

فرهنگ بهره‌وری

متن سخنرانی دکتر رضا رضایی
در جمع مدیران و کارکنان وزارت تعاون

بحث ما درباره بهره‌وری است. شاید هفته بهره‌وری صرفاً به عنوان یادآوری باشد زیرا بهره‌وری زمان نمی‌شناسد و مقید کردن آن به یک برهه مشخص، یکی از اشتباهات است! اگر به عنوان صرف هفته نگاه کنیم، چون بهره‌وری یک نگرش، یک نگاه و یک طرز تلقی است، نمی‌توان آنرا به هفته خاصی محدود ساخت، بلکه بهره‌وری برای همه زمان‌ها است و در همه مکانها و نیز برای همه افراد مصداق دارد.

ما آنچه خود داریم معمولاً از آن غافل هستیم، بهره‌وری در فرهنگ ما ریشه بسیار عمیقی دارد. متأسفانه مطالبی که اینجا درباره بهره‌وری مطرح می‌شود حرفهایی است که در دهه پنجاه میلادی، یعنی حدوداً ۴۰ یا ۴۵ سال قبل در کشور آمریکا بیان شد. آنها ۴۵ سال پیش به این نتیجه رسیدند که بایستی بهره‌وری داشت. پس این موج تا به ما برسد حدود ۴۰ سال طول کشید و بدبختانه موجی به ما رسید که ما خود داشتیم. یعنی «آنچه خود داشت زیگانه تمنا می‌کرد» مصداق بارز وضعیت ما در مورد بهره‌وری است.

گفته‌اند ابوسعید ابوالخیر وارد مسجدی شد و بسیاری تلاش می‌کردند که به دیدارش نایل شوند و حرفهایش را بشنوند. یک نفر پای منبر برای اینکه جایی باز شود، فریاد برآورد: خدا رحمت کند کسی را که یک قدم جلو آید تا برای دیگران جایی باز شود. گویا ابوسعید ابوالخیر از منبر پایین آمد و گفت: «آنچه می‌خواستم بگویم او گفت» و این یعنی بهره‌وری.

مدتی بر سر لغت بهره‌وری و اینکه برای کلمه Productivity در زبان فارسی چه معادلی انتخاب شود، توافق نظر نبود. عده‌ای از مترجمان «قدرت تولید» و عده‌ای «بهره‌وری» را برگزیدند اولین کتابی که درباره بهره‌وری به فارسی ترجمه شد در سال دهه ۱۳۴۰ اثر ژان فوراسیته بود و عنوان کتاب «قدرت تولید» گذاشته شد.

بدهمی‌ها، در خصوص بهره‌وری

حالا اشتباهات را در نظر بگیرید، اشتباهاتی را که می‌خواستیم مرور کنیم. تا این لحظه معنی بهره‌وری را دقیقاً معلوم نکردیم.

بر مبنای ضرب‌المثل: ادب از که آموختی از بی‌ادبان» می‌خواهم بدهمی در خصوص بهره‌وری را برای شما شرح دهم. چون بعضی وقتها انسان از این راه بیشتر به خود می‌آید. من چند مورد بدهمی درباره بهره‌وری را ذکر می‌کنم. بر مبنای این بدهمی‌ها تا حد زیادی روشن می‌شود که ما چه باید بکنیم.

بهره‌وری به زبان ساده و به زبانی که یک روستایی هم متوجه بشود یعنی بهتر کردن وضعیت. البته فن یا نگرش یا رویکرد یا طرز تلقی خاصی که وضعیت را بهتر کند وجود ندارد. همانطوری که از فرهنگ اسلامی آموخته‌ایم تعداد راهها به سوی خدا به تعداد انفس است. یعنی به تعداد خلایق برای بهتر کردن وضعیت راه وجود دارد. بهتر کردن وضعیت یک چیز، یک قالب یا کلیشه مشخص از پیش تعیین شده‌ای که حتماً آن راه را برویم نیست، بلکه به تعداد انسانهایی که کار می‌کنند، فکر می‌کنند، عمل می‌کنند، جمع‌بندی می‌کنند و نگاه می‌کنند روشهای بهره‌وری وجود دارد.

۱- اختصاص بهره‌وری به زمانی خاص

اولین اشتباهی که در بهره‌وری وجود دارد منحصر کردن بهره‌وری به یک زمان مشخص است. مثل این است که به کسی بگویم زندگی خودت را بهتر کن و برای اینکه بهتر شود بگویم فقط در هفته اول سال نو خودت را بهتر کن و در مورد بقیه سال سکوت کنیم انگار اینکه بقیه سال مهم نیست. این یک اشتباه بسیار بزرگی است که متأسفانه سه سال است در کشور ماساری و جاری است. سه سال پیش پیشنهاد شد و به تصویب هیات دولت رسید که هفته اول خرداد را هفته بهره‌وری اعلام کنند، هفته بهره‌وری به این مفهوم چیزی نیست جز اینکه اینجا بنشینیم ببینیم بهره‌وری چیست که بعداً به کار ببریم. این واقعاً یک بدهمی بسیار بزرگی است. خصوصاً اینکه در این روزها همه رسانه‌ها اعم از رسانه‌های دیداری، شنیداری و نوشتاری، همه به یک موضوع اشاره می‌کنند. انسان حساسیتش نسبت

به آن موضوع بسیار کم می‌شود، چون ممکن است با خود بگویید این هم مثل حرفهای دیگر است. پس مقید کردن بهره‌وری به یک زمان مشخص، یکی از اشتباهات بزرگ است، به ویژه اگر بعد از هفته اول خرداد آنرا فراموش کنیم.

۲- منحصر کردن بهره‌وری به نهادی خاص

نکته دوم، منحصر کردن بهره‌وری به یک نهاد خاص است. تصور کنید بهتر کردن وضعیت در یک اداره یا در یک سازمان یا در یک کارخانه را به افراد خاص محول سازند. ببینید چه فاجعه‌ای به بار می‌آید. در حالی که همه می‌توانند وضعیت را بهتر کنند رسالت به بر عهده عده معدودی بگذارند.

