



گوهر مدیریت در صدف ادبیات

گزارش از: مهدی شفیع‌خانی

(بخش دوم و پایانی)

تاملات مدیریتی شیخ اجل سعدی

در شماره پیشین، بخش نخست اظهارات و دیدگاه‌های دکتر غلامرضا خاکی پژوهشگر حوزه مدیریت پیرامون خطوط و نکات عمده مدیریتی در آثار شیخ اجل سعدی شاعر بزرگ که در نشست هفتگی شهر کتاب بیان شده بود، به آگاهی شما علاقه‌مندان رسید. در آن بخش مفاهیمی چون مکتب اقتضایی و رویکردهای فرهنگی، تلفی از انسان در سیر تاریخ، سرمایه انسانی، سبک‌های رهبری، عدالت اجتماعی - سازمانی، ایجاد تعلق خاطر، شاخصی برای قدرت رهبری، مهار قدرت؛ شرط عدالت ورزی، قدرت تعاملات انسانی، هم‌افزایی و مفاهیم عمده دیگر مدیریتی از نگاه سعدی، اندیشمند و خردورز ایرانی، مورد تحلیل، نقد و بررسی سخنران قرار گرفت.

در این شماره نیز دکتر خاکی، مقولات دیگر مدیریتی همچون خودباوری معقول، خاستگاه نظریه‌های جدید مدیریت، عملگرایی و زمان، تصمیم‌گیری، مشورت به عنوان شاخصی برای دیکتاتوری، کاربرد تامل در مدیریت، طبقه‌بندی اطلاعات، مکانیزم‌های بازخورد، انسان‌شناسی سعدی، احترام به گذشتگان و مسئولیت بدون پاسخگویی را بر پایه اندیشه‌های بلند سعدی مورد تعمق و کند و کاو قرار داده است که امید است مورد توجه دوستان قرار گیرد.

تدبیر از خوانندگان تقاضا دارد نظرها و پیشنهادهای سازنده خود را پیرامون مباحث بخش جدید «گوهر مدیریت در صدف ادبیات»، به نشانی مجله ارسال فرمایند.

مباحث مدیریت در سه سطح مطرح هستند: ۱- زیربنایی و فلسفی و جهان‌شناختی (سطح متایی)، ۲- سطح کلان اجتماعی (ماکرو)، ۳- تکنیک‌ها و ابزارها. دکتر خاکی با بیان این سه سطح، تاکید کرد که تاملات حکیمانه بزرگان ما چون سعدی، بیشتر در لایه‌های زیرساختی علم مدیریت قرار دارند و نباید انتظار یافتن ابزار و تکنیک‌های مدیریتی را در آثار آنها داشت. ما متاسفانه طنین پیام بزرگانمان را در حوزه‌های کوچک اسیر کرده ایم. یکی از جفاهایی که تاکنون به سعدی شده این است که تمامی نگاه مدیریتی سعدی را در دایره اخلاق و مواظبت زندانی کرده‌ایم، هر چند می‌توان گفت که سعدی استاد تذکرات اخلاقی در حوزه عمل است. در حوزه اخلاق، سه مقوله فلسفه اخلاق، اخلاق هنجاری و اخلاق توصیفی را داریم. سعدی در همه این موارد اشارات مختلفی دارد.

خودباوری معقول

در روزگار اخیر دیگر از جزمیت‌های کلاسیک، خبری نیست و نظریه پردازان پست مدرن، ما را به خودنگری در فرهنگ و شناخت هویت شالوده اساسی خودمان دعوت می‌کنند. خودنگری، شمشیری دولبه است که بر اثر آن ممکن است کسانی به این توهم بیفتند که هنر نزد ایرانیان است و بس و بنابراین درها را باید به روی جهان و جهانیان بست. عده‌ای هم ممکن است با رویکردی بد بینانه دچار بی‌هویتی شوند که حرفی برای گفتن ندارند. اما آنچه در این میان می‌تواند مورد توجه هر خردمندی باشد، «خودباوری معقول» است که ما گذشته و هویت خودمان را مورد نقد قرار دهیم و ارزشگذاری کنیم، نه دچار خود-کمتربینی شویم و نه توهم. هر دوی اینها غفلت‌زا هستند، لذا باید دانست ایران یک مجمع‌الجزایر فرهنگی دارای متغیرها و پیچیدگی‌هایی است که باید جملگی را به صورت یک کل دید و در تحلیل مسائل هم باید وحدت ایران را دید و هم کثرت خرده فرهنگ‌ها را ...

