

# تفکر سیستمی در مدیریت؛ از دیدن مسئله تا ساختن سازمانی توانمند با بهره‌گیری از فرهنگ ایرانی و آموزه‌های اسلامی

یادداشت اول از مجموعه تفکر سیستمی در مدیریت

سعيد كناني - تير ماه ۱۴۰۵

ایمیل نویسنده: Saeedkanany@iran.ir

## مقدمه

این یادداشت در چند قسمت به موضوع تفکر سیستمی در مدیریت می‌پردازد. در قسمت نخست، تلاش می‌شود نگاه سیستمی به سازمان، اجزای آن، روابط می‌ان اجزا، بازخوردها، تأخیرهای زمانی و الگوهای رفتاری که در طول زمان شکل می‌گیرند، توضیح داده شود و نشان داده شود که چرا بسیاری از مسائل مدیریتی را نمی‌توان با بررسی جداگانه و مستقل هر یک از اجزای سازمان فهم کرد. قسمت دوم، ادامه طبیعی همین بحث است و از سطح نگرش و مبانی نظری به سطح انسان‌ها، سازوکارهای مدیریتی و ابزارهای عملی می‌رود؛ یعنی بررسی می‌کند که این نوع نگاه چگونه می‌تواند در شناخت و توسعه کارکنان، مشارکت، یادگیری، ارزیابی عملکرد، نظام پیشنهادات، طوفان فکری، Check-in و نظام پاداش به کار گرفته شود. بنابراین قسمت دوم را می‌توان ادامه عملی قسمت نخست دانست؛ با این تفاوت که هر قسمت به‌گونه‌ای تنظیم شده است که در عین ارتباط با قسمت دیگر، برای خواننده قابل استفاده و فهم مستقل نیز باشد.

برای اداره و مدیریت یک سیستم، از یک شرکت تولیدی و صنعتی گرفته تا یک مجموعه خدماتی، اداره، سازمان یا ساختارهای بزرگ‌تر، ابزارهای مدیریتی فراوانی وجود دارد؛ اما یکی از ابزارهایی که اگر درست فهمیده و به‌درستی به کار گرفته شود، می‌تواند نگاه مدیر به مسئله، انسان، منابع، تصمیم‌گیری و آینده سازمان را تغییر دهد، تفکر سیستمی است. مدیر در محیط واقعی معمولاً با یک مشکل منفرد روبه‌رو نیست. کاهش فروش ممکن است هم‌زمان با کمبود نقدینگی، افت انگیزه کارکنان، افزایش ضایعات، فرسودگی تجهیزات، ضعف اطلاعات، فشار تأمین‌کنندگان، تصمیم‌های اشتباه گذشته و حتی شرایط بیرونی اقتصاد ارتباط داشته باشد. اگر برای هرکدام یک مقصر جداگانه پیدا کنیم، ممکن است چند علامت را موقتاً خاموش کنیم، اما الزاماً بیماری اصلی سیستم را درمان نکرده‌ایم.

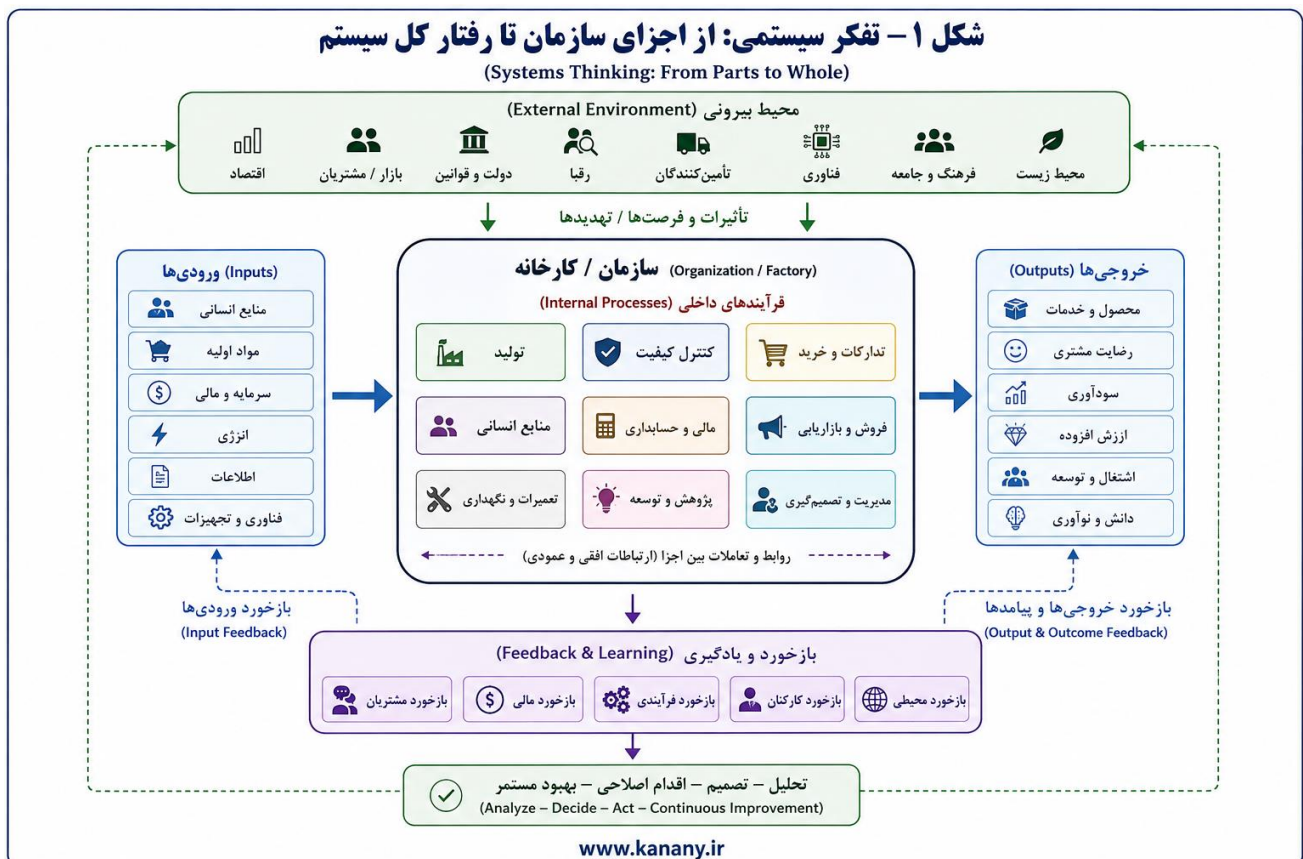
تفکر سیستمی دقیقاً از همین‌جا اهمیت پیدا می‌کند: به مدیر کمک می‌کند به جای دیدن مجموعه‌ای از مشکلات پراکنده، ارتباط میان مشکلات، الگوهای تکرارشونده، ساختارهایی که این الگوها را ایجاد می‌کنند و مدل‌های ذهنی حاکم بر تصمیم‌ها را ببیند. این نگاه به معنای کنار گذاشتن تخصص فنی یا تجربه مدیریتی نیست؛ برعکس، می‌خواهد دانش فنی مدیر را در یک تصویر بزرگ‌تر قرار دهد تا تصمیمی که در یک بخش گرفته می‌شود، ناخواسته بخش دیگری از سازمان را گرفتار نکند.