زمانی در بنیاد مستضعفان اداره بهره‌وری داشتیم چون نهاد مزبور یکی از آغازگران این راه بود. در آنجا این بحث را داشتیم که وجود اداره بهره‌وری در یک جا فقط به عنوان آغازگر و به عنوان هل دهنده معنی دارد. بهره‌وری را همه نهادها و همه واحدها و نیز همه بخشها باید انجام دهند. یکی از واحدها واحد مدیریت است و می‌شود همانجا تقسیم کار کرد و بهره‌وری را به مدیر خاصی محول ساخت. چنین طرز تلقی به هیچ وجه ره به جایی نمی‌برد. من در این مورد مثال‌های متعددی را به خاطر دارم.

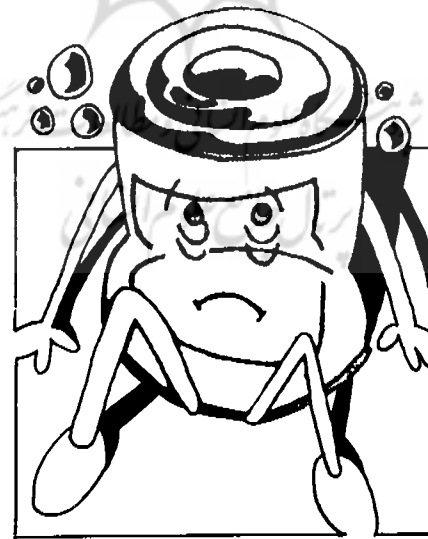
۳- برخورد رسمی و دانشگاهی

اشتباه دیگری که وجود دارد، برخورد بسیار خاص و رسمی و دانشگاهی با مسئله بهره‌وری است. معمولاً در تعریف بهره‌وری می‌گویند، بهره‌وری یک کسر ستاده بر داده است و ما می‌خواهیم ستاده بر داده زیادتر شود. یعنی مثلاً به کارخانه کمتر مواد اولیه، نیروی کار و سرمایه بدهیم و از آن بیشتر محصول دریافت کنیم. بعد تلاش می‌کنند تا وضع حاصل کسر را بهتر کنند. چي به آن می‌دهیم: مواد اولیه و چي از آن می‌گیریم: محصول. هر چه تلاش می‌کنند حول همین کسر است.

این یکی از اشتباهات است که برخی از دانش‌آموختگان دانشگاهها در مورد بهره‌وری مرتکب می‌شوند و معمولاً فکر می‌کنند اگر به این کسر پردازند وضعیت بهتر می‌شود. متأسفانه در بسیاری از جاها نگرش حول این کسر است در حالی که ماجرا بیشتر از یک کسر است، خیلی خیلی گسترده‌تر از آن است که چي می‌گیریم و چي می‌دهیم.

۴- برخورد لفظی و دستوری

مسئله دیگری که در مورد بدفهمی بهره‌وری وجود دارد این است که دقیقاً در مورد بهره‌وری فکر کنیم. یعنی صرفاً به طور مستقیم به بهره‌وری پردازیم، در حالیکه عوامل دیگر و رنگ خوابهای دیگری در جامعه هست که اگر فقط دستی به آنها کشیده شود وضعیت بهره‌وری بسیار دگرگون می‌شود و در بخش فرهنگی این موارد را توضیح می‌دهم.



فکر می‌کنیم که اگر به کارگر بگوییم: آقا بیشتر کار کن و اگر بگوییم لطفاً کمتر ضایعات ایجاد کن و همین دستورات را مرتباً تکرار کنیم، وضعیت بهره‌وری بهتر می‌شود. در حالیکه ای‌سا فقط کافی است به کارمندان خیال‌پردازی یاد بدهیم. شاید تعجب کنید که شرکت تویوتا مدتی است به کارمندان خودش خیال‌پردازی یاد می‌دهد. می‌گوید: خیال کنید: خیال شما را خریداریم. از میان خیالات شما ما حرفهای جدیدی پیدا می‌کنیم. در یکی از مقالات که دیدم تویوتا در سال ۱۹۸۳ از خیال‌پردازیهای کارمندانش مدارکی گرد آورد و ۴۸۰ هزار خیال جمع‌آوری کرد و از میان این خیالات وقتی ارزیابی کرد، ۳۰ درصد خیالات مفید بود یعنی به درد عمل می‌خورد و این سبب شد در پنج سال بعد یعنی از سال ۱۹۸۴ تا ۱۹۸۸ خیالات مفید را به کار ببندد و محصولش با «بنز» رقابت کند.

یعنی تویوتا اصلاً با آن کسر سرکار ندارد، می‌گوید: خواهش می‌کنم یک کمی خیالات کنید، خیالات مفت شما را من روی کاغذ می‌آورم و بعد فکر می‌کنم با این خیالات چکار کنم. اگر خیالات خیلی نامربوط است، تو را آموزش می‌دهم و اگر خیالات مفید است یاد می‌گیرم و به کار می‌بندم.

۵- سنجش بهره‌وری، نه افزایش آن

اشتباه دیگری که وجود دارد و در ایران بسیار زیاد است همین موضوع است. تلاش بهره‌وری در ایران هفت سال سابقه دارد. در این هفت سال متأسفانه چیزهایی که عاید شد بسیار ناچیز است در همین برخورد با بهره‌وری باید سعی کنیم بهره‌وری داشته باشیم. چرا هفت سال تلاش می‌کنیم و کمتر فایده می‌گیریم؟ این سوال برای من مطرح شده و جالب است به اطلاعاتن برسانم ما وقت

برخی از استادان مطرح کردند که از بی‌آبی ایران چه استفاده‌هایی می‌توان کرد تا چیزهای جدیدی ساخت؟ این سؤال منجر به این نکته شد که هر کجا بی‌آبی هست در آنجا روزهای آفتابی زیاد است و حاصل این بحث به تیه طرح کولر خورشیدی منجر شد که برای آن بیش از یک میلیون تقاضا وجود دارد.

