

عصر مشارکت

دکتر محمد رضا سرکار آرائی

اشاره

گفت و گو، بستر و ابزار تفهیم و تفاهم است. معمولاً مدیران بیشتر وقت جلسات با کارکنان خود را صرف توصیه‌های ارشادی می‌کنند، کمتر وقت شنیدن دارند و اصولاً باور ندارند که باید شنونده هم باشند و کارکنان نیز سخنانی برای گفتن دارند. این مقاله، متن بازنویسی شده‌ی سخنرانی استاد دکتر سرکار آرائی در جمع مدیران ادارات و مناطق آموزش و پرورش و برگزارندگان اعضای انجمن‌های اولیا و مربیان استان اصفهان است و سعی می‌کند مشارکت را از ابعاد مختلف به بحث بگذارد و راه کارهای علمی را پیشنهاد کند.

بیشتر تربیت شود. آن وقت فرایند مدیریت آموزشی و فرایند تربیت امری روان‌تر و اثربخش‌تر خواهد شد. این نوع مهارت (مهارت شنیدن) فرصت یادگیری و رغبت به یادگیری را در میان شرکت‌کنندگان زیاد می‌کند.

مشارکت عبارت است از این‌که بفهمیم چرا برای هر آنچه که ما باید بگیریم دو تا دو تا عضو داریم (دوگوش، دو چشم، دو سوراخ بینی و...) ولی برای هر آنچه که باید بدهیم یک عضو داریم (فقط یک زبان داریم). با این زبان زیاد سخن می‌گوییم و این فرصت شنیدن را از ما سلب می‌کند. اگر یاد بگیریم اندکی توان شنیدن را در خودمان زیاد کنیم، یعنی مشارکت کرده‌ایم و مشارکت یعنی باور شنیدن سخن دیگران.

همه‌ی ما دغدغه‌ی مشترک داریم و آن این‌که همه‌ی ما فرزند داریم و مهم‌تر از آن همه‌ی ما دغدغه‌ی سرنوشت فرزندانمان را داریم، و مهم‌تر از آن این‌که از راهی که فراسوی ماست، احساس خطر می‌کنیم. سه مقوله در این جاست و این سه دغدغه‌ی مشترک همه‌ی ماست. همه‌ی ما فرزندان داریم و همه‌ی ما برای سرنوشت و خوشبختی آنان دغدغه داریم و همه‌ی ما به‌غایت می‌اندیشیم؛ زیرا راهی که فراسوی آنانست؛ راهی پیچیده و پرخطر است. دست کم مخاطراتی در مسیر راه آنان وجود دارد و از آن‌چه که ما طی کردیم بسی دشوارتر و پیچیده‌تر و زیان‌بارتر می‌باشد. آیا مشارکت (بیشتر شنیدن) راهی برای پاسخ به این دغدغه‌ها هست یا نیست؟

چیزی که من می‌خواهم بگویم دغدغه‌ها را زیادتر خواهد کرد؛ به‌جای این‌که به سؤال شما جوابی بدهد، به سؤال‌های شما خواهد افزود و این هر دو رسم شنیدن است نه گفتن. او که می‌گوید، پاسخ می‌دهد و او که می‌شنود طرح سؤال می‌کند! انسان وقتی می‌شنود، فرصت برای طرح سؤال پیدا می‌کند و آن وقت که

من و باد صبا مسکین دو سرگردان بی حاصل

من از افسون چشمت مست و او از بوی گیسویت

قدح چون دوره می‌گردد به هشیاران مجلس ده

مرا بگذار تا حیران بمانم چشم در ساغی

مقدمه

در یکی از جلساتی که با مدیران یکی از شهرستان‌های تهران داشتم، به‌آنان گفتم: اگر هر یک از شما سه دقیقه وقت داشتید تا با رئیس اداره صحبت کنید، چه نکته‌ی مهمی را بیان می‌کردید؟ یکی از مدیران گفت: اگر سه دقیقه وقت داشتم به‌آقای رئیس می‌گفتم: چگونه مدیریت کند تا وفاق ذهنی میان مدیران ما بیشتر شود. در صورتی که دست اندرکاران تعلیم و تربیت وفاق ذهنی بیشتری داشته باشند، فرایند مدیریت اثربخش‌تر می‌شود و مهم‌تر از آن، امر تربیت بهتر جریان می‌یابد.

او گفت: اگر سه دقیقه وقت داشتم به‌آقای مدیر می‌گفتم که برای ما فرصت‌هایی فراهم کند که وفاق ذهنی ما در امور اساسی

پاسخ می‌دهد صرفاً خودش را در مقام اندیشمند، فرهیخته و دانا قرار داده است. لذا برای کسانی که در راه دانایی هستند، می‌گوید، ارشاد می‌کند و...

عصر مشارکت

اما مشارکت: این چه واژه‌ای است، دقیقاً از کجا آمد، این همه که برای آن مدح گفته‌اند، فلسفه‌اش چیست؟ آیا این مسأله‌ی جامعه‌ی ماست؟ آیا این مسأله‌ی جهانی است؟ بشر را چه شده که وارد این مقوله شده است؟ این مقوله می‌خواهد به چه دغدغه‌هایی و تا چه میزانی پاسخ بگوید؟ لازمه‌های آن چیست؟ مشارکت اگر باشد چه می‌کند؟ و آنگاه که نیست چه زمینه‌هایی دارد؟ چه زمینه‌هایی لازم دارد؟ چه فوایدی دارد؟ چه اموری پیامدهای مشارکتند و مترتب بر آنها هستند که شاید خیلی وقت‌ها پیش بینی نشده است. این جدول یک جدول دو سویه است. این منحنی یک منحنی دو محوری است، نمی‌شود فقط به یک سوی آن نگاه کرد و سوی دیگرش را فراموش نمود.