خاستگاه نظریه‌های جدید مدیریت

نظریه‌های کنونی مدیریت، در نقطه‌ای که قطرهای یک چهار ضلعی همدیگر را قطع می‌کنند، شکل می‌گیرند. این چهار وجه عبارت‌اند از: رویکردهای فلسفی (عقلانیت)، نظریه‌های زبان شناختی، مسایل سازمانی و نهایتاً ابعاد فرهنگی.

عمل‌گرایی و زمان

زیربنای علم مدیریت از لحاظ فلسفی، عمل‌گرایی است که فلسفه آمریکایی‌هاست و قائل به اصالت انسان است که انسان با عقل خود - بنیاد (عقل بی‌نیاز به پیام پیامبران) می‌تواند مسائل بشری را تبیین و حل کند. اصولاً عمل‌گرایی تابعی از میزان «وقت» در اختیار شماست. شما در شرایطی که زمان دارید، اولین عمل درستی که به ذهنتان می‌رسد، به آن می‌پردازید. با یک تبیین دقیق از این دم غنیمتی که در بین عرفای ما مطرح است، می‌توان گفت نوعی از عمل‌گرایی مبتنی بر بی‌بقایایی عمر به ما توصیه می‌شود. آدمی که نمی‌داند تا چه زمانی زنده است، باید به گونه‌ای

زندگی کند که به بهترین و درست‌ترین عمل ممکن که در ذهنش خطور می‌کند، پاسخ مثبت دهد. اگر این گونه به مسئله نگاه کنیم که زندگی فردی و سازمانی ما مجموعه‌ای از فرصت‌هاست و استفاده از هر فرصت نیز بازتاب دانش و تجربه ماست، آنگاه عمل‌گرایی ما تشدید می‌شود. مگر نه این است که کل علم مدیریت نوعی رهیافت و رویکرد برای شناسایی فرصت‌های اکنون و آتی است؟! زندگی سازمانی - اجتماعی و فردی - انسانی دو دسته مسائل را شامل می‌شود: یکی ظرفیت‌های مربوط به آینده که از همین الان باید برایشان تدبیر کنیم و دیگری مسائلی که اکنون با آنها روبه‌رو هستیم و به همین دلیل در مدیریت نوعی چالش وجود دارد که تا چه حد ما عمل‌گرایانه عمل کنیم و تا چه حد ما اسیر انفعال و بررسی‌های بی‌دلیل ذهنی به نام کار کارشناسی هستیم. این موضوع را باید در انواع مهندسی پیدا کرد: «مهندسی معمولی» ابتدا طراحی می‌کند، آنگاه اجرا می‌کند، ولی «مهندسی همزمان» در حین طراحی اجرا هم می‌کند. به نظر می‌رسد زندگی انسان بیشتر «مهندسی همزمان» را می‌طلبد؛ زیرا کشتی عمر آدمی اگر وسط دریا سوراخ شود، شرایط به ما فرصت نمی‌دهد تا برای جلوگیری از ورود آب به کشتی، آن را تعمیر کنیم. لذا باید دم غنیمتی را این گونه معنا کرد. در اشعار سعدی نیز نوعی نگاه عمل‌گرایانه وجود دارد. سعدی می‌فرماید:

«کنونت که دست است خاری بکن

دگر کی برآری تو دست از کفن

بتابد بسی ماه و پروین و هور

که سر بر نداری ز بالین گور»

حل مسئله و زمان

هرگاه بخواهیم به هدفی برسیم، مانعی سر راهمان قرار می‌گیرد که اسم این مانع، مسئله است. پس یک تعریف از مسئله، خاری است که بر سر راهی قرار می‌گیرد. معنای دیگر مسئله عبارت است از فاصله‌ای که بین آن چیزی که داریم و آن چیزی که می‌خواهیم وجود دارد. در مدیریت، استراتژی‌های تهاجمی داریم. فرصت‌ها پیش می‌آیند و مدیران اگر این فرصت‌ها را از دست بدهند، ممکن است سرنوشت سازمانی دگرگون شود. سعدی با این توصیه که اکنون تا فرصت عمل هست، خاری بکن، در واقع بر ناپایداری‌های دنیا و فرصت‌های پیش آمده تاکید کرده است. البته مفهوم زمان در جوامع گوناگون با هم متفاوت است. یکی از تفاوت‌های ما و با دیگر جوامع، در درک ملت ما از سرعت عبور زمان است.

