



# گوهر مدیریت در صداق ادبیات

گزارش از: مهدی شفیع‌خانی

(بخش نخست)

## تاملات مدیریتی شیخ اجل سعدی

دکتر غلامرضا خاکی پژوهشگر حوزه مدیریت طی دو نشست هفتگی در شهر کتاب، پیرامون خطوط مدیریتی در آثار شیخ اجل سعدی شیرازی دیدگاه‌های خود را برای حاضران بیان کرد و در ابتدای کلام خود اظهار داشت: حقیر جسارت آن را ندارم که خودم را سعدی شناس بدانم، بلکه در ادامه جست‌وجوهای خود برای یک نوع «خودباوری معقول» به اینجا رسیده‌ام که رویکردی سازمانی به آثار سعدی، می‌تواند ما را به عنوان یک ایرانی، یاری‌رسان باشد.

خاکی افزود: در این درس گفتار نمی‌خواهم اثبات کنم که علم مدیریت از آثار سعدی گرفته شده و اگر آثار سعدی را بخوانیم، دیگر به علم مدیریت نیازی نداریم. بلکه تلاش می‌کنم بین آثار سعدی و پاره‌ای از اندیشه‌های نوین مدیریت در حوزه‌های کلی پیوندی برقرار کنم و نشان دهم که توجه به سعدی و نظایر او و کندوکاو در آثار کهن ما، به نوعی توسعه علم مدیریت است. شاید بشود گفت که می‌توانیم از اندیشه‌های بزرگانی چون سعدی برای خودشناسی بهتر ملی و استخراج پاره‌ای از پیام‌ها که ممکن است امروز هنوز علم مدیریت به آنها نرسیده باشد کمک بگیریم. سخن در این است که چگونه علم مدیریت نوین راه می‌دهد تا به بزرگانی چون سعدی توجه کنیم.

این پژوهشگر عرصه مدیریت اظهارات خود را طی دو جلسه به صورت مشروح بیان کرد که بیانات جلسه نخست در ادامه این صفحه و اظهارات جلسه دوم در شماره آینده به آگاهی علاقه‌مندان می‌رسد. یادآور می‌شود در این بخش مفاهیمی چون رهبری و مدیریت، مکتب اقتصادی، سرمایه انسانی، معنویت گرای، عدالت سازمانی، اخلاق و تعلق خاطر، تعهد سازمانی، منابع قدرت، سیستم سازی، موقعیت سنجی، رضایت درونی، هم‌افزایی ... مورد تحلیل و نقد و بررسی سخنران قرار گرفته است.

## فرا تر از یک شاعر

به بزرگانی چون سعدی به عنوان خردمندان یک جامعه فرا تر از یک شاعر می‌بایست نگاه شود. آنها را باید اندیشمندانی بدانیم که خواسته‌اند به ما راه و رسمی را تعلیم دهند که در پرتو آن بهتر زندگی و عمل کنیم. به تعبیر دقیق‌تر، علم مدیریت نوین نیز به دنبال این است که به ما راه و رسم تحول را بیاموزد. ایجاد هر نوع تحولی اگر در پرتو ارزش‌های بنیادین صورت گیرد، ما دریغ از پارسال نمی‌خوریم؛ زیرا ممکن است بسیاری از تغییرها از باب نیت، مقدس باشند، اما چون پشت آنها تئوری‌های عمیق و منسجمی وجود ندارد، نظم موجود را برهم بزنند. ما به عنوان ایرانی می‌توانیم مطرح کنیم که چه شد پروژه ساخت تخت جمشید یا هزاران پروژه بزرگ جهان، سرآغاز علم مدیریت نشد. چه شد در ۹۹ سال پیش ما صاحب علمی به نام مدیریت شدیم. برای اینکه اولین بار کسی پیدا شد که پاره‌ای از مفروضات، باورها و دیدگاه‌هایش را در یک محیط عملی آزمون کرد و به نتایجی دست پیدا کرد که آن نتایج را «اصول» گذاشت. لذا در ۱۹۱۱ میلادی کتابی به نام «اصول مدیریت علمی» توسط یک مهندس مکانیک در پنسیلوانیای آمریکا نوشته شد. وی آن موقع که روزگار تجربه‌گرایی بود، تمایل داشت مدیریت را به عنوان علم در جهان مطرح کند، اما حدود چهارده سال بعد، عده‌ای نهضت روابط انسانی را مطرح کردند، این جریان تا جنگ جهانی دوم ادامه داشت. بعد از آن دستاوردهای متفکین در جنگ وارد دانشگاه‌ها شد و متفکران تلاش کردند این دستاوردها را تئوریزه کنند. به این ترتیب تئوری‌های سیستمی شکل گرفت و فصل تئوری‌های نوین در علم مدیریت آغاز شد. سپس در دهه ۷۰ میلادی این سخن مطرح شد که انسان موجودی تابع فرهنگ است و فرهنگ‌ها هم متنوع هستند، پس از یک اصل نمی‌توان یاد کرد و در نتیجه مکتبی به نام «مکتب اقتضایی» شکل گرفت.