برای افزایش بهره‌وری، به زمینه‌سازی و ایجاد تمهیدات نیازمندیم، ولی پیش از همه این زمینه‌ها لازم است باور کنیم که می‌توانیم وضع خود را بهتر کنیم. این «باور» سر بقای ما است و نتایج عملی سالهای دهه ۱۳۶۰ نشان داد که باوری شدنی است.

صرف کردیم تا بدانیم چرا تلاشهای بهره‌وری در ایران چندان بهره‌ور نیست یعنی خودش بهره‌ور یا Productive نیست. به این نتیجه رسید که تلاشهای بهره‌وری در ایران عمدتاً روی اندازه‌گیری بهره‌وری است. مثل اینکه همه می‌دانیم کسی تب دارد و حالا پزشک هستیم یا نیستیم، تلاش می‌کنیم تا درجه حرارت سنجیده شود و بعد در یک جایی ثبت گردد و این به عنوان یک تلاش بهره‌وری ذکر شود. یعنی چه؟ یعنی چند ده رساله تحقیقاتی در ایران در مورد بهره‌وری وجود دارد که عمدتاً تلاش کرده‌اند بسنجند و ارزیابی کنند که بهره‌وری چه وضعیتی دارد، نه اینکه چکار کنیم تا بهره‌وری بیشتر شود. یعنی گذاشتن درجه حرارت، در هر کارخانه‌ای یا هر اداره‌ای و سنجیدن درجه تب و بعد گذاشتن نتایج در کتابخانه‌ها. وقتی در کتابخانه‌ها فقط درجه حرارت باشد ولی نسخه‌ها نباشد، و حتی اگر نسخه هم باشد داروخانه‌ای در بین نباشد تا دارو را بگیرد، بخورد و با دقت بخورد تا بهبود یابد و یا حتی نسخه‌ها عوضی نوشته شده باشد و باید آنرا اصلاح کنند، ببیند چه راه طولانی باقی مانده است. البته آغاز کار با بهره‌وری سعی‌ای است مشکور ولی نباید به آن ادامه داد.

در ایران قاطبه تحقیقاتی که درباره بهره‌وری به عمل آمده، تحقیقاتی است برای اندازه‌گیری. اندازه‌گیری شاخص و تعیین این وضعیت که عقب هستیم. حالا شما خود حدیث مفصل بخوانید از این مجمل که بدفهمی عجیبی است.

۶- پابندی به عادات و جمود فکری
ششمین کج فهمی و مانع بزرگ بهره‌وری، عاداتها است. ممکن است تعجب کنید که من در اینجا از روانشناسی سخن می‌گویم. در واقع چنین است، علیرغم ارتباط بیشتر رشته‌های مهندسی و مدیریت با این مسائل باید واقعاً از دیدگاه روانشناسانه به آن نگاه کرد.
مانع بزرگی که بهره‌وری در کشورهای جهان با آن مواجه است، کشورهای پیشرفته و عقب مانده هیچ فرقی نمی‌کند، این است که عاداتها سبب می‌شود تا وضعیت بهتر نشود. عادت کرده‌اند یک وضعیتی داشته باشند و این خوی گرفتن به یک وضعیت، خود یک مانع بزرگی شده است که وضع بهتر نشود. عادت به چی؟ عادت به یک روش، به روشی عادت کرده‌اند، مهر می‌زنند همیشه به یک روش خاصی مهر می‌زنند، فکر نمی‌کنند که می‌شود نامه را در یک دستگاهی قرار دهند که خودش مهر بزند یا اصلاً شاید به مهر نیاز نداشته باشد همه را بدون مهر بفرستند و هر ده تا یکی را کنترل کنند. اینها همه نوعی بهره‌وری است. ما معمولاً روشهایی را به کار می‌بندیم که از گذشته مانده‌اند، ای بسا روشهایی که لاتغییر است و ذهن‌ها جمود پیدا کرده است و این جمود ذهن بدتر از هر چیزی است. برخورد فرهنگ اسلامی با این جمود فکری بسیار جالب است: می‌دانید چرا قرآن کریم کافران و مشرکان را محکوم می‌کند؟ خواهش می‌کنم به قرآن نگاه کنید و در آنجا نکته بسیار ظریفی است. ذکر شده است که اینها به روش پیشینیان خود و اجداد خود اعتقاد دارند و به همان

روش به همان عملکرد، به همان طرز تلقی عمل می‌کنند قرآن این رویکرد را محکوم می‌کند. عادت کردن به یک طرز تلقی، یکی از موانع مهم بهره‌وری به شمار می‌آید.

۷- منحصر کردن بهره‌وری به تحصیلات
هفتمین بدفهمی یا مانعی که در راه بهره‌وری وجود دارد، منحصر کردن بهره‌وری به تحصیلات است. همه می‌توانند وضع را بهتر کنند نه فقط تحصیل کردگان. ژاپنی‌ها این را خوب درک کرده‌اند. قبل از آنها آمریکاییها درک کرده بودند ولی درست به کار نرفتند. تحصیلات خیلی خوب است همه شما می‌دانید کسی که دکترا گرفته خیلی چیزها را دریافته است. نه اینکه خیلی چیزها را فهمیده و می‌داند، نه، بلکه فقط دریافته است.
جمله‌ای بر سر در اتاق یکی از استادان در دانشکده‌ای در آمریکا نوشته بودند که: وقتی لیسانس گرفتی همه چیز را می‌دانی، وقتی فوق لیسانس گرفتی می‌فهمی که چیزی نمی‌دانی و وقتی دکترا گرفتی به این صلاحیت رسیده‌ای که می‌فهمی نه فقط خود بلکه دیگران هم نمی‌دانند.
به اینجا که رسیدی به تو درجه دکترا می‌دهند. چرا؟ چون مجهولات هستی اینقدر زیاد است که در فهم، در علم، در شیوه‌های زیستی و شیوه‌های اداری و امثالهم نمی‌گنجند. ولی با همه اینها تحصیلات خیلی عالی است. تحصیلات چشم آدم را باز می‌کند. طی کردن مراحل که بدانند، نمی‌داند و پیش از آن ممکن است دچار خامی‌ها بشود.

