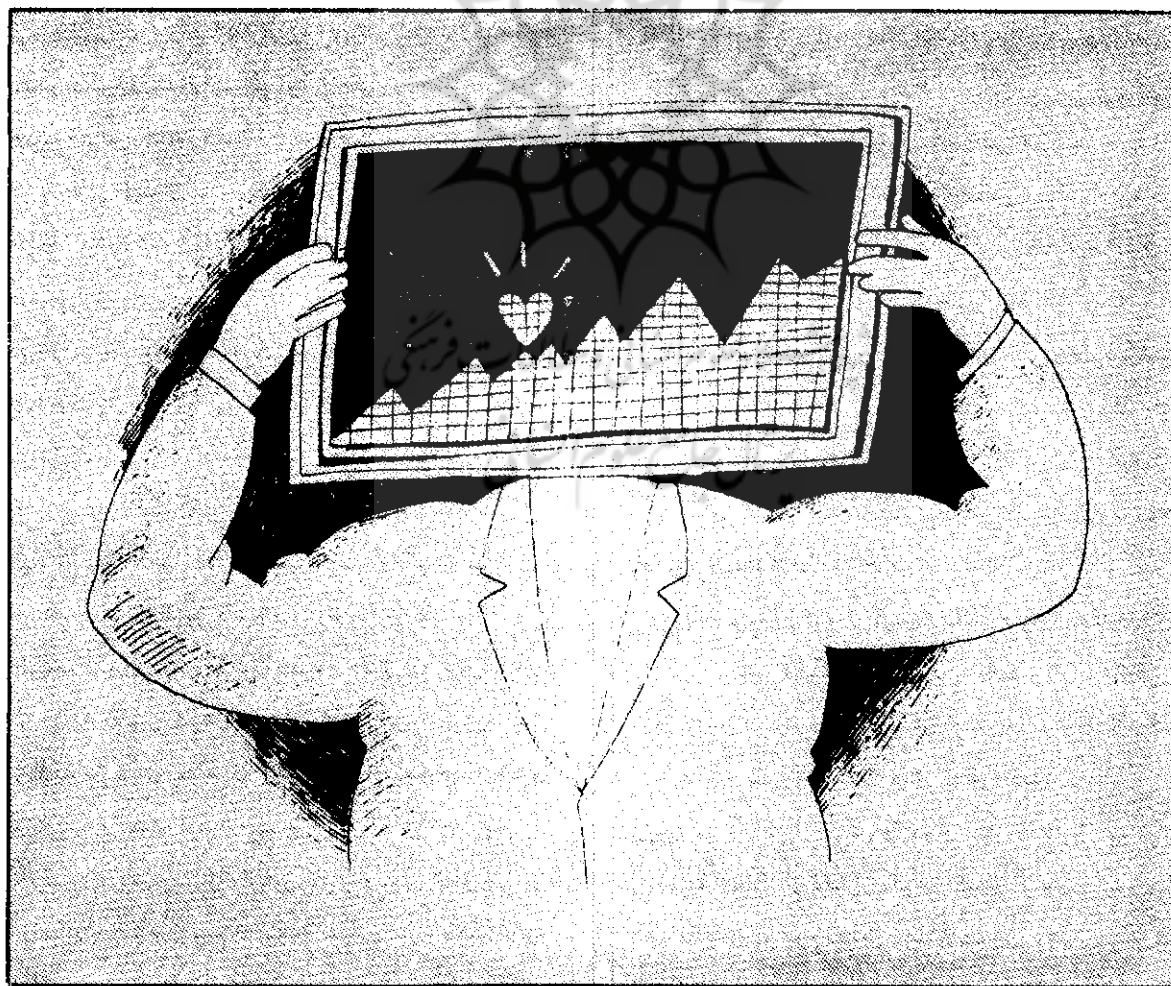


# نقش «دل» در سرزمین دل‌های شکسته و مدیریت



قل هو الذی انشاکم و جعل لکم السمع و الابصار و الافئدة قليلاً ما تشکرون - ای پیامبر بگو خدای شما کسی است که شما را آفرید و به شما گوش و چشم و «دل» ارزانی داشت اما کم‌اند مردمی که سپاس این نعمتها را به جای می‌آورند .

در سبزه‌زار کویت منزل گرفتم ای دوست  
در بحر بی‌کرانت ساحل گرفتم ای دوست  
زیباترین هنرها پیوند دل به دلهاست  
بنگر چه کار آسان مشکل گرفتم ای دوست .