## مکتب اقتضایی و نیاز به رویکردهای فرهنگی

در دهه اخیر در فضای اقتضاگرایی حرف‌هایی مطرح شده و آرام آرام مباحث مدیریت و جوه مختلف پیدا کرده است، به طوری که نام‌های هابرماس، گادامر و شکسپیر در کتاب‌های مدیریتی مطرح می‌شود. لذا تئوری‌های مدیریت در چهار وجه قرار می‌گیرند: فلسفی، ادبی، سازمانی، و معنوی. جریان معنویت در اندیشه مدیریت از کانال اندیشه‌های بودایی آغاز شده است، بنابراین اگر امروز از سعدی سخن می‌گوییم، باز هم به صورتی پیروی از غربیان است؛ غربیانی که راه افتاده‌اند تا اسطوره‌های یونانی را پیدا کنند. آیا غربی‌ها می‌توانند از آثار و اندیشه‌های بزرگان در اتوبان بی‌پایان مدرنیته پیام‌ها و آموزه‌هایی را بگیرند تا انسان به ظاهر دارای آسایش، احساس لذت بیشتری به دست آورد؟

نظریه‌های جدید مدیریت، نظریه‌های مکانیکی صرف نیستند. برپایه «مکتب اقتضایی» اگر قرار است مدیری در ایران موفق باشد، به شرطی می‌تواند به موفقیت دست یابد که با فرهنگ جامعه خودش آشنا باشد. بنابراین اگر قرار است به کمک ادبیات در جهان معاصر پاره‌ای از مشکلاتمان را حل کنیم، چاره‌ای جز

نگریستن در آثار بزرگانی چون سعدی نیست که نگاه خاصی به صاحبان قدرت و انسان‌های روزگارشان داشتند.

اگر بخواهیم بحث‌های مدیریت را از کل به جزء دسته بندی کنیم، از بحث رهبری آغاز می‌شود. ما دو واژه مدیریت (Management) و رهبری (Leadership) داریم. نظریه پردازان آمریکایی بین این دو واژه تفاوت قائل‌اند، ولی اروپاییان آنها را مترادف یکدیگر می‌دانند. ما این دو واژه را مترادف نمی‌دانیم و بزرگان ما چنین تفاوتی را قائل بودند. اگر این دو واژه را بخواهیم متفاوت معنی کنیم، بعد رهبری در یک سازمان بیشتر شامل جنبه‌های ارزشی و جهت‌گیری‌های کلان است، در حالی که مسائل اجرایی و برنامه‌ریزی و کنترل، از وظایف مدیران محسوب می‌شود. در آثار سعدی رهبر به عنوان پادشاه، حاکم و امیر شناخته می‌شود.