ولی همین تحصیلات خود یک مانع بزرگ است. ببینید چرا یک شاعر نوپرداز میان کسانی که دکترای ادبیات گرفته‌اند پیدا نمی‌شود، می‌دانید چرا؟ چون علم ادبیات جراتش را گرفته است و دیگر نمی‌تواند به یک شیوه جدید پردازد و اگر بخواهد گام جدیدی بردارد مثل اینست که فرخی و نظامی و فردوسی و سعدی و حافظ به عنوان یک زنجیره‌ای به پایش چسبیده‌اند و می‌گویند: «هان، ما هرگز چنین شعری که می‌خواهی بگویی نگفته‌ایم.» تحصیلات این عیبها را

باید توجه کنیم که بسیاری اوقات مسایل توسعه یافتگان با مسایل توسعه یافتگان فرق می‌کند. اگر باور نداشته باشیم که خود می‌توانیم مسایل خویش را حل کنیم، کمتر از دست توسعه یافتگان برمی‌آید به حل مسایل ما توفیق یابند.

دارد، این قضایا را دارد یعنی خیلی چیزها را که دیگران نمی‌توانند بسنجند، درمی‌یابد به هر حال در بهره‌وری این یک بدفهمی است که هر کس تحصیلاتش بیشتر است پس حتماً او باید وضعیت را بهتر کند.

غریبان و به ویژه ژاپنی‌ها این موضوع را دریافته‌اند که هر کس می‌تواند وضعیت را بهتر کند از کسی که زمین را پاک می‌کند و کسی که مهر می‌زند و کسی که پرونده‌ها را در بایگانی کنار هم می‌گذارد و کسی که جای می‌دهد تا کسی که در عالی‌ترین سطح مدیریت یک واحد است همه می‌توانند وضع را بهتر کنند. ببینید چقدر جالب می‌شود اصلاً زندگی یک جور دیگری می‌شود.

بعضی فکر می‌کنند که اگر تسهیلات فنی و مدیریتی داشته باشند مسئله بهره‌وری حل می‌شود. حتماً می‌دانید این طرز فکر چه آفات وحشتناکی دارد؟ اولین آفت آن این است که اگر یک جامعه‌ای به اندازه کافی پول نداشته باشد که ماشین‌آلات جدیدی بخرد به خود خواهد گفت: دیگر نمی‌توانم بهتر شوم و این سرآغاز خود باختگی و انفعال می‌شود، در حالیکه حتی تغییر نگاه می‌تواند وضعیت را بهتر کند.

یک کارخانه در شیکاگو تلویزیون تولید می‌کرد. این کارخانه دچار ورشکستگی وحشتناکی شد، چون کیفیت محصولاتش پایین بود. کیفیت پایین سبب شد که نتواند از عهده تعهدات مربوط به ضمانت‌های پس از فروش تلویزیون‌ها برآید. در نتیجه وضع کارخانه به سرعت خراب شد و دیگر کمتر کسی تلویزیون آنرا می‌خرید و در کار خود در مانده شدند. ژاپنی‌ها این کارخانه را خریدند، امور فنی را عیناً همان طور باقی گذاشتند یعنی تغییر فاحشی در مسائل فنی به وجود نیاوردند ولی مدیریتش را عوض کردند. مدیریت تغییر داده شد ولی حتی یک کارگر آمریکایی را هم اخراج نکردند و سپس یک سازمان جدید و برخوردار جدیدی در کارخانه ایجاد کردند. کیفیت تولیدات بالا رفت و نه تنها از پس تعهدات ورشکستگی قبلی برآمد بلکه کارخانه بسیار سودآور شد.



یک شعر ژاپنی می‌گوید: «کاش طبیعت به شهر برمی‌گشت، کاهش صدای ناهنجار در شهرها نبود». یک موسسه ژاپنی از این خیالات شعرگونه الهام گرفت و محصولی تولید کرد: صدا ترکیبی از موجها است. این موسسه یک کیت کوچک کامپیوتری ساخت که در کمتر از یک ثانیه موج ضد صدا را تولید می‌کند. این دو با هم ترکیب می‌شوند و صدا حذف و موتورها بی‌صدا می‌شوند.

موجب تحقیقات این دانشگاه انسان بدون ماشین یک انسان است ولی با ماشین، قدرت انسان به طور متوسط ۱۲۰ برابر می‌شود. یعنی اگر ماشین را به دست انسان بدهند، کار ۱۲۰ نفر را به طور متوسط می‌تواند انجام دهد. قدرت روباتها ممکن است ۸۰۰ انسان باشد و توان بیل ساده ممکن است آدمی را هشت برابر قوی‌تر کند و اگر جمع شود، حاصل ممکن است همان ۱۲۰ نفر شود.

این فاصله را در نظر بگیرید، ماشین خیلی خوب است و بهره‌وری را زیاد می‌کند. اگر کاری در پیش باشد و شما یک کاتریلار داشته باشید، یا یک بیل ساده، معلوم است که وضع

وضع این واحد تولیدی برای آمریکاییها و اروپاییها یک سوال شد، آیا واقعاً تکنیک عوض شد؟ نه، به همان شیوه می‌ساختند. آیا ماشین‌آلات جدیدی آوردند؟ نه. پس در این کارخانه چکار کردند؟

پس اگر بهره‌وری را صرفاً به تکنولوژی، فن و سرمایه مقید کنیم به خطا رفته‌ایم. دقت کنید من نمی‌خواهم بگویم ماشین بد است نه ماشین خوب سبب می‌شود انسان توانا تر بشود. یک تحقیقی در دانشگاه پیل در آمریکا انجام شد. دانشگاه پیل بعد از هاروارد مهمترین دانشگاه آمریکا است و دانشگاهی است که سعی می‌کند تحقیقاتش بالنسبه موزون باشد. به

با برخورد مثبت با رویکردها، همواره می‌توان درسهای گوناگون از موضوعهای مورد نظر گرفت و از آنها برای زندگی بهتر و وضعیت برتر استفاده کرد.