مشارکت اساساً یک پدیده‌ی اجتماعی است. همه‌ی ما با هم زندگی می‌کنیم و همه‌ی ما الزاماً با هم مشارکت داریم. شما هیچ روستایی، شهری، خانواده‌ای و هیچ مدرسه‌ای را بدون مشارکت نمی‌بینید. ولی یک تفاوتی واژه مشارکت با این تعبیر تا سال ۱۹۷۵-۱۹۸۰ داشت. چرا؟ چون قبلاً می‌گفتند مشارکت یکی از راه‌های زندگی است. می‌گفتند می‌شود به شکل دیگری هم زیست. می‌شود سازمان را شکل دیگری هم اداره کرد، ولی اگر مشارکت جو باشیم، اثربخشی آن بیشتر است. و لذا یکی از راه‌های اثربخشی عبارت است از این‌که تابع رویکرد X یا Y باشیم. در مدیریت یکی از راه‌های آن هم عبارت از این است که شما مشارکت جو باشی و یا مشارکت جو نباشی. در نظریه‌های X و Y آدم‌ها یا آدم‌های فرهیخته هستند (نظریه Y) یا آدم‌های ناقص العقلند (نظریه X) که شما باید به‌عنوان نیروی سازمانی عاقل کمکشان کنید.

(نظریه Y) می‌گوید آدم‌ها عاقلند، دانش‌آموزان خیلی چیزها می‌فهمند. فقط چون ما گوش نمی‌دهیم، نمی‌دانیم و لذا با رفتارهای سهمگین است که ما متوجه می‌شویم آنان چقدر

می‌فهمیدند و ما چقدر آنان را در راه دانایی عقب فرض کرده بودیم. لذا می‌گویند مشارکت عین زندگی اجتماعی است.

از دهه‌ی ۱۹۸۰ به‌بعد تنه‌اره زندگی و تنه‌اره اثربخشی سازمان بود. اگر شما می‌خواهید که سازمان شما کارآمد باشد، به‌عنوان یک مدیر، یک پدر، یک مادر، یک معلم و به‌عنوان یک دوست، الزاماً باید مشارکت جو باشید. یعنی چه؟ یعنی به‌میزانی که سخن می‌گویید به‌همان میزان بشنوی. اگر این گونه نیستی یک خط کش بگذار و این را مدام اندازه بگیر و آنانی که دیرتر آمده‌اند شانس بیشتری دارند تا بارها این را اندازه بگیرند و بگویند من امروز، دیروز و فردا به‌اندازه‌ای که گفته‌ام، شنیده‌ام و اگر این منحنی را معکوس کنید، خیلی چیزها نتیجه‌ی عکس خواهد داد. مشارکت پدیده‌ی جامعه‌ی ما و واژگان روزمره‌ی ژورنالیستی و غیر ژورنالیستی جامعه‌ی ما نیست. کتابی نوشته شده به نام «من مشارکت می‌کنم، پس من هستم» Iparticipat,there fore I am این کتاب را سال ۲۰۰۰ اتحادیه‌ی اروپا چاپ کرده و حاصل هم‌اندیشی چهارده کشور اروپایی است.

اگر دکارت گفت «من فکر می‌کنم، پس هستم» در آستانه‌ی قرن بیست و یکم «من مشارکت می‌کنم، پس هستم» یعنی کسی به‌سخنان من گوش می‌دهد و این سخن من آنگاه که شنیده شود تأثیری درنگرش، شناخت و رفتار خواهد داشت. فلذا مناسبات ما سامانه‌ی جدیدی پیدا خواهد کرد؛ بنابراین من تأثیر دارم، نقش دارم، پس هستم.

مشارکت و فرهنگ سازمانی

از نظر سازمان و مدیریت، مشارکت یک فرهنگ سازمانی است. به‌عنوان مدیر، نه به‌عنوان جامعه، اگر می‌خواهید که خانواده‌ی شما از سطح بهداشت روانی بهتری برخوردار باشند، الزاماً باید بشنوید.

اگر تا دیروز نمی‌شنیدید و مشکلی نبود امروز دیگر اجتناب‌ناپذیر است. تجربه‌ی گذشته در این خصوص به‌یاری شما نمی‌آید؛ چون جامعه و جهان پوست می‌اندازد و در راه نو شدن است و این نو شدن، مشکلات و دردها و مسؤولیت‌های جدیدی را پیش روی شما خواهد گذاشت. فلذا با فرهنگ سازمانی دیروز