□

پس از مطالعه و تجربه و اجرای نوعی از مدیریت مشارکتی تحت عنوان «نظام پیشنهادات» در چند واحد صنعتی ایرانی به تعریفی از مشارکت رسیده‌ام که نقش «دل» در آن آشکار است .

من اعتقاد دارم که 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 + همفکری + همدلی)

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

برای فهم بیشتر مطلب خوب است به رابطه «دل» و «کار» در فرهنگ خودمان 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

- گر «دلش» خواهد ، شیر از بز نر شبان تواند دوشید

- دل نخواست 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 کسارگر میان‌سالی که با موهای جوگندمی در کارخانه‌ای با من مشغول گفت و گو و درد دل کردن بود از من سؤال کرد که آیا می‌دانید که ما کارگران به چه چیز 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 .

حرف او با تجربه‌های واقعی من هم جور در می‌آید چون من هم در بازدیدهای خود در یک منطقه صنعتی در کنار هم دو کارخانه را دیده بودم که علی‌رغم تشابه و حتی برابر بودن وضع اقتصادی موجود و علی‌رغم یکسان بودن مزایای مالی ، کارکنان به

خاطر دو نوع رفتار و توجه انسانی مدیران، رضایت و روحیه و کارایی متفاوتی در این دو کارخانه موجود بود. اما متأسفانه مدیران ارشد میانی و سرپرستان واحدها به اشتباه تصور می‌کنند رضایت کارکنان تنها ناشی از مسائل مالی است. نظریه‌ها و تجربه‌های علمی ثابت کرده است که پول و مزایای مادی نارضایتی و فشار اقتصادی و ناخشنودی را کاهش می‌دهند یا به عبارت دیگر «ناخشنود ساز» هستند اما عوامل روحی و روانی و رفتاری زیردستان با زیردستان برانگیزنده و شوق آفرین و محرک کارایی و خلاقیت و احساس تعلق خاطر و مشارکت است که به همه اینها برانگیزنده یا «خشنودساز» می‌گوییم.

توجه به انسان در کشور ما دارای سابقه‌ای ارزشی (چه دینی و چه ملی) است، اما توجه به انسان در مغرب‌زمین به ویژه در زمینه مدیریت، آن هم در محیط‌های کار و تولید و صنعت، ریشه‌ای منطقی و علمی دارد که متوجه بهبود بهره‌وری و افزایش کارایی است. اما با کمال تعجب این روزها این کشورها به طور «صوری» دارند از ما در همین زمینه توجه به «دل» سبقت می‌گیرند. من نگران این هستم که نه تنها در تکنولوژی بلکه در مسأله رفتار انسانی هم دیر یا زود درس دل‌دادگی و عشق و عاشقی در محیط کار بین مدیران و کارکنان را هم باید به کشور وارد کنیم و از آن‌ها بیاموزیم.

یکی دو سال پیش در حال بازدید از نمایشگاه بین‌المللی تهران در قسمت کشور «چک» و غرفه شرکت «اشکودا» متوجه پیام جالبی شدم که سرتاسر اطراف غرفه را به آن مزین کرده بودند. آن پیام مدیریتی این بود  $IQ + \heartsuit = SKLDA$  موضوع توجه مرا به خود جلب کرد و از این رو به داخل غرفه اشکودا رفتم و درباره این فرمول با مدیر غرفه به گفت و گو نشستیم پس از این گفت و گو بود که دریافتم نظریه‌های مدیریتی درباره نقش تمایلات قلبی در کار، این شرکت را وادار کرده است که پس از فروپاشی کمونیسم و سوسیالیسم توجه ویژه‌ای به

● **شواهد ادبی و فرهنگی حاکی از آن است که رابطه‌ای قوی بین «دل» یعنی خواستن و انجام کار یعنی توانستن وجود دارد.**  
 ● **نگران هستم که نه تنها در تکنولوژی، بلکه در مسأله رفتار انسانی هم دیر یا زود درس دل‌دادگی و عشق و عاشقی در محیط کار بین مدیران و کارکنان را هم باید به کشور وارد کنیم.**

انسان داشته باشد و انسان را برابر همه سرمایه، هستی و ثروت شرکت اشکودا بداند. آن هم انسانی را که دارای دو مرکز اساسی است یکی مغز (که اشاره‌ای به بهره‌هوشی یا ظرفیت مغز دارد) و یکی دل که آن را با علامت بین‌المللی و همه فهم آن یعنی قلب ♥ نشان داده‌اند. من از آن روز مصمم‌تر شدم تا درباره نظریه قلبی خودم و رواج آن پافشاری کنم.