خیلی فرق می‌کند، ولی اگر فکر کنیم این ابزارها است که بهره‌وری را زیاد می‌کند، چه بسیار کشورهای نفتی که سرمایه‌ها انباشتند و گورستان ماشین‌آلات شدند و وضعیتشان بهتر نشد. در نقطه مقابل می‌توان با سرمایه محدود و ملازمه‌های دیگر وضع را بهبود بخشید.

۸- منحصر کردن بهره‌وری به یک رشته خاص

نکته مهمی که وجود دارد، منحصر کردن بهره‌وری به یک رشته خاصی است. مشکلات در یک کارخانه و در یک اداره، حتی مشکلات فردی، معمولاً به یک رشته خاصی مربوط نمی‌شود. اگر شما سرتان درد می‌کند به چند رشته مربوط می‌شود ممکن است ناشی از محیط‌زیست باشد یا ممکن است از بدخوری باشد که تخصص تغذیه می‌خواهد یا میکروبی وارد بدن شده باشد که به پزشک مربوط می‌شود.

وقتی یک چیز بسیار محدودی که به یک فرد مربوط است به یک رشته مربوط نمی‌شود، چطور می‌شود مشکلات یک کارخانه یا یک اداره را به یک رشته محدود و تنگ خلاصه کرد؟

آیا بدفهمی‌ها محدود به این ۹ موارد است؟ مسلماً نه وقت نداریم به بیشتر از اینها پردازیم. خودتان فکر کنید و این سوال را از خود پرسید چه چیزی مانع یا سبب می‌شود که وضعیت بهتر نمی‌شود؟ درکنار خودتان خیلی چیزها پیدا می‌کنید. من این سوال را کردم و یک کمی هم درباره بهره‌وری هم مطالعه داشتم. این نه موارد را پیدا کردم.

براین اساس، بهره‌وری یک تلاش همه جانبه است، یعنی چیزی نیست که منحصر به یک رشته باشد، چیزی نیست که منحصر به یک فرد یا یک نهاد باشد، چیزی نیست که منحصر به تحصیلات باشد، چیزی نیست که فقط به اندازه‌گیری‌ها منحصر شود یعنی بسنجیم و رها کنیم و هکذا.

مسلماً خودشان را کنار می‌کشند و می‌گویند ما مهندس و مدیر نیستیم، چیزهایی که خیلی عمومی باشد به درد همه بخورد بعد فرهنگی بهره‌وری است.

این موارد عمیقاً و دقیقاً به مسئله تعاونی‌ها و وزارت آن مربوط می‌شود، تعاونی‌ها واقعاً دگرگون می‌شوند، یک ذره دگرگونی در این امور سبب می‌شود قدم بزرگی برداشته شود.

۱- خودباوری

اولین نکته در بهره‌وری، خودباوری است. هر زمان که ملتی باور آورد که می‌تواند موانع را مرتفع کند گام بزرگی برداشته شده است. این نکته نه فقط برای ملت، بلکه برای یک کارخانه و اداره هم صادق است. دانشجویان ایرانی دوره‌های فوق لیسانس و دکتری ما در کشورهای غرب بار تحقیقات و نوآوری و بهتر کردن وضعیت را بر دوش می‌کشند. من خود آزموده‌ام که مسایل تحقیقی را استادان معروف به خاطر معروفیت خود می‌گرفتند و به ما می‌سپردند و خود کمترین دخالت را در جریان پیشرفت کار داشتند. حاصل کار مشکلات صنایع غرب را حل می‌کرد. وقتی همین نیروها در غرب مشکل‌گشایی می‌کنند چطور نتوانند مسایل خود را حل کنند. البته به زمینه‌سازی و ایجاد تمهیدات نیاز است ولی پیش از همه این زمینه‌ها لازم است باور بیاوریم که می‌توانیم وضع خود را بهتر کنیم. این باور سر بقای ماست و نتایج عملی نشان داد که باوری شدنی است. در جریان تحریم سالهای ۱۳۶۰، اجبار زمان سبب شد که بسیاری چیزها که اصلاً در تصورمان نمی‌گنجید در ایران ساخته شود. آیا از این نتایج نمی‌توان عبرت گرفت که به خود باور بیاوریم. باید توجه کنیم که مسایل توسعه نیافته‌گان در بسیاری اوقات با مسایل توسعه یافتگان فرق می‌کند. اگر باور نیابیم که خود می‌توانیم مسایل

وقتی گفته می‌شود تلاش همه جانبه است بدین معنی است که در آن: فرهنگ، اقتصاد، فن، نحوه اداره همه اینها به عنوان راهی که در پیش داریم به عنوان یک مجموعه بسیار بسیار گسترده تو در تو دخالت می‌کنند تا وضع بهتر شود.

راهی که در پیش داریم:

چون در اینجا نمی‌توان به همه این مباحث پرداخت، من به نکاتی اشاره می‌کنم که نیازی به سرمایه‌گذاری و تکنولوژی ندارد، چون تا بخواهیم به تکنولوژی وارد بشویم این سوال مطرح می‌شود کدام تکنولوژی؟ آن موقع می‌گویند ایران این مقدار مقروض است و پولش را ندارد پس هر وقت وضعیت بهتر شد این حرفها را بزنید. همچنین هر وقت بخواهد صلاحیتهای فنی مطرح شود یک عده‌ای



علیرغم بالیدن خداوند از خلقت انسان و تاکید و توجه بر بعد خلاقیت آدمی، دقیقاً همین ویژگی خلاقیت انسان از نظرها پنهان مانده است و از اینرو، آموزش خلاق که توان آفرینندگی آدمی را بیافزاید، لازمه بهبود وضعیت است.