## تلقی از انسان در سیر تاریخ

هر کتاب مدیریتی را که باز کنید با یک سوال اساسی روبه‌رو می‌شوید: آیا مدیریت یک علم، یک فن، یک هنر و یا چیز دیگری است؟ پیرامون بحث رهبری در علم مدیریت، نظریه‌های جدید و متفاوتی بیان شده است. یکی از جدیدترین نظریه‌ها نظریه MC است که در آن نظریه تبدیلی - تحولی مطرح می‌شود.

جریان تأثیرات پیروان روی رهبران و تأثیرات رهبران روی پیروان، پیچیدگی رهبری را در حوزه مدیریت بازگو می‌کند. سعدی در این حوزه پیام می‌دهد که به مبحث رهبری نباید ساده نگاه کرد: «رعیت نوازی و سرلشگری / نه کاری ست بازیچه و سرسری» سعدی با این سخن بر این باور است که مدیریت رعیت - یعنی پیروان - و نواختن رعیت و لشکر را اداره کردن، کار ساده‌ای نیست. وی افزود: این همان سخنی است که امثال من در سازمان‌های مختلف مروج آن هستند، ولی اداره کردن این همه آدم، نیازمند دانش و علم است. شما نمی‌توانید به انسان‌ها و مکانیزم‌های پاداش‌نگاهی ساده و عامیانه داشته باشید. در سیر تکاملی علم مدیریت از انسان همواره سه تلقی وجود داشته است: در یکصد سال پیش، انسان‌ها به «نیرو» تعبیر می‌شدند. در دهه هفتاد گفته شد که شأن انسان بالاتر است و بهتر است «منبع» بگوییم. در دهه هشتاد نیروی انسانی منسوخ و اصطلاح «منبع انسانی» مطرح شد. جالب اینکه در ۱۶ سال اخیر، حکایت از این است که انسان‌ها را باید شناسایی، کشف و فراوری کرد و لذا واژه «سرمایه انسانی» مطرح شد. طبیعی است اگر تلقی شما از انسان نیرو باشد، در رهبری آن ممکن است پیچیدگی را احساس نکنید و ندانید که به خرد نوین نیاز دارید. جای دیگری سعدی می‌گوید: «خداوند فرمان و رای و شکوه / ز غوغای مردم نگردد ستوه؛ سر پرغرور از تحمل تهی / حرامش بود تاج شاهنشاهی؛ نگویم چو جنگ آوری پای دار / چو خشم آیدت عقل برجای دار.

## عمر فانی و سبک‌های رهبری

سالیان سال صاحب‌نظران مدیریت بر این باور بودند که صفات رهبری اکتسابی است، عده‌ای دیگر آن را ذاتی می‌دانستند. متفکران در نظریه‌های جدید به این باور رسیدند که پاره‌ای

از صفات رهبری اکتسابی و پاره ای دیگر ژنتیک و غیراکتسابی است. ملاحظه می کنید بحث خصوصیات و صفات مطرح است. در اینجا هنگامی که سعدی از سر پروروری که از تحمل تهی است، سخن می گوید، به صفات انسانها اشاره دارد. بحثی در مدیریت به نام مدیریت مشارکتی داریم. چه مدیری اهل مشارکت است؛ کسی که دیگران را صاحب رأی بداند، کسی که می تواند آرای مخالف را به بازی بگیرد و میدان داری کند و این تحمل ناشی از این است که وی خود را عقل کل نداند. جالب اینکه سعدی در ادامه میحثی را مطرح می کند که اگرچه در مدیریت نوین چندان جای باز نکرده است، اما رگه های معنویت گرایی در مدیریت نوین می تواند حکایت از این کند که دانش آینده مدیریت به این موضوع نزدیک خواهد شد. آن موضوع این است که اگر فردی در ایام مدیریت و رهبری خودش در یک سازمان، خویشتن را همیشه پر دوام بیاید، سبک رهبریش متفاوت است، با اینکه خویشتن را فانی و ایام مدیریت خویشتن را نیز محدود بداند. این نکته جالبی است. در موضوع رهبری بحثی وجود دارد که چرا سبک رهبری رهبران، متفاوت است؟ بخشی از این امر