پاسخ سؤال فردا را نمی‌توان داد. باید این فرهنگ و مناسبات را عوض کنیم. یعنی چی؟ یعنی خانواده‌ی ما، مدرسه‌ی ما، جامعه‌ی ما، الزاماً باید فرهنگ سازمانی‌اش را ببرد به سمت آن‌که به‌میزانی که می‌گوید، به همان میزان شنونده باشد. شنونده بودن در واقع شرایط روانی خانواده را بهتر می‌کند؛ شرایط روانی سازمان و آرامش خاطر مدیر را بهتر می‌کند. این فرهنگ سازمانی البته کار دشواری است. تغییر رفتار یک آدم خیلی سخت است؛ و اگر فرهنگ یک سازمان را شما بخواهید تغییر دهید، خیلی وقت می‌خواهد. نباید عجله کرد. باید آرام، آرام پیش رفت. بنیاد این تغییر فرهنگ سازمانی در خانواده‌ی ما به‌عنوان مدیر آن خانواده چه باید باشد؟ به‌عنوان مدیر مدرسه، بنیاد این تغییر چه باید باشد؟ یعنی آجری که آنرا تکان بدهید، بدون آن‌که انرژی زیادی مصرف کنید، چهار هزار آجر پشت سر آن حرکت خواهد کرد؛ این آجر اول کجاست؟ آجر اول برای تغییر مناسبات سازمانی ما آدم‌ها این است که هم‌دیگر را باور کنیم. شما کی می‌شنوید؟ به‌حرف چه کسی گوش می‌دهید؟ به‌حرف کسی که او را باور دارید. آن‌گاه که باور ندارید، گوش هم نمی‌دهید. می‌دانید که بنیان‌گذار «دوو» چه گفت؟ گفت: کسانی که امروز رهبران جهان هستند (در اقتصاد، در فرهنگ، در اطلاعات، در تکنولوژی و...) توفیق داشته‌اند که دیروز یا دیروزها کسی یا کسانی آن‌ها را باور کرده‌اند. در کار مشارکت، دیگران را باور داشتن، آجر اول مناسبات سازمانی نوین است. ما بچه‌ها را بچه فرض می‌کنیم! ولی بچه‌ها این‌گونه نیستند. در تحقیقی از تعدادی نوجوان سؤال‌هایی را پرسیدند از این قبیل اگر: یکی وقتی آدم بزرگ‌ها را جمع کردیم به‌آن‌ان چه بگوییم؟ از بچه‌ها پرسیدند آدم بزرگ‌هایی که در این سالن هستند باید بروند، چه چیزی یاد بگیرند؟ بچه‌ها جواب‌های مختلفی دادند. یکی از جواب‌ها این بود: اگر آدم بزرگ‌ها را جایی پیدا کردید به‌آن‌ان بگویید: ما بچه‌ها آدم‌های تیزی هستیم (می‌فهمیم) و دنبال خواسته‌های خودمان می‌رویم آدم بزرگ‌ها خیلی چیزها می‌دانند؛ اما یک چیز را نمی‌دانند: اگر آن‌ان را دیدید بگویید، «که چقدر ما می‌توانیم چیز یاد آن‌ان بدهیم.»؛ یعنی: «اگر بیایند منصفانه و دوستانه بنشینند و با ما حرف بزنند و آمادگی شنیدن داشته باشند (یعنی مشارکت)، ما

چقدر چیز به‌آن‌ها یاد می‌دهیم. خیلی تجربه‌ها می‌توانیم در اختیار آن‌ان بگذاریم.» باید آمادگی روانی این دو موضوع را پیدا کنید. یعنی چه؟ یعنی واقعاً فکر کنی که بچه‌ها خیلی هم بچه نیستند، همین باور را اگر آهسته آهسته عملی کنید یعنی آمادگی شنیدن پیدا کرده‌اید، یعنی آمادگی تغییر فرهنگ سازمانی خانواده، برای تحقق بهداشت روانی بیشتر فرزندانمان را باور کنیم. دانش‌آموزان را باور کنیم.

هر گاه بر کرسی رستگاری نشستیم و همه‌ی آدم‌ها را جز خودمان در راه رستگاری فرض کردیم، تربیت کار دشواری می‌شود. پذیرش پیام سخت می‌شود، ولی اگر یک ذره متعادلش کنیم تا در واقع گفت‌وگو در بگیرد، آن وقت تربیت کار راحت‌تری خواهد شد.

انتقال دانش که بسی پایین‌تر از تربیت نیز می‌باشد، همین است. اگر شما آدم‌ها را در راه دانایی فرض کنید و خودتان را عین دانایی، گفت‌وگو صورت نمی‌گیرد و آن‌جایی که چنین باشد، فکر کار نمی‌کند. پس باید یک فرهنگ سازمانی و مناسبات دیگری را سامان بدهیم و آجر اول کار برای مشارکت این است که هم‌دیگر را «باور» کنیم.

آقای مدیر، معلمت را باور کن، آقای مدیر کل، مدیران مدارس را باور کن، آقای رئیس، مدیران را باور کن. مادر، بچه‌ها را باور کن. آن‌ان بچه نیستند، شما فکر می‌کنی بچه‌اند چون بنده و شما حداقل سه دهه، چهار دهه و پنج دهه تجربه‌ی بچگی داشتیم و دیده‌ایم که چگونه دیگران با بچه‌ها رفتار می‌کنند. آن وقت خود ما هم بر اساس همین تجربه عمل می‌کنیم و پادمان رفته‌که جهان در حال نو شدن است و دنیای تازه‌ای در حال سامان گرفتن است. بچه‌ها این‌گونه با ما سخن می‌گویند. تغییر این فرهنگ مستلزم شنیدن است و اگر این اتفاق بیفتد مشارکت یک سامان‌دهی جدیدی پیدا می‌کند.

مشارکت و توسعه

مشارکت مهم‌ترین ضرورت و سرمایه‌ی توسعه است. اگر در امر اقتصاد یا فرهنگ هستید، اگر از اولیایی هستید که دغدغه‌ی فرزندان‌شان را دارند و مدیر و معلم نیستید، اگر در امور سیاسی،

اجتماعی و یا در امور عمرانی فعالیت می‌کنید، در هر بخشی که کار می‌کنید باید توجه داشته باشید تا دهه‌ی ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ اگر می‌خواستیم جهانی متفاوت داشته باشیم باید «دلار» داشته باشیم و اقتصاددان‌ها به این می‌گفتند «سرمایه‌ی فیزیکی». سرمایه‌ی فیزیکی به این معنا که چقدر سرمایه داری؟ به‌طور مثال وقتی خواستی خانه اجاره کنی اولین سؤال این است که شما چقدر پول دارید؟ آن وقت من متناسب با پول شما منزل برایتان تهیه می‌کنم. در دهه‌ی ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ آن‌گاه که ژاپن بر قله‌ی بلند کوه فوجی در خشید و بر درخت توئمند توسعه‌ی خود میوه‌های فربهی را در مقابل چشمان جهانیان قرار داد، که جلوه‌ی آن چشم هر بیننده‌ای را خیره می‌کرد. اقتصاددانان نیز به تلاطم افتادند که انگار آن فرض اول که سرمایه بود عوض شده است. اول چیز دیگری را لازم داریم. آجر اول، دیگر دارایی شما نیست، چون در جهان کشورهایی را در ظرف چهل سال گذشته دیدیم که سرمایه داشتند ولی توسعه نیافتند و کشورهایی در چهل سال گذشته که سیصد میلیارد دلار پول داشتند ولی به توسعه نرسیدند.