خویش را حل کنیم، کمتر از دست توسعه یافتگان بر می آید آنچنان که باید به حل مسایل ما توفیق یابند. پس اولین نکته خودباوری است.

۲- تغییر دیدگاه

دومین نکته تفاوت در نگاه است، باید نگاهمان را عوض کنیم. من یک مورد مثال بزنم چون یک مثال گاهی بهتر از یک دنیا حرف است.

مدتها در پاره‌ای محافل مطرح بوده است که بی آبی ایران مشکل بزرگ توسعه است. برخی از استادان مطرح کردند که از بی آبی ایران چه استفاده‌ها می‌توان کرد تا چیزهای جدیدی ساخت. این سوال منجر به این نکته شد که هر کجا بی آبی هست در آن خورشید زیاد است. خوب حالا از خورشید چگونه می‌توان استفاده کرد؟ حاصل بحث‌ها به تهیه طرح کولر خورشیدی منجر شد و تعداد تقاضایی که برای این طرح وجود دارد بالای یک میلیون است. این فقط یک طرز تلقی و تفاوت نگاه بود. فقط این سؤال مطرح شد که بی آبی ایران برای یک مسئله مشخص چه پیامی دارد؟ سر از کولر خورشیدی در آورد، کولر خورشیدی که الان فقط یزد به خاطر اینکه ۳۲۵ روز در سال خورشید دارد تقاضا کرده است. از آن استفاده کند. من فقط می‌خواهم بگویم طرز نگاه به مسئله می‌تواند وضعیت را عوض کند.

حالا برگردم به آن حرفی که امثال تویوتا مطرح می‌کنند که خواهش می‌کنیم خیالات کنید بر این اساس می‌توان به یک مهندس گفت خواهش می‌کنم شعر بخوان. دقت کن شعر بخوان نه اینکه کتاب فنی بخوان. چون به حد لازم مطالب فنی خوانده‌ای، یک کمی شعر بخوان، اگر یک بیت شعر را بخوای از لحاظ فنی نگاه کنی چطوری می‌بینی. یک بیت شعر را می‌گویم: «کاشکی طبیعت به شهر برمی‌گشت، کاش صدای ناهنجار در شهرها نمی‌بود. کاش کارخانه‌ها صدای بلبلان می‌دادند.» شما نگاه کنید، روزنامه‌های ما پر از شعرهاست. یک موسسه ژاپنی این خیالات

شعر گونه را برداشته و محصولی تولید کرده است. شاید تعجب کنید. مگر نه این است که در شعر گفته شد در شهر سرو صداست. آیا می‌توان فیلترهای ضد صدا ایجاد کرد. حالا فیلترهای ضد صدا برای خودروها ساخته شده است. یک کیت کوچک کامپیوتری می‌گذارند. صدا، ترکیبی از موجهاست. ترکیب و ساختار موج را در می‌آورد و در کمتر از یک ثانیه ضد آن را تولید می‌کند، این دو تا با هم ترکیب می‌شوند و صدا حذف و مودرها بی صدا می‌شود.

ولی شاعر بیش از این گفته بود: کاشکی صدای بلبلان می‌داد و حالا یک کیت می‌گذارند که صدای بلبل را دقیقاً به ماشین اضافه می‌کند. این به زودی به بازار می‌آید.



یعنی یک وسیله کوچک که به کنار موتور وصل می‌شود چند جا برای تنظیم دارد. صدای بلبل - صدای قمری - صدای طوطی - صدای گاو و امثالهم. ماشین را که روشن می‌کنی بلبل می‌خواند. می‌توانی از تهران تا اصفهان بروی و به راحتی صدای بلبل یا صدای رودخانه را بشنوی و این چیزی جز تحقق آرزوهای شاعر نبوده است.

فکر می‌کنید چند تا از اینها را در ایران می‌خرند؟ کمتر باور دارم کسی ماشین داشته باشد، حتی ممکن است پول هم نداشته باشند، قرض می‌کند تا از تهران تا اصفهان می‌رود تا به جای صدای قاروقور موتور، آواز پرندگان را بشنود. این است که شرکتها در کشورهای صنعتی می‌گویند خواهش می‌کنیم خیالات بفرمایید و صندوق هم گذاشته است که خیالات شما را خریداریم و به بهترین خیال جایزه می‌دهیم. در اینجا زمینه‌سازی می‌شود تا آدمها خیال کنند، نه اینکه فکر کنند بلکه خیال کنند. اگر بگویند فکر کنید این اقدام بزرگی است. مدتی است که در دانشگاه به دوستان عرض می‌کنم یک کمی خیال کنید اگر بالای می‌داشتید چگونه سوار اتوبوس می‌شدید؟ اتوبوس چه شکلی پیدا می‌کرد. جدیداً ماشینها ساخته شد که هنوز به بازار نیامده است که فقط حاصل یک خیال بود. آیا می‌شود در جایی که ترافیک زیاد است ماشینها خودشان را جمع کنند و پس از آنکه از آنجا رد شدند دوباره خودشان را پهن کنند؟ می‌گویند کسی که این خیال را کرد سوسکها را نگاه می‌کرد. دید وقتی سوسکها به جایی تنگ رسیدند خودشان را جمع کردند بعد که به جای وسیعتر رفتند خود را باز کردند و از خود پرسید آیا می‌شود چنین خوروهایی طراحی و تولید کرد. الان نمونه آزمونی این نوع خودرو ساخته شد.