مدیریت دانش

«مدیریت دانش» در پی آن است که چگونه دانش را در سازمان و جامعه، ذخیره، طبقه‌بندی، پردازش و بازیابی و از آن استفاده کند. در مدیریت دانش می‌گویند که دو نوع دانش وجود دارد: یک نوع دانش صریح و آشکار که آن چیزی است که مکتوب شده و دیگری پنهان که آن چیزی است که در سینه آدم‌هاست و حین کار آن را فرا گرفته‌اند، این همان است که از آن به «تجربه» تعبیر می‌کنیم. حال اگر از این تجربه‌ها آموزه‌هایی را

بیرون بکشیم، به ما کمک می‌کند تا فرصت‌ها را خوب بشناسیم و از آنها درست استفاده کنیم. ملت‌هایی که فرهنگشان شفاهی است و حافظه تاریخی ندارند، محکوم به تکرار اشتباهاتشان هستند، زیرا در حقیقت نتوانسته‌اند از حوادثی که بر آنها گذشته است، آموزه‌هایی را بیرون بکشند و از آنها استفاده کنند. اینها همان آموزه‌هایی است که برای دیده عبرت بین سعدی، حافظ و خیام از دیدار خرابه‌های تخت جمشید و سرنوشت حاکمان ... حاصل شده است:

«حدیث پادشاهان عجم را
حکایت‌نامه ضحاک و جم را
بخوان ای هوشمند نیک فرجام
نشاید کرد ضایع خیره ایام
مگر کز خوی نیکان پند گیرند
وز انجام بدان عبرت بگیرند»

کلمه عبرت پذیرفتن که در کلام سعدی آمده، مقوله‌ای است که در مدیریت دانش امروزی مطرح است. مدیریت دانش مراحل دارد: مرحله اول داده‌هاست، در مرحله بعد اگر داده‌ها را پردازش کنیم، به اطلاعات می‌رسیم و اگر آن را پردازش کنیم به دانش می‌رسیم و سپس دانش‌هایمان ما را به درک اصول می‌رساند و به صحنه خرد می‌رسیم. متفکران بر این باورند که آموزه‌هایی که از پدیده‌ها به دست می‌آوریم تا اعمال درست را انجام دهیم، در مرحله خردورزی است که شاید این خرد هم معنایی باشد که بزرگانی چون سعدی بر آن تکیه کرده‌اند. نمی‌توانیم از این خرد، برداشت معمولی داشته باشیم. معنای خرد در دانش مدیریت امروز بالاتر از مرحله دانشمندی است. سطح بعد از دانشمندی در حوزه مدیریت، خردورزی است.

تصمیم‌گیری

در یک نگاه، علم مدیریت عبارت است از علم تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری. هر عملی که انجام می‌دهیم، تجلی تصمیمات درونی ماست. هر تصمیمی که ما در زندگی می‌گیریم، بیانگر وسعت خردورزی و تجارب ماست. تصمیمی در مدیریت ما را به سرانجام می‌رساند که برآمده از «خرد جمعی» باشد؛ یعنی جریان‌هایی در جامعه گزینه‌ها را می‌سازند تا تصمیم‌گیران از میان گزینه‌ها، بهترینشان را انتخاب کنند. پس منظور از تصمیم‌سازی، ساختن راه‌حل‌های مختلف برای حل مسائل است. در چنین فضایی است که اصولاً مدیران اگر باور داشته باشند که عقل کل نیستند، سبک مدیریتشان، مشارکتی می‌شود و موفقیت و خوشنمایی خود را در گرو آن می‌دانند. اصلی‌ترین شاخصه سبک مدیریت مشارکتی، این است که مدیر اهل رایزنی و مشورت است و تکامل و عظمت خویشتن را در به کرسی نشاندن رای

فردی نشان نمی‌دهد و نشان می‌دهد که پشتوانه تصمیم من ده‌ها انسان خردورزی هستند که این تصمیم‌ها را بر اساس مستندات ساخته‌اند و من به کمکشان از میان آنها بهترین را انتخاب کردم، شیخ اجل در این معنا می‌فرماید:

«اگرچه رای تو در کارها بلند بود
بود بلندتر از رای هر کسی رای»

سعدی در واقع توصیه می‌کند که اگر شما در امر رایزنی از خردورزی فردی به خردورزی جمعی حرکت و میل کنید، این امر به معنای آن نیست که ضعیف هستید، بلکه به این معناست که از تصور خودخواهانه که رای من متعالی‌ترین رای است، عبور کرده‌ای. اینجا افق جدیدی باز می‌شود که سعادت سازمان‌ها صرفاً محصول دانشمند بودن مدیرانشان نیست، اخلاقی بودن تصمیم‌های آنها نیز مهم است. تا پیش از دو دهه اخیر تمام فرض‌ها بر این بود اگر ما به بهترین تصمیم‌های عقلایی رسیده باشیم، این امر بهره‌وری را در پی دارد. اما امروز معتقدند که ممکن است بهترین گزینه‌ها برای مدیری ساخته بشود، ولی نفعانیات به او اجازه ندهد تا بهترین تصمیم‌ها را برگزیند. اینجاست که پای بحث اخلاق در کنار بحث دانشمند بودن پیش می‌آید. سعدی در کلام خود به بلندتر بودن رای دیگران اشاره دارد که این سخن او در حوزه اخلاق قرار می‌گیرد. سعدی در ادامه اشاره می‌کند:

«هر که بی‌مشورت کند تدبیر

غالبش بر هدف نیاید تیر»

جالب است که ده‌ها کتاب در حوزه هدف‌گذاری در مدیریت نوشته شد که اکثراً طرح روی جلدشان تیری است که به هدف خورده یا نخورده است.