به شخصیت رهبران و بخشی دیگر به دانش آنها برمی گردد، اما بخشی از آن نیز به نگرش آنها مربوط می شود. تا اینجا علم مدیریت اعتراف کرده است که نگرش رهبران در سبک رهبریشان بازتاب دارد. سخنران مفهوم نگرش را مجموعه مطلوبها و نامطلوبهای درونی شده در نظام احساسی خود دانست و گفت: شیخ سعدی پیامی را مطرح می کند که اگر فردی بداند که ایام رهبریش تا ابد نیست و جهان نیز فانی است، شیوه عملش متفاوت خواهد شد: «دریاب کزین جهان گذر خواهد بود / وین حال به صورتی دگر خواهد بود / گر خود همه خلق زیر دستان تو اند / دست ملک الموت زبر خواهد بود. سعدی در این ابیات به فردی که احساس قدرت و سلطه و در اختیار داشتن سرنوشت دیگران مغرورش می کرده است، پیام می دهد که اگر زیردستان تو توان محدود کردن تو را ندارند، تو بدان قدرت های دیگری هم وجود دارند که جهان معنایی صاحب قدرت را برای تغییر سبک مدیریت او وسعت می دهند. این مقوله در فضای اومانیستی و غیرمعنویت گرای مدیریت مطرح نیست.

### عدالت اجتماعی - سازمانی، گمشده سعدی

سعدی می گوید: «چنین گفت شوریده ای در عجم / به کسری که ای وارث ملک جم؛ اگر ملک بر جم بماندی و بخت / تو را کی میسر شد این تاج و تخت». ما معمولا در فضای مدیریت می بینیم، مدیرانی را که به راحتی تمام دستاوردهای مدیران گذشته شان را نقد می کنند، بدون این نگرانی که روزی دیگران نیز آنها را نقد خواهند کرد و آن دسته از رفتارهای نامناسب آنها که ناشی از احساس عدم فنا بوده است، به گونه ای دیگر ادامه می یابد. در

سخن سعدی به «اهل قدرت» تذکر داده شده است، نه به انسان معمولی. سعدی با این تذکر به این سو حرکت می کند که مکانیزم هشدار دهنده ای را پیدا کند که قدرت صاحب قدرت را کاهش دهد. نمونه ای دیگر در بوستان سعدی: «جهان ای پسر ملک جاوید نیست / ز دنیا وفاداری امید نیست؛ نه بر باد رفتی سحرگاه و شام / سریر سلیمان علیه السلام؛ به آخر ندیدی که بر باد رفت / خنک آنکه با دانش و داد رفت؛ کسی زین میان گوی دولت ربود / که در بند آسایش خلق بود». این تعبیر جالب است: دانش و داد یعنی قرین کردن عدالت با دانش، زیرا برداشت عامیانه و ساده از عدالت ممکن است به ضد عدالت بینجامد.

امروز در تئوری های جدید مدیریت، بحث «عدالت سازمانی» یک سوال اساسی است. باید دانست یکسان نگرش، عدالت نیست. اگر قرار است در حیطه ای عدالت بورزیم، بی تردید برای اجرای آن باید با مصادیق عدالت، خط مشی ها و معیارهای آن آشنا باشیم. چنین امری دانش می طلبد و اینجاست که در حوزه سبک های رهبری، این مسئله را به خوبی می بینیم. عدالت یک محصول عقلانی است و صرف احساس عدالت خواهی نمی تواند ما را به جایی برساند که زیردستان، کارکنان و مخاطبان ما تجربه عدالت داشته باشند. سعدی می گوید: «دل زیردستان نباید شکست / مبادا که روزی شوی زیردست».