## تفکر سیستمی چیست؟

لودویگ فون برتالانفی (Ludwig von Bertalanffy)، زیست‌شناس و نظریه‌پرداز اتریشی، یکی از بنیان‌گذاران مهم اندیشه سیستم‌هاست. او در نظریه عمومی سیستم‌ها تلاش کرد نشان دهد بسیاری از پدیده‌ها را نمی‌توان فقط با جدا کردن اجزا و مطالعه مستقل آنها فهمید؛ زیرا رفتار یک کل به روابط میان اجزای آن نیز وابسته است. در یک سیستم باز، سیستم با محیط خود در ارتباط است، از آن ورودی می‌گیرد، بر محیط اثر می‌گذارد و از آن بازخورد دریافت می‌کند. بنابراین سازمان را نیز نمی‌توان فقط به ماشین آلات، ساختمان، سرمایه، کارکنان، مدیران و محصولات تجزیه کرد و سپس انتظار داشت با شناخت جداگانه هرکدام، رفتار کل سازمان را فهمیده باشیم. آنچه میان این اجزا جریان دارد – اطلاعات، تصمیم، پول، مواد، اعتماد، دانش، انگیزه و قدرت – خود بخشی از سیستم است. (Bertalanffy, 1968)

این نکته برای مدیر بسیار ساده اما عمیق است: ممکن است اجزای یک سازمان خوب باشند، ولی رابطه میان آنها بد باشد و در نتیجه کل سازمان عملکرد ضعیفی داشته باشد. دو شرکت می‌توانند ماشین‌آلات مشابه، تعداد کارکنان مشابه و حتی بازار مشابه داشته باشند، اما یکی سودآور و یادگیرنده باشد و دیگری دائماً درگیر بحران. تفاوت ممکن است در کیفیت ارتباط واحدها، نحوه تصمیم‌گیری، جریان اطلاعات، اعتماد کارکنان، نظام پاداش، نگهداری تجهیزات، رابطه با تأمین‌کنندگان یا نوع نگاه مدیران به آینده باشد. از این منظر، سیستم صرفاً «مجموعه‌ای از اجزا» نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از اجزای مرتبط است که از طریق تعامل با یکدیگر رفتاری کلی ایجاد می‌کنند. به همین دلیل در مدیریت، رابطه میان اجزا گاهی به اندازه خود اجزا اهمیت دارد.



نگاه خطی معمولاً می‌گوید: مشکل را پیدا کن، علت را پیدا کن، مقصر را پیدا کن و اقدام کن. تفکر

سیستمی از مدیر می‌خواهد چند گام عمیق‌تر برود: رویداد را ببیند، تکرار آن را در طول زمان بررسی کند، ساختاری را که این الگو را ایجاد کرده بشناسد، روابط و بازخوردها را پیدا کند و سپس نقطه‌ای را برای مداخله انتخاب کند که بتواند رفتار سیستم را تغییر دهد. در نتیجه، پرسش مدیر از «چه کسی این اشتباه را کرد؟» به «چه شرایطی باعث شد این اشتباه به وجود بیاید و چرا سیستم نتوانست زودتر آن را تشخیص دهد؟» تغییر می‌کند. پرسش از «چرا امروز تولید پایین آمده؟» به «چه الگویی طی چند سال تولید را به این نقطه رسانده است؟» تبدیل می‌شود و پرسش از «چه چیزی را سریع تعمیر کنیم؟» به «کدام بخش از ساختار را اصلاح کنیم تا این مشکل دوباره تولید نشود؟» تغییر می‌کند. این همان تغییر زاویه دیدی است که تفکر سیستمی ایجاد می‌کند.

### دانشمندانی که تفکر سیستمی را توسعه دادند

پس از برتالانفی، اندیشه سیستمی در مسیرهای مختلف توسعه پیدا کرد و هر یک از دانشمندان بزرگ این حوزه بخشی از تصویر را روشن‌تر کردند.

جی رایت فورستر (Jay W. Forrester) این نگاه را به شکل قدرتمندی وارد مطالعه رفتار سیستم‌های مدیریتی در طول زمان کرد. او بنیان‌گذار پویایی‌شناسی سیستم‌ها یا *System Dynamics* است. اهمیت کار فورستر در این است که بسیاری از مشکلات مدیریتی را نباید فقط در یک لحظه بررسی کرد؛ زیرا تصمیم امروز ممکن است نتیجه‌ای را چند ماه یا چند سال بعد ایجاد کند و همان نتیجه نیز دوباره بر تصمیم‌های آینده اثر بگذارد. فورستر در کتاب *Industrial Dynamics* (پویایی‌های صنعتی) از مدل‌سازی روابط میان جریان‌های مواد، سفارش، موجودی، نیروی انسانی، سرمایه و تصمیم‌های مدیریتی برای فهم رفتار پیچیده سازمان‌ها استفاده کرد. (Forrester, 1961)

برای مدیر، معنای ساده این دیدگاه آن است که تصمیم خوب، الزاماً تصمیمی نیست که همین امروز بهترین نتیجه را نشان دهد. گاهی تصمیمی که امروز هزینه ایجاد می‌کند، فردا سازمان را نجات می‌دهد؛ آموزش کارکنان، نگهداری پیشگیرانه، توسعه تأمین‌کنندگان، ایجاد ذخیره مناسب قطعات حیاتی، سرمایه‌گذاری در فناوری و جانشین‌پروری نمونه‌هایی از همین تصمیم‌ها هستند.