«بیخ بی مشورت که بنشانی

برنیارد به جز پشیمانی»

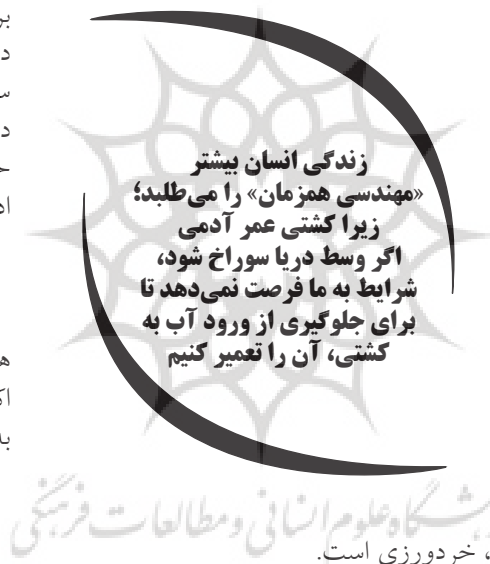
مشورت: شاخصی برای جلوگیری از دیکتاتوری

ما امر مشورت را در سطح فرهنگ اجتماعی کمتر تجربه کرده‌ایم تا مدیریت سازمان‌ها و جامعه نیز بتوانند از آن استفاده کنند. این امر باعث شده است تا برای کشیدن مرز بین قاطعیت و دیکتاتوری، شاخصه‌های ذهنی نداشته باشیم. مثلاً مدیریت در پی آن است تا بگوید فرصت‌ها کدام است و اگر آنها را دریابیم، می‌سوزند و فرصت‌ها به بحران‌ها تبدیل می‌شوند. بحران‌ها فرصت‌هایی هستند که یا شناسایی نشده‌اند یا با آنها برخورد درست نشده است. بنابراین یکی از شاخصه‌های مهم ما در حوزه مدیریت، قدرت برنامه‌ریزی و اجرای آن است. صرف داشتن برنامه کفایت نمی‌کند. برنامه چیست؟ سعدی در این باره می‌گوید:

«مدبر که قانون بد می‌نهد

تو را می‌برد تا به دوزخ دهد.»

در این شعر سعدی، حرمان شکست و به هدف نرسیدن از



قانون بد دیده می‌شود. قانون چیست؟ قانون در آن زمان عبارت بوده از مجموعه آیین‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها و شیوه‌های زندگی؛ یعنی ایجاد کارراه‌ها و مسیرها و خط مشی‌ها. امروز قانون یک معنای عام و خاص دارد.

کاربرد تامل در مدیریت

به گفته سعدی «اول هر کاری تأمل اولی تر است». به کارگیری کلمه «تأمل» ظرافت‌هایی دارد. در شیوه‌های برنامه‌ریزی جدید، به دلیل آنکه شرایط مبهم است و نمی‌توانیم راه درستی را برای رسیدن به آینده تعبیر کنیم، لذا مجبوریم اقتضایی، عمل کنیم و بگوییم: اگر چنین شد، آنگاه چنین خواهیم کرد. این مفهوم را اصطلاحاً سناریوپردازی می‌گویند.

امروزه برای سناریوپردازی، استعاره‌هایی را از متون ادبی وام گرفته‌اند. در سناریوپردازی، افراد باید قدرت تفکر خلاق داشته باشند. آینده شناسی، صحبت درباره آینده است، نه خودآینده. اینجاست که ما به شدت نیازمند کسانی هستیم که با ذهنشان به آینده بروند و از آینده به اکنون بازگردند. لذا واژه «تأمل» در شعر سعدی معنا می‌یابد. سناریوهای «پست مدرن» برای سازمان‌های قرن ۲۱ در واقع داستان‌های خلاق مبتنی بر واقعیت هستند. سناریوسازی‌ها، قدرت رفتن به جلو و برگشتن در زمان را ایجاد می‌کنند.