آن‌گاه بلافاصله پس از آن نظریه، در کشورهای جهان سوم، آموزش عالی گسترش خیره‌کننده‌ای پیدا کرد. همان‌طور که در ایران هم همین اتفاق افتاد و به‌شدت آموزش عالی گسترش یافت. به‌آستانه‌ی دهه‌ی ۹۰ که رسیدیم، اقتصاددان‌ها گفتند فرض اول جایش را به‌فرض دیگری داده است. زیرا کشورهایی را می‌شناسیم که با آن‌که میلیاردها دلار پول، نفت، آهن و فولاد و معدن و سنگ و طلا داشتند و نیروی انسانی هم داشتند ولی باز هم به‌توسعه نرسیدند. گفتند فرض اول برای کشورهایی که تا آستانه‌ی دهه‌ی ۱۹۹۰ به‌توسعه نرسیدند دو فرض قبلی نیست، آن‌هایی که وارد قرن بیست و یکم می‌شوند و هنوز بهره‌ای از شاخص‌های توسعه ندارند، فرض پیش‌بینی شده برای آنان «سرمایه‌ی مناسب انسانی» است. یعنی قبل از این‌که دانشگاه بزنند و قبل از این‌که معدن استخراج کنند باید مناسبات انسانی خود را سامان دهند وگرنه در عدم ساماندهی مناسبات انسانی و اجتماعی جهان به‌توسعه نخواهند رسید.

اگر دلار و نفت نبود آشپزخانه‌ی من، همان آشپزخانه‌ی مادر بزرگم بود. ولی حالا با صدها میلیارد دلار پول نفت آشپزخانه‌ی

من خیلی فرق کرده است؛ اما مهارت‌های شنیدن من، سرمایه‌ی مناسبات انسانی و اجتماعی جامعه‌ی من چندان متحول نشده است. من یک الگو به‌شما بدهم؛ بروید منزل اندازه بگیرید و ملاحظه کنید در سفره‌ی شما این سرمایه هست یا نیست. سبزی، پنیر، عسل، گوشت و مرغ هست ولی این یکی اگر نباشد شما با همه‌ی ابزارها به‌جایی نمی‌رسید، فقط با آن‌ها مسائل را پیچیده‌تر می‌کنید. آن الگو چیست؟ این است که شما وقتی به‌خانه می‌روید از دخترتان بپرسید: بابا امروز مدرسه بودید؟ جواب می‌دهد: بله! دوباره مجبورید بپرسید: امروز امتحان ریاضی داشتید؟ بله! چطور بود بابا؟ خوب بود. یعنی می‌گوید (تو طاقت شنیدن نداری!!) نپرس، برای قلبت ضرر دارد. برای اعصاب خوب نیست. کار تو شنیدن نیست. این خانواده آسیب‌پذیر است. این خانواده احتمالاً توان مالی دارد، سرمایه‌ی انسانی آن هم بالاست. سر سفره، دکتر و مهندس پیدا می‌شود، ولی یک چیزی در آن غایب است و آن «مناسبات انسانی» و توان و مهارت شنیدن و درست گفتن است. این را اگر سامان ندهی باز بچه‌ها را هر مدرسه‌ای که بگذاری به‌احتمال این‌که یک هزارم خلبان بشود. او فردا می‌خواهد در همین شهر رانندگی کند، سواری میتسویشی هم خریده است، ولی کجا می‌خواهد سوار بشود؟ طی جلسه‌ای در مدرسه‌ای در تهران که با اولیا داشتم، گفتم برای این‌که فرزند شما که شهریه‌اش بالاست به‌سعادت برسد ۱۰٪ این پول را کنار بگذار تا آن را یک فرد امین ببرد برای بچه‌های شش‌ساله‌ی خاش، یاسوج، سنندج، پاوه، کفش و دمپایی بخرد. اگر آن بچه به‌مدرسه نرود، محال است که بگذارد فرزند شما با این شهریه‌های کلان به‌جایی برسد! اشکال ندارد. خرج کن. اما این فرد بی‌سواد یک پیکان مدل ۴۸ می‌خرد، جریمه‌ی هزار تومانی می‌دهد و می‌آید داخل محدوده‌ی طرح ترافیک؛ از این طرف میتسویشی تا آن طرفش را شکاف می‌دهد. می‌آیی پایین می‌بینی طرف یازده سرعایله دارد؛ از کی می‌خواهی جریمه بگیری؟ اگر آن وقتی که بچه‌ها می‌خواست خلبان بشود، در کلاس اول ابتدایی دغدغه‌ی داشتنی بچه‌ها را کجا ببری، این دغدغه‌ها هم داشتنی که به‌این فرد ضعیف هم بیاموزی که دو فرزند بیشتر نداشته باشد و فرقی را با یازده فرزند برای او می‌گفتی،

وضع زندگی تو این نبود. برای توسعه نیازمند به: «سرمایه مناسبات انسانی» هستیم. ما سخت محتاج سرمایه مناسبات انسانی هستیم وگرنه شما در هر کنفرانس بین‌المللی که حضور پیدا می‌کنی و می‌گویی من از ایران هستم با تعجب می‌گویند: «اوه ایران!» یک‌بار پرسیدم شما چرا این قدر تعجب کردید؟ گفت هیچی آقا شما خیلی پول دارید. حساب‌های ذخیره‌ی ارزی دارید که خیلی‌ها ندارند!!! یعنی ما یک چیزهایی اضافی داریم. بعداً باید فکر کنیم که این حساب ذخیره‌را کی استفاده کنیم. یعنی پول ما از فکر ما جلوتر است.