پیتر سنگه (Peter M. Senge) این اندیشه را به شکل بسیار مهمی وارد مدیریت سازمان کرد. او در کتاب *The Fifth Discipline* (پنجمین فرمان) تفکر سیستمی را «فرمان پنجم» و در واقع عنصر یکپارچه‌کننده سایر قابلیت‌های سازمان یادگیرنده معرفی کرد. در چارچوب سنگه، تسلط شخصی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک و یادگیری تیمی در کنار تفکر سیستمی معنا پیدا می‌کنند. سازمان یادگیرنده سازمانی نیست که فقط دوره آموزشی برگزار کند؛ سازمانی است که بتواند از تجربه خود یاد بگیرد، فرض‌های خود را زیر سؤال ببرد، چشم‌انداز مشترک ایجاد کند و الگوهای رفتاری خود را اصلاح کند. (Senge, 2006)

این نگاه برای مدیر اهمیت زیادی دارد؛ زیرا اگر هر بار که مشکلی ایجاد شد فقط آن را برطرف کنیم، سازمان ممکن است دائماً در حال «حل مشکل» باشد اما هیچ‌گاه یاد نگیرد که چرا مشکل ایجاد می‌شود. راسل ایکاف (Russell L. Ackoff) نیز تفکر سیستمی را به حوزه برنامه‌ریزی و حل مسئله مدیریتی پیوند داد. در اندیشه او، یکی از خطاهای رایج این است که مدیر مسئله واقعی را با نشانه‌های آن اشتباه



بگیرد. گاهی چیزی که سازمان آن را «مسئله» می‌نامد، در واقع نتیجه یک ساختار نامناسب است. یکاف بر نگاه کل‌نگر، طراحی آینده مطلوب و توجه به پیامدهای متقابل تصمیم‌ها تأکید داشت. کتاب *Creating the Corporate Future* (ساختن آینده سازمانی) از آثار مهم او در این زمینه است. (Ackoff, 1981)

پیتر چکلند (Peter Checkland) از زاویه دیگری وارد مسئله شد. او معتقد بود مسائل سازمانی و انسانی همیشه مانند یک مسئله فنی روشن و دارای یک پاسخ قطعی نیستند. در بسیاری از موقعیت‌ها، افراد مختلف درباره اینکه «مشکل چیست» و «راه‌حل خوب چیست» برداشت‌های متفاوتی دارند.

چکلند روش‌شناسی سیستم‌های نرم یا *Soft Systems Methodology* را برای چنین موقعیت‌هایی توسعه داد؛ روشی که به جای فرض کردن یک تعریف قطعی از مسئله، به فهم دیدگاه‌های مختلف، تصویر کردن وضعیت موجود، مقایسه دیدگاه‌ها و پیدا کردن تغییرات عملی و قابل قبول کمک می‌کند. (Checkland, 1999)

مایکل سی جکسون (Michael C. Jackson) نیز با توسعه تفکر سیستمی انتقادی یا *Critical Systems Thinking*، بر این نکته تأکید کرد که همه مسائل را نباید با یک رویکرد حل کرد. در کتاب *Systems Approaches to Management* (رویکردهای سیستمی به مدیریت)، او رویکردهای کارکردگرا، تفسیری، رهایی‌بخش و پسامدرن را از هم تفکیک می‌کند و نشان می‌دهد که مسائل سازمانی ممکن است هم جنبه فنی داشته باشند، هم تفسیری، هم قدرت و منافع گروه‌ها در آنها دخیل باشد. (Jackson, 2000)

این نکته در عمل بسیار مهم است. اگر یک دستگاه خراب است، متخصص فنی باید علت خرابی را پیدا کند؛ اما اگر دستگاه دائماً خراب می‌شود، دیگر مسئله صرفاً فنی نیست. باید برنامه نگهداری، بودجه قطعات، آموزش اپراتور، فشار تولید، کیفیت خرید و تصمیم‌های مدیریتی نیز بررسی شود. اگر کارکنان واقعیت را به مدیر نمی‌گویند، مسئله فقط «ضعف کارکنان» نیست؛ باید ترس، ساختار قدرت، رفتار مدیران میانی و پیامد گفتن خبر بد نیز بررسی شود.

دونلا اچ میدوز (Donella H. Meadows) این بحث را با مفهوم بسیار مهم نقاط اهرمی یا *Leverage Points* توسعه داد. نقطه اهرمی جایی در ساختار سیستم است که یک تغییر نسبتاً محدود می‌تواند اثر بزرگی بر رفتار کل سیستم بگذارد.

میدوز نشان می‌دهد همه مداخلات قدرت یکسانی ندارند؛ تغییر یک عدد یا پارامتر معمولاً اثر محدودتری دارد، در حالی که تغییر جریان اطلاعات، قواعد سیستم، ساختار قدرت، اهداف سیستم و در سطوح عمیق‌تر، تغییر الگوهای ذهنی و پارادایم حاکم، می‌تواند اثر بسیار بیشتری ایجاد کند. (Meadows, 2008)

برای مدیر، مفهوم نقطه اهرمی یعنی لازم نیست برای اصلاح همه چیز، همه چیز را تغییر دهد. باید جایی را پیدا کند که تغییر آن، چند مشکل را هم‌زمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً اگر مشکل کیفیت فقط با تذکر به کارگر دنبال شود، شاید اثر محدودی داشته باشد؛ اما اگر اطلاعات خرابی و ضایعات به موقع به تولید، مهندسی و خرید برسد و پاداش کارکنان نیز به کیفیت واقعی وابسته شود، ممکن است یک تغییر در «جریان اطلاعات» و «قواعد پاداش» چند رفتار را هم‌زمان تغییر دهد.