سعدی در اینجا سخن را عوض می کند و متوجه می شود که شاید تذکر به ناپایداری دنیا هشدار دهنده نباشد. سعدی در این سخن به «جابه جایی قدرت» که نام زیبای کتاب تافلر است اشاره دارد که احتمال دارد جابه جایی قدرت اتفاق بیفتد. یکی دیگر از موضوعات مورد بحث تغییر در سبک رهبری از طریق هشپاری بخشیدن در رابطه با حوزه عمل است. سعدی در جای دیگر می گوید: «دریاب کنون که نعمت هست به دست / کین دولت و ملک می رود دست به دست». سعدی همین مضمون را از زاویه ای دیگر مطرح می کند: «نکویی کن امسال چون ده تو راست / که سال دگر دیگری دهخداست».

### ایجاد تعلق خاطر؛ شاخصی برای قدرت رهبری

بزرگانی چون سعدی با موعظه هایشان به دنبال این بودند که مکانیسم های درونی را به عنوان قدرت در سازمان ایجاد کنند و جالب است که بحث اخلاق در مدیریت امروز نوعی اعتراف است. در بیست سال اخیر بحث «اخلاق» در مدیریت مطرح شده است؛ مدیریتی که روزگاری بنیانگذاران آن این ادعا را می کردند که سازمان ماشین است و انسانها هم ماشین واره هایی که سوخت آنها حقوق و دستمزد است. مکانیزم های کنترلی مختلف تعریف شد، اما رفته رفته سازمانها پیچیده تر شدند و این نیاز احساس شد که انرژی روانی انسانها در خدمت سازمانها

**نظریه های جدید مدیریت،  
نظریه های مکانیکی صرف نیستند.  
بر پایه «مکتب اقتضایی»  
هر مدیر در ایران، به شرطی  
می تواند به موفقیت دست یابد  
که با فرهنگ جامعه خود  
آشنا باشد.**



باشد. ما هرچه در سیر تکاملی تاریخ نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که آرام آرام انرژی فکری انسان، جایگزین انرژی بدنی او شده است. جهان پیچیده‌تر شد، آرام آرام ماشین‌های نیروی جسمانی انسان را گرفت و سوالاتی جدید در تئوری‌های مدیریت مطرح شد که ما چگونه روان آدم‌ها را در خدمت سازمان‌ها قرار دهیم؟ به تعبیر «ماکس وبر» جسم آنها در خدمت سازمان است، اما چنانچه انرژی روانی‌شان در خدمت سازمان نباشد، سودی ندارد. امروز آرام آرام «اقتصاد دانشی» شکل می‌گیرد و فروش نرم افزار به ثروت ملی جوامع تبدیل می‌شود و به تعبیر دراکر مفهوم دانش‌ورزان شکل گرفته است.

بنابراین مباحثی که امروز در مدیریت مطرح می‌شود، به نوعی مکانیزم‌های کنترل جسمانی انسان‌هاست که به سمت مکانیزم‌های درونی و ایجاد تعهد سوق داده می‌شود. برای مثال یکی از مباحث بسیار جدی در حوزه مدیریت نوین، بحث «تعهد سازمان» است. به بیانی دیگر تعلق خاطر در کارکنان نسبت به سازمان، مهم‌ترین کار مدیران سازمانی است. کارشناسان در این زمینه ژاپن و آلمان را بعد از جنگ جهانی دوم مثال می‌زنند. مکانیزم‌های بیرونی، در تئوری مدیریت نوین با توسعه بلوغ انسان‌ها درونی می‌شوند. ممکن بود در ۵۰ سال پیش بگوییم سخن سعدی موعظه و تعلیم تکراری است، ولی سخنان خوب تاریخ محدودند و مرتب تکرار می‌شوند، لذا امثال سعدی‌ها در جهان نوین که سخن کنترل درونی انسان‌ها مطرح می‌شود آرام آرام موضوعیت و معنا می‌یابند. یک سطح بالاتر از این آن است که اگر کل پیام‌های سعدی را در حوزه مدیریت دنبال کنیم، یک نوع عدالت در خدمات رفاه خلق است. ما