پیش از این فکر کردیم همیشه خودرو باید

ابوسعید ابوالخیر وارد مسجدی شد و بسیاری تلاش می‌کردند به دیدارش نایل شوند و حرفهایش را بشنوند. یک نفر پای منبر برای اینکه جایی باز شود، فریاد برآورد: خدا رحمت کند کسی را که یک قدم جلو آید تا برای دیگران جایی باز شود. ابوسعید از منبر پایین آمد و گفت: آنچه می‌خواستم بگویم او گفت» و این یعنی بهره‌وری.

تویوتا در سال ۱۹۸۳، ۴۸۰ هزار مورد از خیالات کارمندان را جمع آوری کرد و از میان این خیالات ۳۰ درصد را مفید تشخیص داد، یعنی به درد عمل می خورد و این سبب شد در ظرف پنج سال خیالات مفید را به کار ببندد و محصولش با بنز رقابت کند.

دارای طول و عرض ثابت باشد، از این خیالات نکرديم که آیا خودرو می تواند مثلاً عرض متغیر داشته باشد. دیشب تلویزیون نوآوری خودروهای ژاپنی را نشان می داد: کسی یک چمدان داشت، بعد یک لحظه چمدان را باز کرد تبدیل به خودرو شد در آن نشست و رفت و بعد جمع کرد، دوباره چمدان شد. شاید شما از این خیالات نکنید. چرا نبایست خیال کرد که ماشین را مثل چمدان تا طبقه هشتم ببرید بخصوص که می تواند نیرویی محرکه آن برقی باشد.

تفاوت در نگاه سبب می شود که انسان به طور شگفت شکوفا شود. ایجاد خیالات خرجی ندارد و چون بی خرج بود نقل کردم. اگر نگاه شما تغییر کند خرجی برای وزارت خانه ندارد بلکه سودی هم دارد. چون در غیر این صورت اگر بخواهید پیشنهادی بدهید می گویند بودجه اش را بیاور. به همین علت پیشنهادهایی می دهیم که نیاز به بودجه نداشته باشد.

۳- برخورد مثبت

مسئله دیگری که وجود دارد برخورد مثبت گرایانه است. برای پروژه های در یک شهر صنعتی جنوب ایران بوم، مهندسی با ما کار می کرد که تمام دنیا را منفی می دید. تا یک کار انجام می شد فهرست درازی تهیه می کرد که این طبیعت را خراب و انسان را تباه می کند و هکذا در نقطه مقابل، یک بارمن برای هر نکته منفی وی موارد مثبت را فهرست کردم: این اندازه صرفه جویی در کارخانه ایجاد می شود و این اندازه توان ماشین آلات را افزایش می دهد، انرژی حاصله این مقدار کمتر است و هکذا...

چندی است این روال کار را با هم ادامه دادیم. الان اظهار می کند که زندگی اش دچار

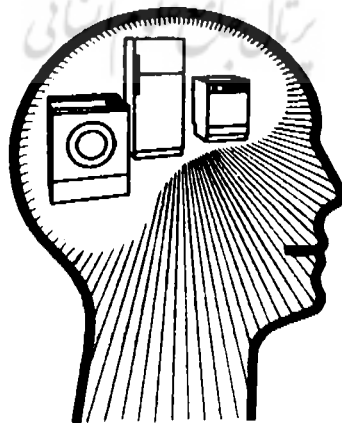
سپس از این مثبتات برای بهتر کردن زندگی و وضعیت بهره می گیرد. اگر مدیران، مهندسان و خلاصه کارکنان یک واحد تولیدی یا خدماتی از این نگرش و نگاه غفلت کنند، در درجه اول خود از توان نهفته و امکانات پنهان در حوادث و اشیاء محروم می شوند و در مرحله بعد این محرومیت دامنگیر جامعه و محیط آنها می شود. در واقع «برخورد مثبت» مکمل «تغییر دیدگاه» است و با این رویکرد همواره می توان درس های گوناگون از موضوعهای مورد نظر گرفت و جنبه های مساله را دید و از آنها برای زندگی بهتر و وضعیت برتر استفاده کرد.

۴- درک ارزش انسان

درک ارزش انسان و استفاده از توانهای نهفته آن رمز و راز ارتقای بهره وری است. در اوایل انقلاب گروه های سیاسی به یکدیگر رنگ ذهنیت می زدند. اصلاً ذهنی بودن عین یک ناسزا بود و همه می خواستند از آن تبری بجویند. امروزه دریافته اند ذهنیت انسان هر چه باشد، ارزش دارد. ذهنیت انسان منبعی شگفت و جالب است. حتی آنهایی که دارای ذهنیتی محدود هستند می توانند در تغییرات اندک و بهبود عملی بسیار مفید باشند. کسی که یک عمر مهر زده است بهتر از بسیاری می تواند نحوه مهر زدن بهتر را ارائه کند و تو خود حدیث مفصل بخوان از این مجمل.

آنها که با ژاپنی ها کار کرده اند، اذعان دارند که بسیار کم هوش هستند. کم هوشی ژاپنی ها وقتی با ایرانیان، هندیان و چینی ها مقایسه شود، بیشتر عیان و ملموس می شود. با این ویژگی هوش، همین ژاپنی ها سالی ۱۴۰ میلیارد دلار افزایش تراز تجاری دارند و اصلاً نمی دانند با پول حاصله چه کنند و می روند سینماها و استودیوهای آمریکا را می خرند. جالب است گفته شود که در گزارش ها می نویسند که ژاپنی ها نظم مورچه وار دارند.

دگرگونی شده است. تا دیروز جنبه های منفی را می دید و این جنبه ها وی را به ورطه انفعال، یاس و احساس ناتوانی می کشاند. امروز جنبه های مثبت روزنه هایی شد برای تابش نور امید که حتی برای پول درآوردن هم به مراتب مفیدتر است تا چه رسد به درخشش جنبه های رنگارنگ زندگی. بیهوده نبود روایت کرده اند وقتی حضرت عیسی (ع) و صحابه اش از کنار سنگ مرده ای می گذشتند و هر یک از صحابه از بوی بد شکل زشت و سایر نکات منفی گفت، عیسی مسیح یادآور شد که چه دندانهای سفیدی دارد. این همان تفاوت نگاه است که در میان انبوه ناهمواری ها و نامالایم ها، نکته و نقطه ای مثبت می بیند.