## شکل ۲ - نقاط اهرمی میدوز؛ از تغییر پارامترها تا تغییر مدل ذهنی

(Meadows' Leverage Points: From Parameters to Mindset)



در اینجا باید یک نکته را روشن کرد: تفکر سیستمی یک دستورالعمل مکانیکی برای همه سازمان‌ها نیست. این علم و رویکرد به مدیر کمک می‌کند ابتدا مسئله را درست ببیند، سپس متناسب با ماهیت آن از ابزار مناسب استفاده کند.

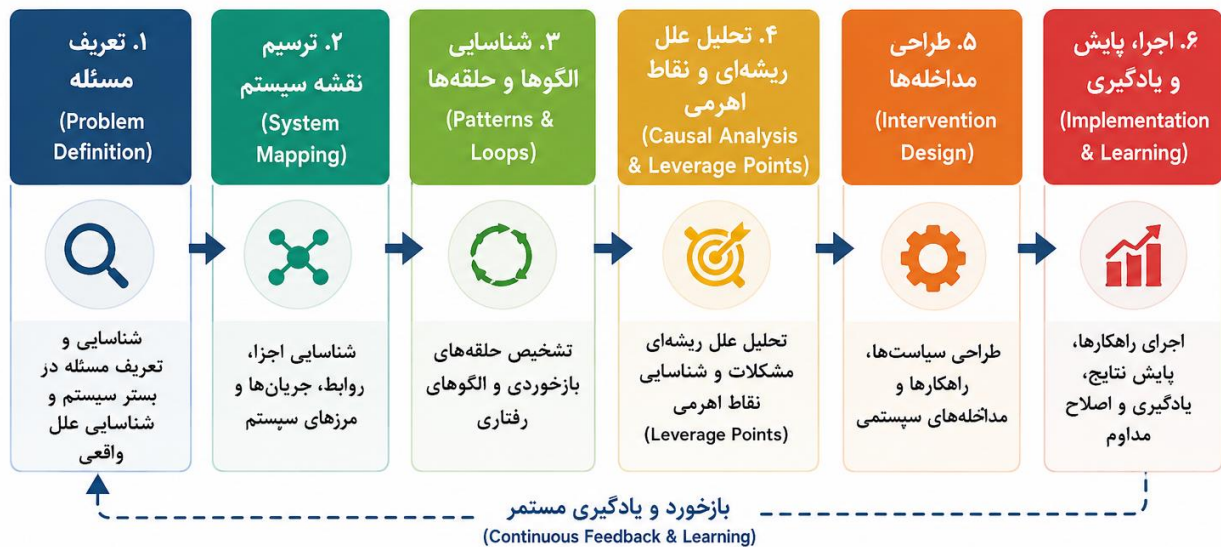
### چگونه تفکر سیستمی را در عمل به کار بگیریم؟

اگر تفکر سیستمی فقط به تعریف «سیستم، بازخورد، حلقه و نقطه اهرمی» محدود شود، برای مدیر چندان فایده‌ای ندارد. ارزش واقعی آن زمانی آشکار می‌شود که بتوان آن را به یک روش عملی برای اداره سازمان تبدیل کرد.

مدیر می‌تواند در برابر هر مسئله مهم ابتدا از خود بپرسد: چه اتفاقی افتاده است؟ آیا این اتفاق قبلاً هم رخ داده؟ چه الگویی در طول زمان دیده می‌شود؟ چه عوامل و روابطی این الگو را ایجاد می‌کنند؟ چه اطلاعاتی را نمی‌بینیم؟ چه تأخیری میان تصمیم و نتیجه وجود دارد؟ چه کسی از تصمیم سود می‌برد و چه کسی هزینه آن را می‌پردازد؟ و مهم‌تر از همه، کدام نقطه از این ساختار بیشترین امکان تغییر را دارد؟

پس از این مرحله، باید مسئله را روی یک نقشه ساده از روابط قرار داد. لازم نیست مدیر از همان ابتدا مدل ریاضی پیچیده بسازد. گاهی یک کاغذ بزرگ و چند واژه کلیدی کافی است. اگر فروش کاهش یافته، کنار آن نقدینگی، تبلیغات، کیفیت، رضایت مشتری، تحویل، قیمت، تولید و انگیزه کارکنان نوشته می‌شود و رابطه میان آنها بررسی می‌شود. هدف این نیست که یک نقاشی زیبا تهیه شود؛ هدف این است که مدیر چیزی را ببیند که در گزارش‌های جداگانه واحدها دیده نمی‌شود.

### ۳. فرایند عملی به کارگیری تفکر سیستمی در مدیریت (Systems Thinking Implementation Process)

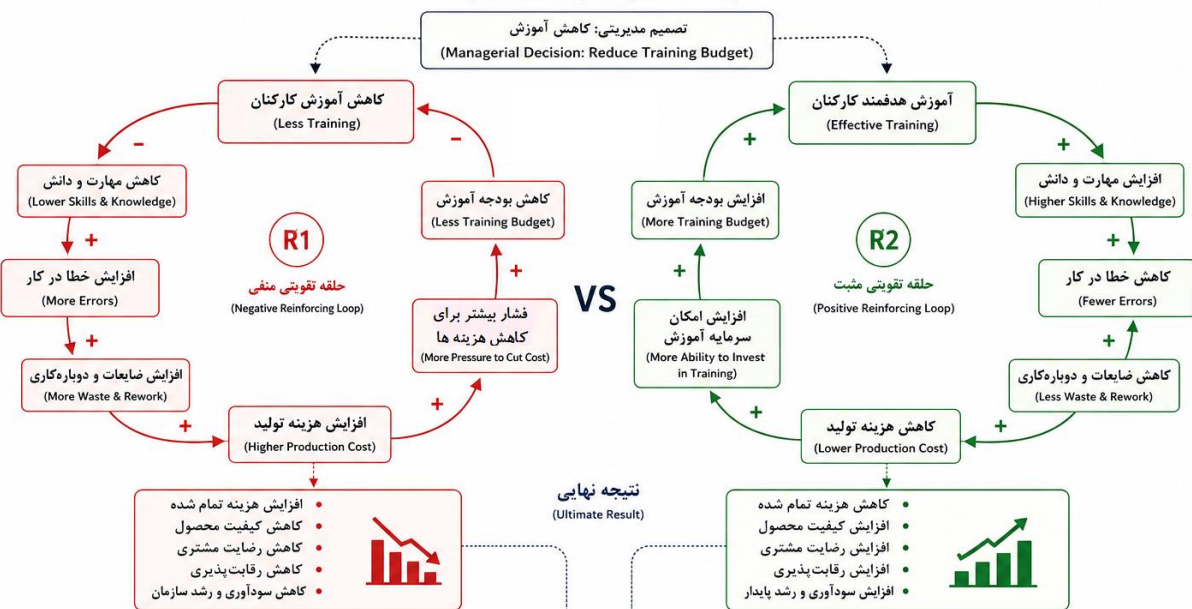


به کارگیری مداوم تفکر سیستمی باعث درک عمیق‌تر، تصمیم‌گیری مؤثرتر و بهبود پایدار در سازمان می‌شود.  
(Continuous application of systems thinking leads to deeper understanding, better decision-making, and sustainable improvement in organizations.)