من قبل از این رابطه بین کار و انسان، و یا به عبارتی رابطه بین کار و این دو مرکز در انسان، را در پیوند با نظریه انگیزش این گونه بیان کرده بودم که:

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 و جا دارد

که 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، «انسان» فراموش شده بود و یا او را در یکی از دو گروه سخت‌افزار یا نرم افزار قرار می‌دادند . اما این اواخر دیدگاه پیشرفته‌تری در غرب حاصل شد و به ناچار انسان مغزافزار لقب گرفت . اما اجازه بدهید که ما بر اساس آنچه با تأکید تا این لحظه از آن یاد کردیم حداقل در سرزمین «دل خیز» و «دل انگیز» خودمان انسان را دل افزار بنامیم و بگوییم که انسان heartware است و نه hardware .

اما یادآوری و تأکید یک نکته اساسی ضروری است که برای جلوگیری از هرگونه 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  $Q + \heartsuit$  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 روبه‌رو می‌شویم ناخودآگاه به این دو مرکز پنهان او و آنچه از آنها حاصل می‌شود توجه بیشتری داشته باشیم و در برانگیختن برای همسویی و هم هدفی در کار و تلاشی سازمانی کامیابتر باشیم .

در جدول زیر لیستی را که از این تعبیر و آنچه از مغز و قلب یک انسان حاصل می‌شود تهیه کرده‌ام تقدیم می‌کنم و خشنود می‌شوم که شما نیز ما را در تکمیل آن یاری کنید .

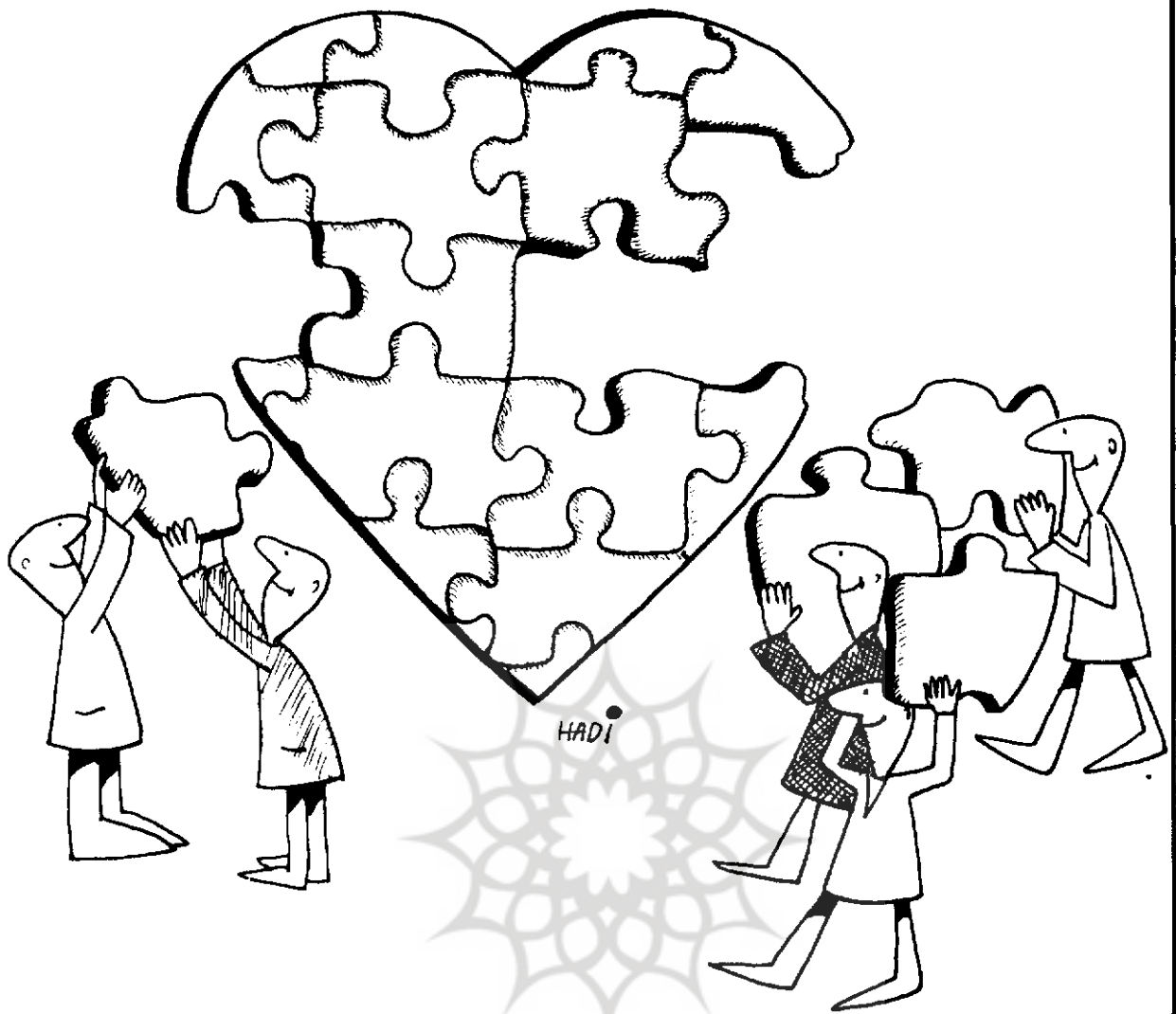
شاید آخرین مورد یعنی «دوا» و «شفا» ، مثال و مقایسه عمومی خوبی باشد .

