آیا زیر پایی‌ها و دستکش‌های کار، در جای خود قرار دارند؟
- 30- آیا ضوابط دور ریختن و جایگزینی پارچه‌های نظیف و دستکش‌ها، وضع شده است؟
- 31- آیا مواد مصرفی در محل مشخصی قرار دارند؟
- 32- آیا ضوابط تعویض مواد مصرفی، وضع شده و به خوبی رعایت می‌شود؟

ترولی، بالابر دستی، بالابر اهرمی:

- 33- آیا جای نگهداری آنها مشخص است و ضوابط آن رعایت می‌شود؟
- 34- آیا نام مسئولین ترولی‌ها و بالابرها، روی آنها نوشته شده است؟
- 35- آیا ترولی‌ها و بالابرها خراب نیستند؟ (چرخها سلامت هستند و گرد و خاک روی آنها ننشسته است؟)

- 36- آیا میزهای کارگاهی و دفتری، در جای خود هستند؟
- 37- آیا این میزها از خرابی و گرد و خاک، عاری هستند؟
- 38- آیا روی این میزها، چیز بی مورد و نامربوط وجود دارد؟

کشوها:

- 39- آیا روی کشوها با نام وسایل داخل آن و مسئول آنها، مشخص است؟
- 40- آیا محتوی داخل کشوها با نام آنها روی کشو، مطابقت دارد؟
- 41- آیا داخل کشوها، وسایل شخصی وجود ندارد؟

پوسترها و تابلوهای اعلانات:

- 42- آیا پوسترها و تابلوهای اعلانات، عاری از خرابی و گرد و خاک هستند؟
- 43- آیا مطالب غیر ضروری و قدیمی، روی آنها وجود ندارد؟
- 44- آیا پوسترها و تابلوها، مستقیم و با زاویه مناسب نصب شده‌اند؟

دفاتر کار:

- 45- آیا ضوابط مربوط به محتوی کشوها و چگونگی استفاده از آنها، وضع شده و رعایت می‌شود؟

- 46- آیا چیزی خارج از ضوابط، روی، یا زیر، و یا کنار میز گذاشته نشده است؟
- 47- آیا تلفن‌ها و راهنمای تلفن در وضعیت خود قرار دارند؟



48- آیا پاکسازی و مرتب چیدن در مورد قفسه کتابها و کمدها، رعایت شده است؟

49- آیا حداقل موجودی لوازم اداری برای تعیین سفارش خرید، مشخص شده است؟

سایر موارد:

50- آیا حدود مسئولیتهای 5S برای کارکنان مربوطه تعریف شده است و آنها

می توانند به سوالات مربوط به آن پاسخ دهند؟