www.kanany.ir

یکی از ابزارهای مهم در این مرحله، نمودار حلقه علی یا *Causal Loop Diagram* است.

#### شکل ۴ - حلقه بازخورد کاهش آموزش، افزایش خطا و افزایش هزینه (Causal Loop Diagram - CLD)



www.kanany.ir

این نمودار کمک می‌کند بفهمیم چگونه یک عامل بر عامل دیگر اثر می‌گذارد و نتیجه دوباره به نقطه آغاز بازمی‌گردد. برای مثال، کاهش آموزش ممکن است خطا را افزایش دهد؛ افزایش خطا ضایعات را بالا ببرد؛ افزایش ضایعات هزینه را زیاد کند؛ افزایش هزینه فشار مدیریت برای کاهش هزینه را بیشتر کند و همین فشار دوباره باعث کاهش آموزش شود. در چنین حالتی مدیر با یک حلقه روبه‌روست، نه یک علت منفرد.

طوفان فکری (Brainstorming) نیز در این فرآیند اهمیت زیادی دارد؛ اما نه به شکل جلسه‌ای که افراد صرفاً چند ایده مطرح کنند و پس از پایان جلسه، موضوع به فراموشی سپرده شود. در رویکرد سیستمی، مدیر باید افراد بخش‌های تولید، مالی، فروش، تدارکات، منابع انسانی، تعمیرات و حتی نمایندگان کارکنان را حول یک مسئله مشخص گرد هم آورد، مسئله را بدون متهم کردن افراد بدون تمسخر ایده‌ها و با تمرکز بر فرآیند تعریف کند و همه علت‌ها و عوامل احتمالی مؤثر بر آن را ثبت نماید. سپس این عوامل باید دسته‌بندی شوند و روابط، وابستگی‌ها و آثار متقابل میان آنها مورد بررسی قرار گیرد. در مرحله بعد، ایده‌ها و راهکارهای پیشنهادی باید بر اساس معیارهایی مانند میزان اثرگذاری، هزینه، زمان اجرا، امکان‌پذیری و ریسک ارزیابی شوند و برای گزینه‌های منتخب، مسئول اجرا، زمان‌بندی و شاخص مشخصی برای سنجش نتیجه تعیین شود. این رویکرد باعث می‌شود طوفان فکری از یک فعالیت مقطعی برای تولید ایده، به بخشی از فرآیند واقعی حل مسئله و یادگیری سازمانی تبدیل شود. در همین نقطه است که تفکر سیستمی از یک مفهوم دانشگاهی به ابزاری عملی برای مدیریت مسائل روزمره سازمان تبدیل می‌شود.

### یک کارخانه فرضی؛ وقتی شما تازه مدیرعامل شده‌اید

حالا فرض کنید شما به‌تازگی مدیرعامل یک کارخانه باسابقه شده‌اید؛ کارخانه‌ای که چند دهه فعالیت کرده، محصولات متنوع تولید می‌کند، صدها نفر در آن کار می‌کنند و بخش قابل‌توجهی از دانش آن در ذهن کارکنان قدیمی قرار دارد. شرکت زمانی جایگاه خوبی در بازار داشته، اما در سال‌های اخیر مشکلات متعددی پیدا کرده است.

در روزهای اول مدیریت، گزارش‌های مختلفی روی میز شما قرار می‌گیرد. فروش کاهش یافته، بعضی مشتریان ناراضی‌اند، تعدادی سفارش با تأخیر تحویل شده، نقدینگی ضعیف است، تجهیزات فرسوده‌اند، ضایعات بالا رفته و برخی کارکنان از وضعیت حقوق و مزایا ناراضی هستند. مدیر مالی می‌گوید پول نداریم؛ مدیر تولید می‌گوید مواد و قطعه کافی نداریم؛ مدیر فروش می‌گوید بازار هست ولی تولید نمی‌تواند به‌موقع تحویل دهد؛ مدیر منابع انسانی از خروج نیروهای متخصص می‌گوید؛ مدیران فنی و تعمیرات از کمبود قطعات یدکی می‌گویند و مدیر تدارکات معتقد است تأمین‌کنندگان شرایط قبلی را ندارند.