دکتر خاکی افزود: اغلب برنامه‌ریزی‌های جوامعی مثل ما به این دلیل پاسخ عملی نمی‌گیرند که گذشته‌گرا هستند. معمولاً چند سال گذشته را تحلیل می‌کنیم و می‌گوییم با اضافه شدن بیست درصد می‌شود برآورد سال آینده. این نوع محاسبه خالی از غلط نیست. بر هر آینده‌ای چهار موضوع تأثیر دارد: ۱ - اقدامات اکنون ما، ۲ - روندهایی که از گذشته آغاز شده است، ۳ - حوادث غیرمنتظره و ۴ - تصورمان در رابطه با آینده. ادبیات یک جامعه و فرهنگی مثل ما می‌تواند تصورات ما را نسبت به آینده بسط دهد و این یکی از ارکان آینده‌سازی در یک سازمان است.

طبقه بندی اطلاعات

روزگار امروز را به اقتصاد دانشی؛ یعنی رانت اطلاعات و قدرت مدیریت اطلاعات تعبیر می‌کنند. سعدی در حوزه «طبقه بندی اطلاعات» نیز سخنانی دارد. اگر در زندگی، اطلاعاتمان از حد لازم کمتر باشد، هم فرصت‌ها را از دست می‌دهیم و هم تصمیمات غلط می‌گیریم. اگر از یک حدی بیشتر باشد، دچار انفجار اطلاعاتی می‌شویم. یکی از آفت‌های رویکرد مفهومی به مسائل، دچار انفجار اطلاعات و حیرت و سرگردان شدن پس از مدتی است. سعدی به طبقه بندی اطلاعات بسیار زیبا اشاره

کرده است:

«تنی چند از بندگان محمود گفتند حسن میمندی را که سلطان، امروز تو را چه گفت در فلان مصلحت. گفت بر شما هم پوشیده نباشد. گفتند آنچه او بگوید به امثال ما گفتن روا ندارد. میمندی گفت که به اعتماد آنکه داند که نگویم پس چرا می‌پرسید».

در قطعه‌ای که خواندم ما بحثی «مدیریت اعتماد» را نیز داریم.

از تعاریف مدرن از مدیریت این است که یک مدیر و رهبر خوب کسی است که هنر ایجاد تعلق خاطر در کارکنان نسبت به سازمان را دارد. به شدت نیاز هست که در فاصله‌ای که کارمندان در سازمان هستند، درون آنها در خدمت سازمان باشد. دوران آن گذشته است که بتوانیم با محبوس کردن جسم کارکنان در سازمان این تصور را داشته باشیم که اهداف سازمان قابل تحقق است. لذا بحث «مدیریت اعتماد» بویژه با نیروهایی که دانشگرند، مطرح می‌شود. مدیریت اعتماد می‌تواند تعلق خاطر آنها را به سازمان تقویت کند. در این راستا مقوله‌ای به نام سازمان‌های معنوی و مسئله‌ای به نام کار در سازمانی به وسعت زندگی مطرح می‌شود.

دکتر خاکی آنگاه نکته ظریفی را به نقل از یکی از اشعار سعدی مطرح کرد که قسمتی از آن چنین است: «اسکندری که در مشرق می‌جنگید در خیمه او در غرب بود».

مکانیزم های بازخورد

می‌گویند دوستان سه مقطع از عمر انسان اصالتی ندارند: دوستان ایامی که سرمایه‌ای داریم، دوستان ایامی که در مناسبات سیاسی قدرتی داریم و بالاخره دوستان ایامی که ما سرور (رئیس) جایی هستیم. اصولاً مدیران چون در مرکز قدرت قرار می‌گیرند، دیگران از روی بیم یا طمع کاری، آسیب‌هایی به آنها وارد می‌آورند. یکی از آنها پدیده‌ای به نام ایجاد «تصویرهای نادرست ذهنی» از خود است. معمولاً مدیران بعد از مدتی دگرگون می‌شوند و صرفاً با عده خاصی که آنها را تایید می‌کنند، همراه می‌شوند. این عده در دایره‌ای بسته قرار دارند و بازخورد مسائل را نمی‌بینند تا براساس آنها عملکرد خود را نقد کنند. در این باره سعدی می‌فرماید:

«آن‌کن که خیر تو در قفای تو گویند / که در نظر از بیم گویند یا ز طمع»

یعنی اظهاراتی که درباره عملکرد تو گفته می‌شود، ارزشی ندارد و نمی‌توانی درباره عملکردت بر مبنای آنها قضاوت کنی. آنچه که در قفای ما می‌گویند، مهم است، اما با وجود طاعنان و حسودان، چگونه از آن مطلع شویم؟ تکنولوژی اطلاعات در این زمینه بسیار به ما کمک می‌کند. نکته دیگری در اینجا است: «عیب خود از دوستان مپرس که ببوشانند، تفحص کن که دشمنان

ملت‌هایی که
فرهنگشان شاهی است
و حافظه تاریخی ندارند
محکوم به
تکرار اشتباهاتشان هستند

چه می گویند».