هم از مدیران انتظار داریم جامعه را به نوعی توسعه یافته‌کنند که در آن، انسان‌ها ضمن حفظ هویت‌های انسانی، درگیر نیازهای اولیه نباشند. جامعه‌ای که مردم آن درگیر نیازهای اولیه باشند، طبیعی است که نمی‌توانند به سطوح بالاتر در حوزه نیازهای انسانی بیندیشند. نکته جالب اینکه سعدی تمام این موارد را به گونه‌ای مطرح می‌کند: «یکی از ملوک عجم را حکایت کنند که دست تطاول به مال رعیت دراز کرده و جور و اذیت آغاز کرده تا به جایی که خلق از مکاید فعلش به جهان برفتند و از تربت جورش راه غربت گرفتند». در این حکایت سعدی به فرار مغزها اشاره دارد. در حکایتی دیگر می‌گوید: «چون رعیت کم شد، ارتفاع ولایت نقصان پذیرفت و خزانه تهی ماند و دشمنان زور آوردند». چند نکته در این حکایت دیده می‌شود: نخست اینکه از یک نوع جابه‌جایی در انسان‌ها به علت نوعی سوء مدیریت سخن می‌گوید. خزانه تهی ماند و دشمنان زور آوردند، به این معنی است که کاهش قدرت تولید ملی مورد نظر آن منطقه، به علت جوری که رفت، رخ داد. کسی که به دنبال برقراری عدل نیست، فضای کسب و کار عده‌ای را محقق می‌کند،

در نهایت عمل او به کاهش درآمد می‌انجامد، توان ملی کاهش می‌یابد و سلطه بیگانه روی می‌دهد. سیر منطقی پشت این بحث را می‌بینیم. سعدی می‌گوید: «باری به مجلس او کتاب شاهنامه همی خواندند و در زوال مملکت ضحاک و عهد فریدون. وزیر ملک را پرسید هیچ توان دانستن که فریدون که گنج و ملک و حشم نداشت، چگونه بر وی مملکت مقرر شد؟ گفت: آن‌چنان که شنیدی خلقی بر او به تعصب گرد آمدند» سعدی در اینجا تعصب را به معنای باورمندی معنا می‌کند و ادامه می‌دهد: «گفت ای ملک اگر گرد آمدن خلقی موجب پادشاهی است تو مر خلق را پریشان برای چه می‌کنی؟»

### مهار قدرت، شرط عدالت ورزی

ما در مدیریت پنج منبع قدرت برای یک مدیر و رهبر داریم: قدرت قانونی، قدرت تنبیه، قدرت امکان پاداش، قدرت تخصص (هر فردی که تخصص داشته باشد، نوعی قدرت را داراست) و بالاخره قدرت ناشی از مقبولیت دیگران. این قدرت اخیر را هر مدیری ندارد. هرگاه دیگران ما را در یک فضایی قبول کنند، برای ما قدرتی ایجاد می‌شود که به ما امکان ایجاد تحول می‌دهد. این ایده از تئوری‌های کاتلر در مدیریت است. به گفته سعدی: پادشاهی کو روا دارد ستم بر زیر دست/ دوستدارش روز سختی دشمن زورآور است؛ با رعیت صلح کن وز جنگ خصم ایمن نشین/ زان که شاهنشاه عادل را رعیت لشکرست

سعدی مکانیزم شکل‌گیری ارتش قلبی را تعریف می‌کند. اگر جنگی رخ می‌داد، این وظیفه لشکریان بود که از مملکت حمایت کنند، اما سعدی مکانیزم دیگری را تعریف می‌کند که چه باید کرد که مردم به لشکر تو تبدیل شوند؟ سعدی در معنای دیگری می‌گوید:

«برو پاس درویش محتاج دار/ که شاه از رعیت بود تاجدار؛ رعیت چو بیخ‌اند و سلطان درخت/ درخت ای پسر باشد از بیخ سخت؛ رعیت نشاید ز بیداد کشت/ که مر سلطنت را پناه‌اند و پشت