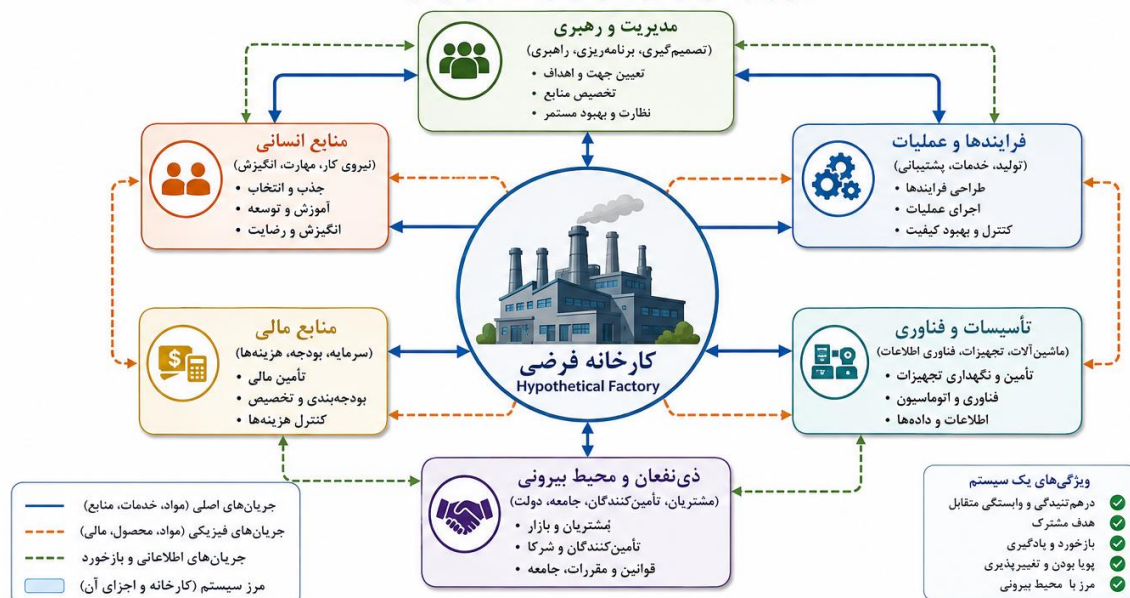
در چنین شرایطی اگر مدیر تازه‌وارد بخواهد برای هر گزارش یک دستور جداگانه صادر کند، خیلی زود گرفتار حجم عظیمی از تصمیم‌های روزانه خواهد شد. بنابراین اولین اقدام سیستمی این نیست که همه مشکلات را فوراً حل کند؛ بلکه باید تصویر واقعی سیستم را بسازد. یکی از نخستین مشکلاتی که آشکار می‌شود، ضعف جریان اطلاعات میان واحدهاست. تولید، مالی،

فروش و تدارکات هرکدام اطلاعات خودشان را دارند، اما تصویر واحدی از وضعیت شرکت وجود ندارد. فروش از سفارش‌ها خبر دارد ولی تولید از ظرفیت واقعی مطلع نیست؛ مالی از محدودیت نقدینگی اطلاع دارد ولی واحد فروش ممکن است قراردادهایی ببندد که فشار نقدینگی را بیشتر کند؛ تدارکات از تأخیر تأمین‌کننده خبر دارد ولی این اطلاعات با سرعت کافی به فروش و تولید منتقل نمی‌شود.

### شکل ۵ - کارخانه فرضی به عنوان یک سیستم بهم پیوسته

Figure 5 - The Hypothetical Factory as an Interconnected System

کارخانه یک موجودیت زنده و پویا است که اجزای آن در تعامل و وابستگی متقابل قرار دارند. تغییر در هر بخش، بر سایر بخش‌ها و کل سیستم اثر می‌گذارد.



درک کارخانه به عنوان یک سیستم، مبنای تفکر سیستمی و مدیریت اثربخش است.



نجم الثاقب  
مرکز مشاوره سعید کنعانی  
www.kanany.ir

در اینجا راهکار سیستمی، صرفاً خرید یک نرم‌افزار گران نیست. ابتدا باید «اطلاعات حیاتی» تعریف شود: سفارش‌های قطعی، ظرفیت تولید، مواد و قطعات بحرانی، نقدینگی، بدهی‌های سررسیدشده، وضعیت انرژی، سفارش‌های معوق، خرابی‌های مهم و وضعیت نیروی انسانی. سپس یک داشبورد مدیریتی ساده و مشترک ایجاد شود که همه مدیران ارشد از یک تصویر واحد استفاده کنند. جلسه هفتگی مدیران نیز باید بر اساس همین داده‌ها برگزار شود، نه بر اساس روایت‌های جداگانه هر واحد. مشکل دیگر، تصمیم‌گیری جزیره‌ای است. ممکن است مدیر خرید با کاهش موجودی، شاخص هزینه انبار را بهتر کند، اما تولید را متوقف کند؛ مدیر فروش برای افزایش فروش تخفیف بدهد، اما حاشیه سود را نابود کند؛ مدیر مالی پرداخت هزینه آموزش را عقب بیندازد، اما چند ماه بعد خطا و ضایعات افزایش یابد. بنابراین ارزیابی مدیران نباید فقط بر اساس شاخص واحد خودشان باشد. بخشی از ارزیابی باید به شاخص‌های کل شرکت وابسته شود؛ مانند سود عملیاتی، کیفیت، تحویل به‌موقع، رضایت مشتری، بهره‌وری و نقدینگی. در شرکت فرضی، جلسات نیز زیاد است اما تصمیم کم. مدیر تازه‌وارد متوجه می‌شود بسیاری از مسائل

ماه‌ها در جلسه مطرح شده‌اند ولی مسئول مشخص، زمان‌بندی و شاخص نتیجه ندارند. راهکار این است که هر تصمیم مهم در پایان جلسه به یک اقدام مشخص تبدیل شود: چه کاری، توسط چه کسی، تا چه تاریخی و با چه نتیجه‌ای. جلسه بعدی نیز محل تکرار حرف‌های قبلی نباشد؛ باید بررسی شود اقدام انجام شده یا نه و اگر نشده، چرا.