رویکردهای مالی

یکی دیگر از مقولاتی که سعدی روی آن تأمل حکیمانه داشته است، شیوه تصمیم گیری های اقتصادی و سرمایه گذارانه رهبران است. باید توجه کرد که کلمه پادشاه، ذهن شما را دور نکند؛ چون تعداد زیردستان پادشاه کهن و مدیر یک اداره بزرگ مدرن می تواند برابر باشد.

در بحث های مدیریت اقتصادی شعاری است مبنی بر اینکه سرمایه، ترسوترین موجود عالم است و لذا به دنبال امن ترین جاهاست. بماند که مدیران ما به این موضوع که سرمایه، ترسوترین موجود عالم است هنوز ایمان نیاورده اند. سعدی می فرماید: «شهنشه که بازارگان را بخست / در خیر بر شهر و لشگر بیست / طمع کرد بر مال بازارگان / بلا ریخت بر جان بیچارگان». رابطه مالیات گرفتن ها، پس انداز و قانون تجارت هم در اینجا به چشم می خورد.

این یک سوال اساسی است که سرمایه ها و موجودیمان را چگونه خرج می کنیم. در دنباله این بحث آمده است که: «شنیدند بازارگانان خبر / که ظلم است در بوم آن بی هنر / بریدند زانجا خرید و فروخت / زراعت نیامد رعیت بسوخت / وفا از که جوید چو پیمان گسیخت / خراج از که خواهد چو دهقان گریخت» بر پایه این کلام سعدی، قدرت سیاست مالی جامعه به جای برمی گردد که دهقان از آن نبریده باشد و با نشاط و شور مشغول حرکت باشد. طرح این مسئله به معنای آن نیست که سعدی سیاست های پولی

و مالی امروز بانک جهانی را مطرح می کند، بلکه جهانی را ایجاد می کند

که در آن بتوانیم تأمل و نظریه پردازی کنیم. چگونه می توان سیاست اقتصادی و صرف موجودی ها را بیان کرد. «مرا هم ز صدگونه آز و هواست / ولیکن خزینه نه تنها مراست / خزاین پر از بهر لشگر بود / نه از بهر آذین و زیور بود».

«خزینه باید که همه وقتی فراوان باشد و خرج بی وجه روا ندارد که دشمنان در کمین اند و حوادث در راه». این نکته مهمی است که بزرگی مانند سعدی، صرفاً مدیریت اقتصادی را از لحاظ امنیت نظامی بحث نکرده و به بحران ها نیز پرداخته است.

دکتر خاکی سپس در ادامه گفت: یکی دیگر از مباحثی که در حوزه مدیریت بعد از جنگ جهانی دوم به شدت مطرح شد، بحث مدیریت استراتژیک است. مسائل استراتژیک و راهبردی شامل آن دسته از مسائل کلانی هستند که در بلندمدت بقا و توسعه ما را تحت الشعاع قرار می دهند. کلمه استراتژی از یونان باستان وارد مدیریت شد و بعد از جنگ جهانی دوم و سخت شدن رقابت در فضای تجارت، به صورت این شعار مطرح شد

که تجارت نیز مانند جنگ است. در جنگ دو هدف اصلی دنبال می شود: حفظ بقای اراضی فعلی و توسعه آن، در تجارت نیز این معادله درباره سود حاکم است.

در بحث های راهبردی کسی راهبردی عمل می کند که تک گزینه ای نیست. تعبیر عامیانه ای است که حتما شنیده اید که فلانی چندین برگ را در آستین دارد؛ یعنی اگر برگ یا استراتژی اش بسوزد مثل یک شطرنج باز، استراتژی دیگر را رو می کند.

سعدی در اینجا به عنوان یک استراتژیست سخن می گوید: «چو شمشیر پیکار برداشتی / نگه دار پنهان ره آشتی / که لشکر شکوفان مغفر شکاف / نهران صلح جستند و پیدا مصاف». آنچه سعدی گفته، به شکل های مختلف در مدیریت فرموله شده است، مثلاً می گویند فلان استراتژیست قدرت این را دارد که حریف را به جایی برساند که از او امتیاز بگیرد.

انسان شناسی سعدی

یکی از موضوعاتی که امثال سعدی به آن پرداخته اند، نوع نگاه به انسان هاست. قبلاً اشاره شد که در طول تکامل علم مدیریت از انسان سه تلقی وجود داشته است: ۱- انسان به عنوان نیروی جسمانی، ۲- انسان به عنوان منبع که باید شناسایی شود و ۳- انسان به عنوان یک سرمایه. سعدی توصیه می کند که ما چگونه آدم هایی را باید پرورش دهیم.