نکنه ظریف در اینجا آن است که سعدی قدرت مقبولیت را مجدداً در همین موضوع برای ما تکرار می‌کند و به ما پیام می‌دهد که قدرت‌های دیگر لازم‌اند، ولی کافی نیستند. تو اگر سر کارهای بزرگ داری، بدان که قدرت بزرگ، کارساز، تحول‌آفرین و توسعه‌گرای تو از همین رعیت و کارکنان، خلق خواهد شد و از این رو، مکانیزم‌های غیررسمی قدرت بخش را در این حوزه مطرح می‌کند. سعدی ادامه می‌دهد که: «الا تا نیچی سر از عدل و رای/ که مردم ز دستت نیچند پای؛ گریزد رعیت ز بیدادگر/ کند نام زشتش به گیتی سمر؛ بسی بر نیاید که بنیاد خود بکند / آنکه بنهاد بنیاد بد»





## قدرت تعاملات انسانی

من اصولاً در حوزه بحث رفتار سازمان‌ها با یک سوال اساسی روبرو هستم و آن پرسش این است که عملکرد انسان‌ها در سازمان آیا محصول شخصیت آنهاست یا این سیستم‌های سازمان است که باعث عملکردهای خوب می‌شوند. آنهایی که گرایش‌های روان‌شناسی دارند، بیشتر به حوزه اول برمی‌گردند. بر این اساس اگر آدم‌ها خوب باشند در سیستم‌های بد هم عملکردهای خوبی خواهند داشت. آنها که گرایش‌های جامعه‌شناختی دارند، بیشتر به نقش سیستم‌ها می‌پردازند و می‌گویند اگر سیستم‌های دقیق و درستی داشته باشیم، این سیستم‌ها می‌توانند آدم‌های ناتوان و ناکارآمد را جلو ببرند. برخی معتقدند تفاوت ما با غربی‌ها در این است که غربی‌ها آدم‌های ساده‌اند در سیستم‌های پیچیده. اما ما آدم‌های پیچیده‌ایم در سیستم‌های ساده. سیستم‌های تعریف شده و هماهنگ، آدم‌ها را به سمت کارهای بزرگ می‌برد. در اینجا علم مدیریت مطرح است نه روان‌شناسی و جامعه‌شناسی. چون روان‌شناسی به فرد و جامعه‌شناسی به جامعه نگاه می‌کند. سخن بر سر «انسان در موقعیت» است. شما بزرگواران که روی صندلی‌ها نشسته‌اید اگر جایتان را با من عوض کنید، می‌توانید ده‌ها درس را به من بیاموزید. بنابراین سخن بر سر «انسان در موقعیت» است. در اینجا سعدی نکته ظریفی را مطرح می‌کند که بر خلاف تعداد دیگری از بزرگان نگاه فردگرایانه ندارد؛ یعنی موعظه‌ها را به رفتار در سطح تعاملات فردی خلاصه نمی‌کند، بلکه به سیستم‌سازی‌ها می‌پردازد. بحثی که به آن باید اشاره کرد این است که اصولاً عملکرد یک انسان در یک سازمان چیست؟ بررسی نشان

داده عملکرد هر انسانی حاصل ضرب «توان» او ضربدر «تمایل» اوست. در اطرافتان آدم‌هایی را می‌بینید که عملکرد پایینی دارند، اما توانمندند چون انگیزه و تمایل دارند و بالعکس. به زبان دیگر «شایستگی» ما ضربدر «انگیزش» ماست که عملکرد را می‌سازد. در اینجا سعدی، بحث زیبایی را باز می‌کند و ما را از غفلتی بر حذر می‌دارد که چنانچه سیستم و مقررات بسازید و نیروهای کنترلی را به شکل‌های مختلف برای کارکنانتان ایجاد کنید، ضرورتاً به عملکرد عالی نمی‌انجامد. به بیانی دیگر سعدی مقوله رضایت درونی را مطرح می‌کند. این شاعر پرآوازه ایرانی قرن‌ها پیش قدرتمندانی را که سکوت ظاهری زیردستانشان را حمل بر همکاری آنها می‌دانستند، وارد فضای دیگری می‌کند که اگر شما از اینها عملکردهای بالا و حرکتهای چشمگیری را دنبال می‌کنید، باید روش دیگری را جست و جو کنید. او می‌گوید: راه و روشی را دنبال کن که راه درونی را دنبال کند. این تفکر همان است که امروز در مدیریت به عنوان «رضایت شغلی» مطرح است و در بسیاری از سازمان‌ها سنجش ادواری رضایت شغلی (حداقل هر شش ماه یک بار) از الزامات یک

مدیریت خوب است.