مدیری برای من تعریف می‌کرد که هر از گاهی مادر خود را که اظهار کسالتی می‌کند به پزشک می‌برد اما این مادر وقتی از نزد پزشک بر می‌گردد در مورد اکثر آنها می‌گوید «مادر نمی‌خواهد داروی این

● در غرب علاوه بر توجه به «سخت‌افزار» و «نرم‌افزار»، انسان را «مغزافزار» نامیده‌اند . ما باید در سرزمین خودمان انسان را «دل افزار» بنامیم .

● 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 اوست .

پزشک رابگیری ، فکر نمی‌کنم دارویش به درد من بخورد ، پزشک واردی نبود» او می‌گفت من از این موضوع حیرت کرده بودم تا این که روزی در مورد پزشکی که مادرم از او خوشش آمده بود و مؤکداً به داروی او هم اعتقاد داشت سؤال کردم مادر مگر این پزشک چه فرقی با 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 خیلی زود نسخه را می‌نویسند و به درد آدم گوش نمی‌دهند» و من امروز دریافتم که اعتقاد بیمار به پزشک و تأثیر 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 . پزشکان معتقدی را می‌شناسیم که در مطب خود این پیام الهی را نوشته‌اند که



«الدواء عندنا، شفاء عندالله» .  
 پس از شنیدن سخنان دوست مدیرم به او گفتم  
 حرف‌های تو آدم را یاد تکنیکهای «خوب گوش  
 دادن» یا به قولی «گوش دل سپردن» در مدیریت  
 می‌اندازد. به هر حال نقش انگیزش، ارتباط و به هر  
 حال آنچه دل خوشی و دل گرمی در افراد ایجاد  
 می‌کند یکی از مباحث جذاب مدیریت است که  
 می‌طلبید تا مدیران مهارت‌های ارتباط انسانی خود را  
 بالا ببرند و توصیه من این است که مدیران در  
 کاربردی کردن ارزشها و اعتقادات درون خود تلاش  
 کنند و دیگر این که از مطالعه روانشناسی صنعتی  
 مورد نیاز مدیران بهره‌مند شوند. امیدوارم این بحث  
 مختصر مدیریتی، نسیمی از معرفت و انسانیت گذشته

ما بر روح روابط انسانی و در صنعت بدمد و آنچه  
 من آن را «عرفان صنعتی» می‌نامم بر روح فرهنگ  
 سازمانی ما حاکم شود. من خرسندم که مدیران  
 صنعتی متعددی را می‌شناسم که با اعمال و ترویج  
 این گونه مدیریت، محیط کاری لطیف، بهره‌ور و  
 خلاق دارند و در مدیریت کامیابند.  
 سخنان خود را با یک شعر کوتاه پایان می‌دهم و آخرین  
 پیام من به مدیران این است که مدیران خوب دیگر امروز از آب  
 «دل آلود» ماهی می‌توانند بگیرند نه از آب «گل آلود».  
 برای این که رهایی دهیم، باغ از داغ  
 برای این که گره واکنیم از این باغ  
 بیا که ساقه «دل»‌های خود  
 گره بزیم