«سرمایه‌ی مناسبات انسانی» یعنی شما قادر باشید سر سفره، به‌نحوی برسید و شرایطی را فراهم کنید که پاسخ‌ها طولانی باشد. یعنی دخترم، مدرسه بودید؟ او می‌گوید: «بله، بابا، امروز جای شما خالی بود. امتحان هم داشتیم. یک دوستی آمد و گفت دیروز پدرش پای سخنرانی آقای سرکار آرائی بود و چه حرف‌های خوبی به‌او زده بود. بابای او آمده منزل و نشستند و با هم صمیمانه حرف زده‌اند. حالا من احساس خوبی دارم که با شما این‌گونه صحبت می‌کنم. راستی بابا، یک مجله هم هست راجع به اینترنت می‌شود یک کامپیوتر هم بخریم و با اینترنت ارتباط پیدا کنیم؟ آخر در مدرسه، همه‌ی بچه‌ها صحبت از مُدِم می‌کنند. نمی‌دانم مُدِم چی هست.» همین جوری که داری اخم می‌کنی یعنی تو دیگه صحبت نکن! طاقت شنیدن ندارم. یعنی داری همان حرف‌های قدیمی را می‌زنی. از کلاس درس مثال بزنم. سر کلاس درس که می‌روید، می‌گویید: دانش‌آموز، چرا تکلیف را انجام ندادی؟ دانش‌آموز جواب می‌دهد: وقت نداشتم! وقت نداری؟ پس تو چکار می‌کنی؟ چرا وقت نداشتی تکلیف را انجام دهی؟ می‌گوید: کار دیگری داشتم که باید آنرا انجام می‌دادم. چرا کار دیگری را می‌بایستی انجام دهی! چون مجبور بودم از برادر کوچک‌تر از خودم مواظبت کنم! چرا مجبور بودی از برادر کوچک‌تر خودت مواظبت کنی؟ (این در واقع شرط اول است. وقت شنیدن، حوصله داشتن) چون پدر و مادرم به‌میهمانی رفته بودند و برادر کوچک‌ترم درست پس از رفتن آنان شروع به‌بی‌قراری کرد و من مجبور بودم از او تا دیر وقت مراقبت کنم و بعد از آن‌که پدر و مادرم از میهمانی برگشتند، آن‌قدر خسته بودم که

نتوانستم تکالیفم را انجام دهم. اگر برای شما اشکالی ندارد آنرا فردا انجام دهم و بیاورم. اگر این معلم حوصله کرد و شنید و از پاسخ‌ها سؤال ساخت تا به‌پاسخ مفصل رسید، این نمونه‌ای از مدیریت کیفیت جامع T.Q.M است.

مدیریت مشارکت‌جو بر اساس طرح سؤال و بر اساس پاسخ کارکنان به‌مدیر، حوصله‌ی شنیدن می‌دهد تا آن جایی که وارد آن دولاب بزرگ ذهن کارمند خود یا فرزندش یا دانش‌آموزش بشود؛ ولی کی به‌ما یاد داده‌اند این‌قدر حوصله کنیم؟ تا می‌شنویم که دانش‌آموز مشتق‌هایش را نوشته به‌او می‌گوییم: از کلاس برو بیرون، برو به‌مامانت بگو بیاید مدرسه! برو دفتر! برو صد بار از روی درس بنویس! برو آخر کلاس و دو دست و یک پایت را بالاکن و.... ما همین راه‌ها را بلدیم، ولی در دولاب ذهن وسیع‌تر او پاسخ یا (نسخه) را هم پیچیده اما شما چون مهلت نمی‌دهید، از ابتدا گفتمان صورت نمی‌گیرد. یک تست به‌شما بدهم به‌نام تست بازیابی، تا کاربرد میزان مناسبات انسانی خود را در آموزش اندازه بگیرد. اگر به‌دانش‌آموزان خود گفتید برای نام‌گذاری یک خیابان، اسم آن را چه می‌گذارید؟ ۷۰٪ دانش‌آموزان کلاس شما یک کلمه گفتند و تمام شد، معلوم است نمره شما پایین است. اگر ۷۰٪ پاسخ‌ها پاراگرافی باشد این نشان می‌دهد که معلمان در این مورد کار کرده‌اند. فرصت سخن گفتن داده‌اند. پس باید سؤال‌ها را آن‌قدر ادامه دهید تا وارد دولاب ذهن دانش‌آموزان یا فرزندان‌تان شوید. تا بتوانید گفتمان را انجام دهید.

از دانش‌آموزی می‌پرسند اسم این خیابان را چه می‌گذارید؟ دانش‌آموز می‌گوید می‌گذارم خیابان (بی بی) زیرا او مدیر و معلم خوبی است. (خوب از نظر من) او به‌ما کمک می‌کرد تا یاد بگیریم. نمی‌گوید به‌من یاد داد. بلکه می‌گوید او به‌ما کمک کرد یاد بگیریم و می‌گفت خشونت چیزی را حل نمی‌کند. لذا شما به‌بچه‌های خود کمک کنید تا تجربه کنند. آنگاه که بچه‌ها را از شکستن یک لیوان ۲۰۰ تومانی بر حذر می‌کنیم ممکن است فردا که بزرگ شدند در جامعه، لیوانی را بشکنند که خسارت جبران ناپذیری به‌وجود آورد. حُسن شکستن یک لیوان ۲۰۰ تومانی برای یک تجربه در چنین سنی ارزشمند است.