سعدی می‌گوید: «مراعات دهقان کن از بهر خویش / که مزدور خوشدل کند کار بیش»

نکته ظریف در این بیت آن است که اگر به دنبال موفقیت هستی، به دهقانان توجه کن به خاطر اینکه ابزارهای موفقیت تو آنها هستند. بر پایه مفاهیم «مدیریت مشارکتی»، مدیر باید در درجه‌ای از شعور و عقلانیت باشد. حداقل بداند که اندیشه‌های آدم‌هایی که برای او کار می‌کنند می‌تواند موجب خوشنمایی او در تاریخ شود. شاید جالب باشد که در تاریخ مدیریت، ژاپنی‌ها تعبیر دل‌افزار را در کنار سخت‌افزار در نظر می‌گیرند. «تئوری کیفیت کاری» متعلق به ژاپنی‌هاست. در جایی سعدی می‌گوید: «پادشاهی کو روا دارد ستم بر زیر دست / دوستدارش روز سختی دشمن زور آور است؛ دگر کشور آباد بیند به خواب / که دارد دل اهل کشور خراب؛ فراخی در آن مرز و کشور نخواه / که دلتنگ بینی رعیت ز شاه»

در جای دیگر سعدی چنین می‌گوید: «چو خواهد که ملک تو ویران کند / نخست از تو خلقی پریشان کند / و گر باشدش بر تو بخشایشی / رساند به خلق از تو آسایشی»

### هم‌افزایی

هم‌افزایی در حوزه علوم سیستم‌ها به ما پیام می‌دهد که هر کلی، خاصیت فراتر از جمع جبری اجزا دارد. اگر قطعات دستگاهی را داشته باشیم، ولی پیوند نظام‌مند نداشته باشند، طبیعتاً سیستم مطلوب نخواهد بود. یکی از سؤالات بسیار بسیار مهم در مدیریت، جست و جوی راه‌های ایجاد هم‌افزایی است. به گفته سعدی، «چون دو نفر بر صد نفر پیروز شدند از آنها پرسیدند چگونه توانستید؟ گفتند ما دو نفر بودیم همراه، آنها صد نفر بودند تنها». «چو خواهد که ملک تو ویران کند»، این ملک مصداقش سازمان است. ویران شدنش چیست؟ افت شاخص‌هایش است. در بخش خصوصی و دولتی که مردم ارباب رجوعش هستند، نارضایتی عمومی مردم، افت شاخص است.

در مصراع «نخست از تو خلقی پریشان کند»، می‌توانیم معانی مختلفی به واژه پریشان بدهیم. از مفهوم «پریشان» می‌توانیم مفهوم آزدگی، دلتنگی، عدم رضایت، عدم پذیرش و ... را نتیجه بگیریم. بنابراین پیام را می‌دهد که این نوع نگرش چقدر می‌تواند برای سازمان ایجاد قدرت کند و جالب است در تئوری‌های مدیریت، مشتری نیز جزئی از سازمان است، اما در نگاه‌های قدیمی، بیرون از سازمان قرار دارد.

بر این اساس اگر ما صدای مشتریان خویش را نشنوم، کار ما موجب خواهد شد که آنها نسبت به عملکرد ما ناراضی باشند و ما آن فراخی را از نزدیک نبینیم. □



برخی معتقدند  
تفاوت ما با غربی‌ها  
در سازمان‌ها و حوزه مدیریت است.  
غربی‌ها آدم‌های ساده‌اند  
در سیستم‌های پیچیده،  
ما آدم‌های پیچیده‌ایم  
در سیستم‌های ساده.