تلاشهای بهره وری در ایران عمدتاً روی اندازه گیری بهره وری است. چند ده رساله تحقیقاتی در ایران وجود دارد که تلاش کرده اند بسنجند و ارزیابی کنند که بهره وری چه وضعیتی دارد، نه اینکه چکار کنیم تا بهره وری بیشتر شود.

یکی از موانعی که در راه بهره‌وری وجود دارد، وجود عادات است. عادت سبب می‌شود که وضعیت بهتر نشود. ما معمولاً روشهایی را به کار می‌بندیم که از گذشته مانده‌اند و این جمود ذهن بدتر از هر چیزی است. عادت به یک طرز تلقی، یکی از موانع مهم بهره‌وری به شمار می‌آید.



خیلی کارها می‌توانی بکنی. متأسفانه از این پتانسیل بزرگ استفاده نمی‌کنیم. طرز تلقی ما از آدم، عوضی است چون ما انسان را به عنوان ابزار نگاه می‌کنیم، به عنوان مورچه هم در نظر نمی‌گیریم. این بدبختی ما است و این عیب در مدیران ما هست. از مدیر عالی تا مدیر عملیاتی که بدبختانه پایین‌ترین سطح است. این در مورد نوع آدمهاست و در مورد خودش نیز هست. او خودش را توی آئینه یک ابزار می‌بیند. در تاریخ ذکر است که تقی‌زاده گفت: من آلت‌الفاعل و مسلوب‌الاختیار بودم. «تقی‌زاده که دانشمند بود خودش را یک ابزار می‌دانست: «آلت‌الفاعل». ما هم توی آئینه نگاه می‌کنیم ابزار می‌بینیم و این مقامی است که بسیار نازلتر از جایگاه آدمی. برای بهتر کردن وضعیت چاره‌ای جز این نداریم که

بد نیست بدانید که مورچه حدود حد ۲۵۰ سلول مغزی دارد. یعنی توان ذهنی آن محدود است و حال آنکه انسان بیشتر از ده میلیارد سلول مغزی دارد. با این مقدمات می‌توان بهتر به راز نظم مورچه‌وار و نیز کم‌هوشی ژاپنی‌ها پی‌برد. درست است که کم‌هوش‌اند ولی از همان امکانات محدود هوشی برای کار، بهتر از باهوشان استفاده می‌کنند و در عرصه رقابت پیروز می‌شوند. قضیه همان مسابقه خرگوش و لاک‌پشت است ولی به جای لاک‌پشت، مورچه رقیب مسابقه است و پیروز هم شده است.

می‌خواهم یک لحظه فکر کنید به این جمله حضرت علی(ع) که می‌فرماید ای انسان در جسم کوچک تو عالم عظیمی نهفته است و

اگر بهره‌وری را صرفاً به تکنولوژی، فن و سرمایه مقید کنیم، به خطا رفته‌ایم. ماشین انسان را توان‌تر می‌کند ولی اگر فکر کنیم این ابزارها است که بهره‌وری را زیاد می‌کند، چه بسیار کشورهای نفتی که سرمایه‌ها انباشتند و گورستان ماشین‌آلات شدند و وضعشان بهتر نشد.

انسانیت آدمی را منظور کنیم و آن را فراتر از ابزار بنگریم.

۵- اهمیت آموزش

آخرین نکته‌ای که وجود دارد آموزش است. اگر ما تصور کنیم انسان یک منبع است، مثل منبع نفت و می‌شود استخراجش کرد علاوه بر عمل، چیزی که از انسان می‌توان استخراج کرد یا فکریات است یا خیالات. حاصل استخراج را می‌توان پالایش کرد، پرورش داد و سپس به کار گرفت. انسان یک ابزار نیست که فقط به کار برده شود. بلکه از انسان همین‌طور خیالات می‌جوشد. به قول ای‌کاف، اگر می‌خواهید مشکل رفع کنید و وضعیت را بهتر کنید به کودکانها مراجعه کنید. مشکل را به شکل بازی در آورید. اگر برای شما یکسال طول می‌کشد که آنرا حل کنید ذهنیت و باورتان و عادت کج و کور سبب می‌شود که چنین کند و ناتوان باشید. بچه‌ها هنوز باورهای بازدارنده و عادات منفی ندارند، خیالاتشان را به زنجیر بسته‌اند و می‌توانند با خیالات و تصورات خود دنیا را دگرگون کنند. به مصداق آیه‌ای که خداوند می‌گوید: فبتارک... احسن الخالقین واقعاً انسان آفریننده است ولی من که خدایم از آن در خلقت برترم، ویژگی بسیار برجسته انسان خلایق اوست، او می‌تواند بیافریند به‌رغم چنین بالیدن خداوند از خلقت انسان و تاکید و توجه بر بعد خلایقیت آدمی، دقیقاً همین ویژگی خلایقیت انسان از نظرها پنهان مانده است و در نگاه و آموزش ما رنگ و بویی از آن دیده نمی‌شود. از اینرو آموزش خلاق که توان آفرینندگی آدمی را بیافزاید لازمه بهبود وضعیت است. اگر گرسنه هستیم برای این است که عقلمان را به کار نیانداخته‌ایم، روی گنجی نشسته‌ایم گنج تاریخ ایران، گنج استعداد قوی ملت و گنجی که این ملت چه کارهایی برای بشریت کرده و خود به آن باور دارد. اکنون چندی است در عرصه تولید و خدمات لحظه گنج شده‌ایم و مطمئناً ما از این گنجی بیرون می‌آیم.