مشارکت و سرمایه‌ی اجتماعی

هم عملی در تربیت اسلامی، یعنی مدیر نباید در دفتر بنشیند و با حرف، بچه‌ها را دعوت به نماز کند، بلکه موقع نماز باید بلند شود و آستین‌ها را بالا بزند و برود کنار شیر آب وضو بگیرد و در صف اول نماز بایستد. این راه عملی تربیت است.

در دنیای امروزه یادگیری کار دشواری نیست و دانش را فراوان، ارزان، به‌روز، ساعت، طبقه‌بندی شده می‌توان یافت. وظیفه‌ی ما این است که کمک کنیم بچه‌هایمان بتوانند دانش را برگزینند و چگونگی کاربرد آن را فر بگیرند.

برای این‌که مجموعه مناسبات انسانی را در سازمانی که در آن زندگی می‌کنیم سامان بدهیم، باید از چند جا به چند جا حرکت کنیم و در زندگی اجتماعی:

۱- مشارکت را زنده و فعال نگه داریم.

۲- فرهنگ سازمانی مطلوب‌تری داشته باشیم.

۳- روابط انسانی سالم‌تر و اثربخش‌تری داشته باشیم.

۴- یادتان باشد اگر بخواهیم جامعه‌ای با مناسبات سازنده و اثربخش داشته باشیم، همیشه پاسخ سؤال‌ها را جدی بگیریم و بین (Teaching) یاد دادن و (Learning) یاد گرفتن تعادل برقرار سازیم و در واقع مناسبات سازمانی بهتری را سازمان دهیم. بیاید از پیوستار گفتن و شنیدن به تدریج از گفتن کم کنیم و به سوی بیشتر شنیدن حرکت کنیم.

بیاید از احساس (Teaching) یاد دادن به احساس (Learning) یاد گرفتن برسیم. بیاید از احساسی که وظیفه داریم مدام بیاموزانیم به احساسی که وظیفه خود می‌دانیم تا حدود زیادی یاد بگیریم حرکت کنیم. به جای این‌که به پاسخ‌ها نمره بدهیم به سؤال‌ها هم نمره دهیم، تغییر حالت دهیم. در نظام تربیتی که به پاسخ‌ها نمره می‌دهند، مشارکت جایی ندارد.

مشارکت، پدیده‌ای ارگانیکی

مشارکت بیش از آن‌که موضوع مکانیکی باشد، یک پدیده‌ی ارگانیکی است و پیش از آنکه تابع ضوابط و مقررات وضع شده

توسط آدمیان باشد، ناظر به فرهنگ و مناسبات و نرم افزارهای حاکم بر روابط انسان‌هاست. فلذا مشارکت یک نوع سرمایه‌ی مناسبات انسانی است که روابط را روان‌تر، سهل‌تر و اثر بخش‌تر می‌کند. یا به عبارتی مشارکت فرهنگ سازمانی توسعه یا سرمایه مناسبات انسانی برای توسعه یا فرهنگ سازمانی است برای مدیریت اثربخش یا تنه‌راه زندگی از نظر تحلیل اجتماعی است و این قید تنها بودن مربوط به وقایع و اتفاقاتی می‌باشد که اخیراً در جهان حادث شده و کار را به جایی کشانده است که در جامعه‌ی بشری این تعبیر پُر مغز را می‌بینیم که «من مشارکت می‌کنم، پس من هستم». حس بودن، حس تأثیر گذاشتن و حس حضور را در خودم می‌یابم و اگر کسی از این امر مرا منع کند این حس را از دست می‌دهم، فلذا آدم کارا و اثربخش نخواهم بود. اگر این پدیده‌ی مشارکت، یک پدیده‌ی ارگانیکی است اولین و مهم‌ترین چیزی که لازم دارد «حوصله» است. یک «هایکوی» ژاپنی می‌گوید که: حلزون کوچک من از کوه بلند فوجی بالا برو اما آرام، آرام. این «هایکو» نگفت: آهوی من، چون نسبت آهو به کوه نزدیک‌تر است تا نسبت حلزون به کوه و این توصیه برای آهو سزاوارتر است تا برای حلزون؛ چرا که حلزون طبیعتاً کند است ولی این‌جا این تعبیر را عمداً انتخاب کرده است. آن فرهیخته‌ای که گفته است: هر گاه به امری نرم‌افزاری مشغول هستید یعنی از مقوله‌ی تغییر نگرش و دیدگاه‌ها و بازکردن پنجره‌های جدید، تغییر در سطح توانایی اندیشه آدمیان، به امری ارگانیکی پرداخته‌اید. به این معنی که مناسبات فرهنگی میان آدمیان در آن دخالت دارد. صرف‌نظر از سطح معلومات و موفقیت شغلی آنان آرام، آرام یادت باشد که کار فرهنگی، کار آموزشی و کار تربیتی آن هم در ارتباط با آدمیان بسی پیچیده، متنوع، هشیار و کاملاً متفاوت از هم است. باید حوصله داشته باشی، مشارکت جزو این دسته از مقولات است و ظرفیت و سعه‌ی صدری می‌خواهد که در فرهنگ اسلامی خودمان هم به همگان به‌ویژه مدیران توصیه شده است. اما نکته‌ای که خدمت شما باید عرض کنم، این است که: «آقای کونوسوکی ماتسوشیتا» بنیان‌گذار پاناسونیک است. پاناسونیک یکی از شرکت‌هایی است که در مجموعه‌ی شرکت‌های ماتسوشیتا می‌باشد و کمتر هیأت دولتی در جهان تشکیل می‌شود

بعدها یک فرهنگ شد و اسمش را گذاشتند «مدیریت مشارکتی وارد شده از کشور ژاپن» و این اسم را دانشکده مدیریت و علوم بازرگانی دانشگاه هاروارد به نام «مدیریت مشارکتی به سبک ژاپن» نامید.