در مدیریت «برنامه ریزی منابع انسانی» سوال این است که ما آدم ها را براساس چه نیازهایی پرورش دهیم تا در آینده دچار خلاء نشوند. در تاریخ ما نگاه امیرکبیر به عنوان بنیانگذار دارالفنون مهم است.

سعدی می گوید: «دو تن پرور ای شاه کشور گشای / یکی اهل رزم و دگر اهل رای». در اینجا سعدی می گوید نیروهای عملیاتی اگر پشتوانه انسان های خردمند را نداشته باشند، شکست خوردگانند. شما اگر تاریخ ایران را نگاه کنید، غفلت را از این بیت سعدی را می توانید مشاهده کنید.

این پژوهشگر علم مدیریت آنگاه افزود: یکی دیگر از مباحثی که سعدی در حوزه منابع انسانی در دنباله این موضوع مطرح می کند، بحث «شایسته گزینی و تخصص گرایی» است: به کارهای گران مرد کار دیده فرست / که شیر شرز درآرد به زیر خم کمند / جوان اگرچه قوی بال و پیلتن باشد / به جنگ دشمنش از هول بگسلد پیوند / نبرد پیش مصاف آزموده معلوم است / چونان که مسئله شرع پیش دانشمند».

سخن این است که ما یک جوانی سنی و یک جوانی فکری داریم. یکی از وظایف مدیریت دانش، پرکردن خلاء گسست بین نسل های یک سازمان است که از چه طریقی تجارب افراد با برکه بازنشستگی و گرفتن پاسپورت از بین نرود. سعدی مطرح

زندگی فردی و سازمانی ما
مجموعه ای از فرصت های
و استفاده از هر فرصت نیز بازتاب
دانش و تجربه ماست

می کند: کارگران، در کار گران نمی شود آزمون و خطا کرد که ممکن است کل بازی را ببازیم. ببینید «گرت مملکت باید آراسته / مده کار معظم به نوحاسته / سپه را مکن پیشرو جز کسی / که در جنگ‌ها بوده باشد بسی». دکتر خاکی سپس گفت: مدیری می گفت به یکی از کشورهای پیشرفته آسیای جنوب شرقی رفتیم. مدیران پیشکسوت دور میزها بودند و ردیفی از جوانان هم در ردیف دوم میزها قرار داشتند تا شیوه های مذاکره نسل پیشکسوت را ببینند. «به خردان مفرمای کار درشت/ که سندان نشاید شکستن به مشت». صفت درشت پیام می دهد که کارهایی هست که برای اینکه به آنها وارد شوی، داشتن کارنامه موفق لازم است. کارهایی است که اگر از دست برود، فرصتهایی از دست می رود که جایگزین کردن آنها دشوار است. فلان شخص ممکن است سی سال سابقه داشته باشد، ولی لزوماً باتجربه نیست. تجربه عبارت است از یادگیری‌هایی که در حین افزایش سابقه کار می توان پیدا کرد.

سعدی می فرماید: «نخواهی که ضایع شود روزگار/ به ناکار دیده نفرمای کار». ضایع شدن روزگار یعنی معیار ارزیابی فرصت. «به ناکار دیده نفرمای کار» این نکته زیبایی دیگری است. «بوریا باف اگر چه بافنده است/ نبردش به کارگاه حریر». یکی از بحرانی ترین چالش‌ها در حوزه مدیریت تشخیص تجربه متناسب با کار است. فلان کس بیست سال سابقه دارد و مدیر شده است. آن سابقه که ارزش ندارد، بلکه تجربه ایشان که متناسب است با کاری که به او سپردید، چیست؟ این امر از چالش‌های بزرگ ماست.

احترام به گذشتگان و کار آنها

در مقایسه سبک مدیریتی ژاپنی‌ها و غربی‌ها باید بگویم یکی از نکات

مثبت مدیریت ژاپنی، بحث پیشکسوتان است. در فرهنگ آنها که انسجام اجتماعی‌اش بالاست، آن چیزی که ما با عنوان «مرشد بودن»، «پیشکسوت بودن» و «حرمت موی سفید» داریم، ژاپنی‌ها وارد فضای مدیریتی‌شان کرده‌اند. دکتر خاکی افزود: می‌گویند هیچ کار مهمی را به زیر چهل سال نمی‌سپارند. عدد ۴۰ در فرهنگ ما هم آمده است. مثلاً هر کسی به سن چهل سالگی رسید، باید عصا دستش بگیرد. این امر را عرفای ما به نماد احتیاط تعبیر کرده‌اند. نماد اینکه طرف بی‌گدار به آب نمی‌زند. ژاپنی‌ها مدیریت غربی را گرفتند و با فرهنگ خودشان متناسب کردند و یکی از عنصرهایی که از فرهنگشان وارد کردند، بحث احترام به پیشکسوت و استخدام مادام‌العمر است. سعدی می‌فرماید:

«اسکندر رومی را پرسیدند دیار مشرق و مغرب به چه گرفتی که ملوک پیشین را خزاین و عمر و ملک و لشکر بیش از این بوده است و ایشان را چنین فتحی میسر نشده. گفتا هر مملکتی را که گرفتم رعیتش نیازدم و نام پادشاهان جز به نکویی نبردم».

این یک حرکت راهبردی برای درونی شدن فرهنگ است. این بیت را که بارها شنیده‌اید که «بزرگش نخوانند اهل خرد / که نام بزرگان به زشتی برد»

مدیریت پاداش

به گفته سخنران، امروز یکی از مباحث مطرح در مدیریت، مدیریت پاداش است. بر پایه علم مدیریت، دادن هر پاداشی ضرورتاً قدرت برانگیزانندگی برای عملکرد بهتر را ندارد. سعدی درباره این مسئله بحث‌های فراوانی دارد و بر با هم بودن درشتی و نرمی تاکید می‌کند و اینکه وقتی تواضع چو از حد بگذرد، دیگران پا را از حد فراتر می‌گذارند.

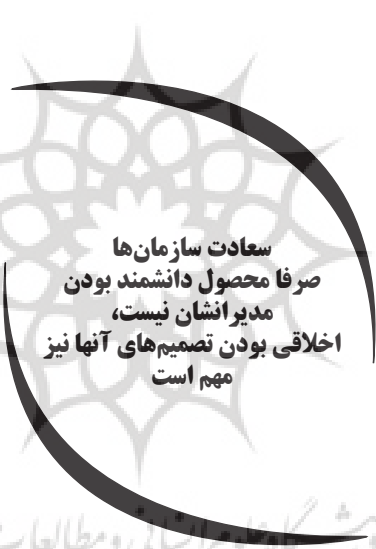
مسئولیت بدون پاسخگویی

دکتر خاکی آخرین سخن خود را در مورد سعدی به رابطه بین مدیر و کارکنان اختصاص داد و اظهار داشت: در ادبیات مدیریت برخلاف تصور. مدیران صاحب سازمان‌ها نیستند، مدیران کارمندانی هستند با مسئولیت بیشتر؛ اگر هم حقوق و امکاناتی بیشتر دارند، به خاطر مسئولیت بیشتر آنها برای پاسخگویی است.

به همین دلیل نقش خبرنگاران و مطبوعات آزاد که صاحب نقدهای عالمانه و عادلانه باشند، در تعالی مدیریتی جامعه انکارناپذیر است. نظام مدیریت جامعه بدون اینها اصلاح نخواهد شد. سعدی با وجود اینکه در بارگاه این و آن بوده و مدایح مختلفی نداده است که به صاحبان قدرت بگوید قربان تمام آنچه که دارید مال شماست و تذکر داده است «ملوک از بهر پاس رعیت‌اند، نه رعیت از بهر طاعت ملوک». این سخن سعدی در آن زمانه واقعا شهادت می‌خواهد. وی علی‌رغم بسیاری از محدودیت‌ها، تئوری‌سازی غلط در توزیع قدرت و ثروت نکرده است، بلکه گفته است. «پادشاه پاسبان درویش است/ اگر چه رامش به فر دولت اوست/ گوسفند از برای چوپان نیست/ بلکه چوپان برای خدمت اوست» یا می‌فرماید: «پادشاهان به رعیت پادشاه‌اند، پس چون رعیت بیزارند دشمن ملک خویش‌اند» «پادشاهان سرند و رعیت جسد، پس نادان سری باشد که جسد خود را به دندان پاره کند»، «سلطان خردمند رعیت را نیازارد، تا چون دشمن برونی زحمت دهد از دشمن اندرونی ایمن باشد» این سخنان روح آزاده سعدی را نشان می‌دهد.

پایان سخن

این پژوهشگر علم مدیریت در پایان، سخنانش را با این بیت از سعدی این‌گونه جمع‌بندی کرد: «ریاست به دست کسانی خطاست / که از دستشان دستها بر خداست». □



سعادت سازمان‌ها
صرفاً محصول دانشمند بودن
مدیران‌شان نیست،
اخلاقی بودن تصمیم‌های آنها نیز
مهم است