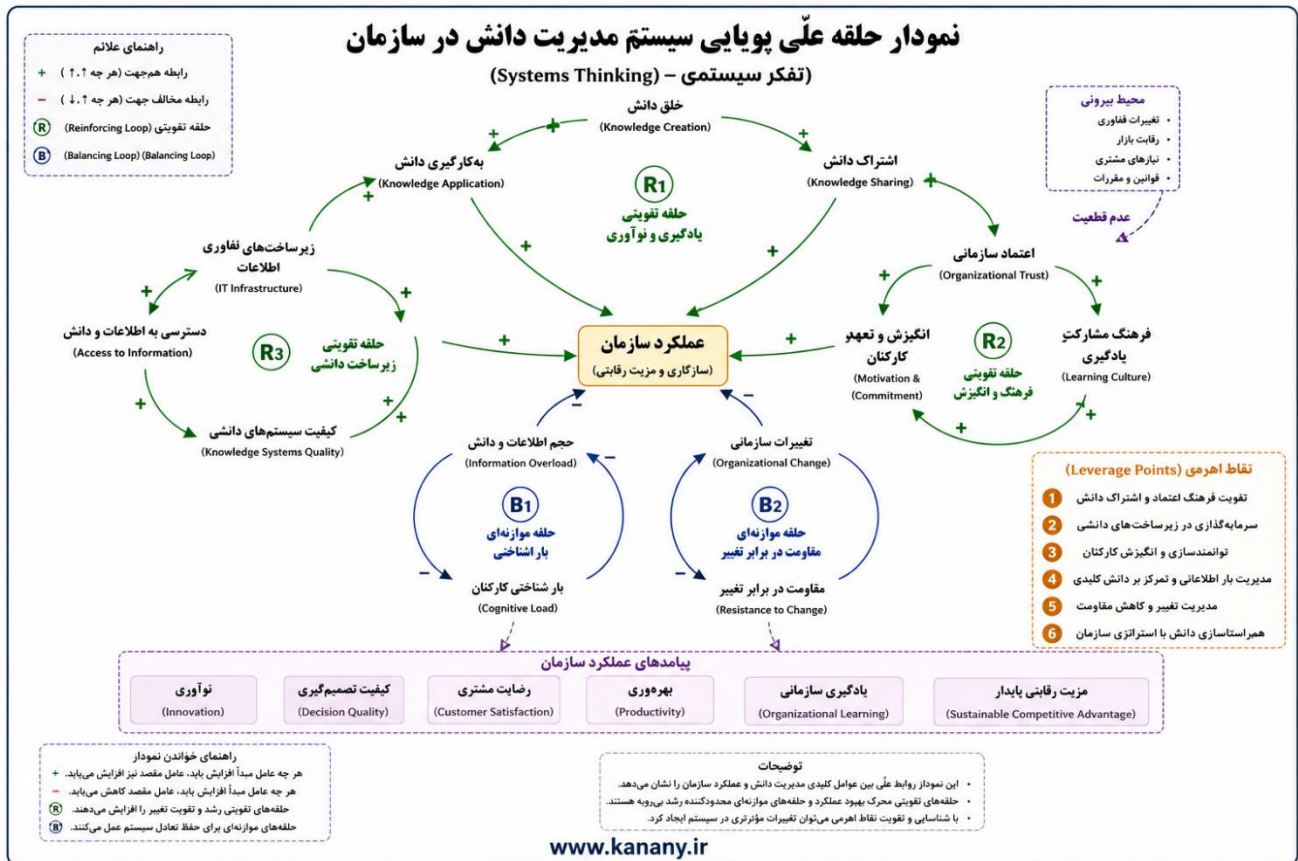
مشکل دیگری که به تدریج خود را نشان می‌دهد، فقدان شاخص واقعی عملکرد است. برخی مدیران گزارش‌های طولانی از فعالیت ارائه می‌کنند، اما مشخص نیست نتیجه اقتصادی و عملی آن فعالیت چه بوده است. اینجا باید میان «فعالیت» و «نتیجه» تفاوت گذاشت. تعداد جلسات، تعداد نامه‌ها و ساعات حضور الزاماً نشانه عملکرد نیستند. مدیر باید شاخص‌هایی تعریف کند که به نتیجه واقعی متصل باشند. برای نمونه، اگر هدف واحد تعمیرات کاهش توقف تولید است، شاخص فقط تعداد تعمیرات انجام شده نباشد؛ باید مدت توقف، تکرار خرابی و دسترس‌پذیری تجهیزات نیز دیده شود. اگر هدف منابع انسانی توسعه کارکنان است، صرفاً تعداد دوره‌های آموزشی کافی نیست؛ باید اثر آموزش بر کیفیت، بهره‌وری و کاهش خطا بررسی شود.

مشکل دیگری که ممکن است در این کارخانه دیده شود، تعارض میان سود کوتاه‌مدت و سلامت بلندمدت شرکت است. ممکن است فروش اسمی افزایش یافته باشد اما هزینه‌ها نیز سریع‌تر رشد کرده باشند؛ یا برای حفظ سود ظاهری، تعمیرات، آموزش، تحقیق و توسعه و نگهداری تجهیزات کاهش یافته باشد. این تصمیم‌ها ممکن است در کوتاه‌مدت صورت‌های مالی را بهتر نشان دهند اما در بلندمدت توان تولیدی شرکت را کاهش دهند. بنابراین مدیر باید علاوه بر شاخص‌های مالی جاری، شاخص‌های سلامت آینده سازمان را نیز ببیند.

وابستگی بیش از حد به چند فرد کلیدی نیز خطر بزرگی است. در کارخانه فرضی ممکن است فقط یک نفر روش تنظیم یک دستگاه قدیمی را بداند، یک کارشناس تنها فرد مسلط بر یک مشتری مهم باشد یا یک مدیر میانی همه ارتباطات با تأمین‌کنندگان را در اختیار داشته باشد. راهکار، حذف این افراد نیست؛ بلکه تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی است. باید فرایندها مستندسازی شوند، افراد دوم و سوم تربیت شوند، آموزش جانشین انجام شود و دانش حیاتی از ذهن افراد به سیستم منتقل شود. این موضوع به مدیریت دانش مربوط می‌شود و نباید به یک پروژه چندساله تبدیل شود. مدیر تازه‌وارد می‌تواند از همان هفته‌های اول فهرست مشاغل و دانش‌های حیاتی را تهیه کند. برای هر دانش حیاتی، صاحب دانش، جانشین احتمالی، دستورالعمل، خطاهای رایج، تجربه‌های مهم و فیلم یا تصویر آموزشی ثبت شود. سپس کارکنان باتجربه موظف شوند در کنار افراد جوان‌تر کار کنند. اگر یک تکنسین بازنشسته می‌شود، انتقال دانش او نباید به روز آخر موکول شود.

یکی دیگر از مشکلات واقعی، ضعف ارتباط میان فروش و تولید است. فروش ممکن است برای گرفتن سفارش، وعده تحویل بدهد، در حالی که تولید ظرفیت یا مواد لازم را ندارد. نتیجه، نارضایتی مشتری، فشار به تولید، اضافه‌کاری، کاهش کیفیت و افزایش هزینه است. راهکار سیستمی این است که فروش قبل از تعهدهای مهم، ظرفیت واقعی تولید و وضعیت تأمین را ببیند و برنامه فروش و تولید به صورت مشترک تنظیم شود. در طرف دیگر، ممکن است تولید محصولی را ادامه دهد که بازار آن دیگر تقاضای کافی برای آن ندارد. بنابراین ارتباط فروش و تولید باید دوطرفه باشد؛ بازار باید بر تولید اثر بگذارد و

ظرفیت تولید نیز بر وعده فروش محدودیت ایجاد کند.