برای تغییر نگرش ما، باید بدانیم در چه ساختار سازمانی زندگی می‌کنیم، چگونه عمل می‌کنیم و نهایتاً چه محصول و پیامدهایی داریم و بعد آرام آرام تصحیح کنیم. شناخت، نگرش، مناسبات سازمانی و اعتمادسازی و سعی صدر خودمان را بالا ببریم، تا بتوانیم فرهنگ مشارکتی را قدم به قدم سامان بدهیم. امروز مخاطب شما هستید! به عنوان صاحب فرزند، به خاطر این‌که به جای دیگری حواله ندهم. در نظام آموزش و پرورش ما فرهنگ صدور حواله و نسخه وجود دارد. نظام آموزش متمرکز از بالا بخشنامه (نسخه) می‌دهد و پایینی‌ها هم حواله می‌دهند. آموزگار می‌گوید: به مدیر بگو، و مدیر می‌گوید به رئیس بگو، و... این یعنی حواله و این بخشنامه‌هایی که هر روز می‌آید یعنی نسخه.

تغییر نگرش صرف هم کافی نیست. باید همه هم‌دیگر کمک کنیم، وفاق ایجاد کنیم و در تغییر مناسبات سازمانی به هم‌دیگر کمک کنیم. شما باید نقطه‌ی عزیمت را مشخص کنید و بعد به تدریج حرکت کنید. قبلاً باید یاد بگیرید که چگونه سخن بگویید تا بعداً آهسته، آهسته فضای مشارکت را ایجاد نمایید. شرط مشارکت فقط درست شنیدن نیست، درست گفتن، دقیق گفتن، مستند گفتن هم هست. این‌ها جزء لوازم مشارکت است.

مشارکت، پدیده‌ای گزیرناپذیر

چرا ما باید مشارکت کنیم؟ چرا ما باید ساختار سازمانی را تغییر دهیم؟ نیاز به این تغییر از کجا ناشی می‌شود؟ شما فرزند نوجوان و جوان خود را تصور کنید، این بچه مشتری سازمانی است که شما یا رئیس او هستی یا در سازمانی کار می‌کند که شما مدیرش هستید و یا فرزند شماست و شما پدرش هستید. اجازه دهید به این بچه، مشتری خطاب کنیم. این بچه‌ی شما با وقتی که شما در این سن بودید چه فرقی‌هایی دارد؟ حضرت علی (ع) می‌فرماید: «کُن ابن زمانک» فرزند زمان خویش باش. این فرقا

یکی از تولیدات شرکت پاناسونیک در سقف یا گوشه‌ای از جلسه‌های آن وجود نداشته باشد. او پیش از جنگ جهانی دوم مؤسسه آموزش حین خدمت کارکنان (Training) را بنیان نهاد. این مؤسسه آدم‌ها را آموزش می‌داد، نه از دسته آموزش‌هایی برای نمره، نه از دسته آموزش‌هایی برای شنیدن و پاسخ دادن، بلکه از آن دسته از آموزش‌هایی که برای فکر کردن بود و هر کارگری وقتی از دانشگاه و یا از دبیرستان فارغ التحصیل می‌شود باید برود در این دانشگاه و هرکس هم به عنوان عضو هیأت مدیره انتخاب می‌شود بعد از سی و چند سال خدمت، قبل از این‌که در جلسه‌ی هیأت مدیره شرکت بکند باید به این دانشگاه برود و یک دوره (Training) کارآموزی را طی کند؛ از آن دسته کارآموزی‌هایی که چگونه پرسد نه چگونه پاسخ دهد. بعداً به عنوان عضو هیأت مدیره کار را شروع کند. برای همه‌ی سطوح دوره‌ی کارآموزی (Training) دارد؛ از دسته کارآموزی‌هایی که چگونه پرسد نه چگونه پاسخ بدهد.

این دیگر بحث نمره نیست، بحث روابط فشرده‌ی فعالی است که اگر آئی غفلت کند، شرکت‌های دیگر آن را خواهند برد. مانند ماتسوشیتا. او خاطره‌ی جالبی را در یکی از جلسه‌های این مؤسسه نقل می‌کند. داستانی که مربوط به دوران تأسیس شرکتش است. او می‌گوید: اوایل که می‌خواستیم کار خودم را شروع کنیم، وقتی به هیأت مدیره می‌رفتم از اعضا سؤال می‌کردم آیا شما دیشب را خوب خوابیدید؟ و همه می‌گفتند بله. این کار را هر هفته تکرار کردم تا این‌که سه ماه طول کشید. یک روز سرکار نرفتم. فکر کردم ماتسوشیتا اگر این طور پیش برود شما موفق نخواهید شد. اگر اعضای هیأت مدیره تا صبح آسوده بخوابند، شرکت به جایی نخواهد رسید. لذا تا ۴/۵ صبح روز بعد اندیشیدم، آن‌گاه قبل از طلوع آفتاب شرکت رفتم و با خودم گفتم: باید این مناسبات را دور ریخت و مناسباتی به وجود آورد که اعضا شب راحت بخوابند و دغدغه‌ی شرکت را داشته باشند. از این‌جا بود که شرایط شرکت و نوع مناسبات را عوض کردم. لذا امروز مقالاتی که مربوط به مدیریت مشارکتی است حتماً نامی از ژاپن هم در آن هست و این مدیریت آقای ماتسوشیتا است. یعنی یک صبح زود و تا پنج صبح روز بعد تفکر و حاصل آن تغییر در مناسبات انسانی در سازمان که

در نتیجه‌ی تحقیقی با نام مدیریت آموزشی در قرن بیست و یکم مشخص شده است.

۱- مشتریان، کیفیت مرغوب کالا و خدمات را خوب می‌فهمند. بچه‌ی ده ساله‌ی من با زمانی که من ده ساله بودم بسیار متفاوت است. کیفیت محصول را متوجه می‌شود. کیفیت محصول فقط بسته‌ی آموزشی نیست؛ بلکه نوع رفتار و سلوک شما به مراتب از آن بسته‌ی آموزشی اثرگذارتر و قابل ارزیابی‌تر است و در این شکی نیست. از طریق رسانه‌های مختلف به بچه‌ها می‌گویند که چه حقی دارند و در گذشته کسی این‌ها را به ما نمی‌گفت.

۲- مشتریان امروز آگاه‌تر و مطلع‌تر از گذشته هستند. بچه‌های امروز سؤال‌هایی از ما می‌پرسند که وقتی ما در این سن بودیم، این سؤال‌ها برای ما مطرح نبود. فراوانی واژگانی که بچه‌ها امروز استفاده می‌کنند با واژه‌هایی که معلمان آنان استفاده می‌کنند با هم نمی‌خواند. این واژه‌ها به ما می‌گویند این نسل مطلع‌تر است و مسؤلیت ما بیشتر.

۳- مشتریان، برای تصمیم‌گیری اطلاعات بیشتری در اختیار دارند. امروز دانش‌آموزان در یک شهر کوچک وقتی از کنار کیوسک روزنامه فروشی‌ها می‌گذرند، انواع روزنامه‌ها و نشریات گوناگون را می‌بینند و استفاده می‌کنند.

۴- مشتریان، نسبت به گذشته گستاخ‌ترند. بچه‌های نسلی که در اهند نسبت به گذشته گستاخ‌ترند (جسارت بیشتری دارند) در مقابل معلم، پدر و... ایستادن، قطعاً این شجاعت نیست، بلکه گستاخی و جسارت است.

۵- مشتریان، به هنگام مشاجره، حقوق قانونی خود را به نحوی تشخیص می‌دهند و نوجوان از تلویزیون می‌بیند که دکتر روان‌شناس راجع به حقوق فرزند می‌گوید و به طور مثال این‌که مادر حق ندارد به خاطر ۳ ساعت سر پا ایستادن در آشپزخانه و درست کردن غذا به بچه‌اش توهین کند.

۶- مشتریان، به فروشنده‌گان تحکم می‌کنند. به عنوان پدر و مادر خیلی باید مطالعه کنیم. فلذا مسؤلیت‌هایمان را اگر بخواهیم خوب انجام دهیم، خیلی باید بدانیم. اگر به سرعت به روز نشویم نمی‌توانیم جوابگو باشیم.

(رئیس سازمان باید فکری برای پرورش و مجهز کردن مدیران

و معلمان بر جسته با این دنیای I.T، (فناوری اطلاعات) کند. امروز اگر زبان و کامپیوتر ندانی نمی‌توانی موفق شوی.

جوان اگر سه کار بلد باشد، یکی این‌که بتواند کامپیوتر را روشن کند و وارد آن شود، دوم به دنیای اینترنت وارد شود و سوم بتواند آخرین مقالات و اطلاعات پیرامون دانش مورد نظر را از اینترنت بگیرد، این جوان شغل دارد. امروز جوان ما برای موفقیت نیاز به مهارت‌هایی دارد. مهارت در گفت‌وگو، مهارت در شغل‌یابی، مهارت در گفت‌وگو با انگلیسی، مهارت در بهره‌گیری از دانش (N.M) یا مدیریت دانش و مهارت. در این‌که علمی که کاربرد ندارد، به درد نمی‌خورد و یاد گرفتن آن بی‌مورد است. در دنیای امروز علمی که برای آن مشتری نباشد، یعنی دانشی که کاربردی نباشد به درد نمی‌خورد. امروز علم شما باید به یک تقاضاهایی پاسخ دهد. در دنیای (I.T) (فناوری اطلاعات) دانش باید کاربردی باشد.

۷- مشتریان می‌خواهند به عنوان یک فرد منظور شوند. با فرزندان خود کنار بیایید و خودمان و بچه‌هایمان را به حساب بیاوریم تا اعتماد به نفس خود را به دست آورند. اگر با بچه‌های خودمان کنار نیاییم تبعات بعدی آن کشنده است.

۸- مشتریان شما قدرت انتخابشان زیاد است. بازار وقتی رقابتی شد قدرت انتخاب زیاد می‌شود. قدرت انتخاب مشتری که زیاد شد، کار بر شما تنگ می‌شود. دیگر با پاسخ‌های کهنه نمی‌توان جواب سؤال‌های جدید داد.

کتابخانه‌ی دانشگاه بزرگی مثل دانشگاه کالیفرنیا یک دیسکت تولید می‌کند که می‌تواند ۶۰۰۰ جلد کتاب را که در سال‌های ۲۰۰۱-۱۹۹۶ چاپ شده، در خود جای دهد. دیگر دانش در جیب شما نیست. دیگر با این بسته‌های آموزشی نمی‌توانیم کارایی لازم را داشته باشیم. بیاید یک‌بار هم که شده دنیا را جور دیگر ببینیم و از مسؤلیت‌های خود غفلت نکنیم. نتیجه‌ی بحث می‌تواند همین نکته باشد.