مشکل دیگر، انباشت تصمیم های معوق است. یک تصمیم کوچک که امروز گرفته نمی شود، ممکن است چند ماه بعد به بحران تبدیل شود. بنابراین مدیر باید فهرستی از تصمیم های معوق تهیه کند، آنها را بر اساس اثر و فوریت دسته بندی کند و برای تصمیم های مهم زمان نهایی تعیین کند. این کار در ظاهر ساده است، اما جلوی انباشته شدن مسائل را می گیرد.

در چنین سازمانی ممکن است فرهنگ پنهان نیز شکل گرفته باشد؛ کارکنان در جلسه رسمی حرفی بزنند اما در جمع های غیررسمی چیز دیگری بگویند و مدیر، اگر فقط گزارش رسمی را ببیند، تصویر ناقصی دریافت کند. بنابراین باید کانال های امنی برای شنیدن واقعیت ایجاد شود؛ گفت و گوی مستقیم مدیر با کارکنان، بازدید بدون تشریفات از محل کار، جلسات کوچک با گروه های مختلف و امکان طرح مسئله بدون ترس می تواند اطلاعاتی را آشکار کند که در گزارش رسمی وجود ندارد. در این میان، نقش مدیران میانی بسیار مهم است. اگر مدیرعامل فقط خودش با کارکنان ارتباط داشته باشد اما مدیران میانی رفتار تحقیرآمیز یا تهدیدکننده داشته باشند، سیستم پیام متناقض دریافت می کند. آنان نیز باید در گوش دادن، انتقال خبر بد، تشویق، حل تعارض و شناخت مشکلات کارکنان توانمند شوند. همچنین باید فرهنگی ایجاد شود که گزارش زود هنگام مشکل، ارزشمندتر از پنهان کردن آن باشد؛ البته گزارش نکردن عمدی یک خطر باید پیامد داشته باشد، اما کسی که مشکل را زود تشخیص می دهد و صادقانه گزارش می کند نباید صرفاً به دلیل وجود مشکل تنبیه شود.

فقدان یادگیری از خطا نیز همین‌جا خودش را نشان می‌دهد. اگر هر خطا با پیدا کردن مقصر و توبیخ او تمام شود، سازمان ممکن است ظاهراً نظم پیدا کند اما علت ساختاری خطا باقی بماند. پس از هر خطای مهم باید یک بررسی کوتاه انجام شود: چه اتفاقی افتاد، چرا رخ داد، چرا زودتر تشخیص داده نشد و چه تغییری باید ایجاد شود تا تکرار نشود. هدف این بررسی پیدا کردن مقصر نیست؛ تبدیل خطا به دانش سازمانی است. در پیگیری خطاها پیدا کردن علت ریشه‌ای مشکل از تنبیه کارمند خاطی بسیار ارزشمندتر است.

فرسودگی تجهیزات و نگهداری واکنشی نیز یک نمونه روشن از تفکر غیرسیستمی است. کارخانه‌ای که فقط هنگام خرابی دستگاه تعمیر می‌کند، هزینه خرابی، توقف تولید، اضافه‌کاری، تأخیر سفارش و نارضایتی مشتری را هم‌زمان پرداخت می‌کند. راهکار، حرکت تدریجی به سمت نگهداری پیشگیرانه و پیش‌بینانه است؛ ابتدا تجهیزات بحرانی شناسایی شوند، خرابی‌های تکراری ثبت شوند، قطعات حساس مشخص شوند و برنامه سرویس بر اساس سابقه خرابی و اهمیت تجهیز تنظیم شود.

ریسک تمرکز تأمین‌کنندگان نیز باید دیده شود. اگر یک قطعه حیاتی فقط از یک تأمین‌کننده خریداری شود، مشکل آن تأمین‌کننده می‌تواند کل سیستم را متوقف کند. مدیر باید برای اقلام حیاتی، تأمین‌کننده جایگزین، حداقل ذخیره منطقی، امکان ساخت داخلی یا جایگزینی فنی را بررسی کند. اینجا نیز هدف داشتن انبارهای بسیار بزرگ نیست؛ هدف ایجاد تاب‌آوری است.

#### تبیین یک حالت بحرانی واقعی در عمل؛ وقتی قطعه نیست، پول خرید هم نیست؛ مدیر چه کند؟

فرض کنید در همین کارخانه یک قطعه حیاتی موجود نیست و شرکت نیز نقدینگی کافی برای خرید فوری آن ندارد. پاسخ ساده‌ای مانند «قطعه را بخرید» اصلاً راهکار مدیریتی نیست، زیرا مسئله فقط نبود یک قطعه نیست؛ جریان تولید، نقدینگی، سفارش‌های مشتری، برنامه‌ریزی، تأمین، مهندسی، ظرفیت ماشین‌آلات و زمان تحویل همه به یکدیگر متصل شده‌اند و تصمیم مدیر در یک بخش می‌تواند پیامد آنی یا تأخیری در بخش‌های دیگر ایجاد کند. نخستین اقدام مدیر باید تشخیص اهمیت واقعی این کمبود باشد. ممکن است قطعه برای یک محصول حیاتی باشد اما سایر محصولات بدون آن نیز قابل تولید باشند؛ در چنین شرایطی توقف کل کارخانه به دلیل یک قطعه تصمیم منطقی نیست و می‌توان با تغییر توالی تولید، ظرفیت موجود را به سفارش‌هایی اختصاص داد که امکان تولید آنها فراهم است. همچنین همه سفارش‌ها الزاماً از نظر اقتصادی و راهبردی ارزش یکسانی ندارند؛ ممکن است یک سفارش کم‌سود یا کم‌اهمیت، منابع محدود شرکت را درگیر کند، در حالی که سفارش دیگری حاشیه سود بالاتر، اهمیت قراردادی بیشتر یا مشتری راهبردی‌تری داشته باشد. بنابراین مدیریت بحران می‌تواند با بازتنظیم اولویت‌های تولید، بدون تزریق نقدینگی جدید، بخشی از ظرفیت از دست‌رفته را جبران کند.

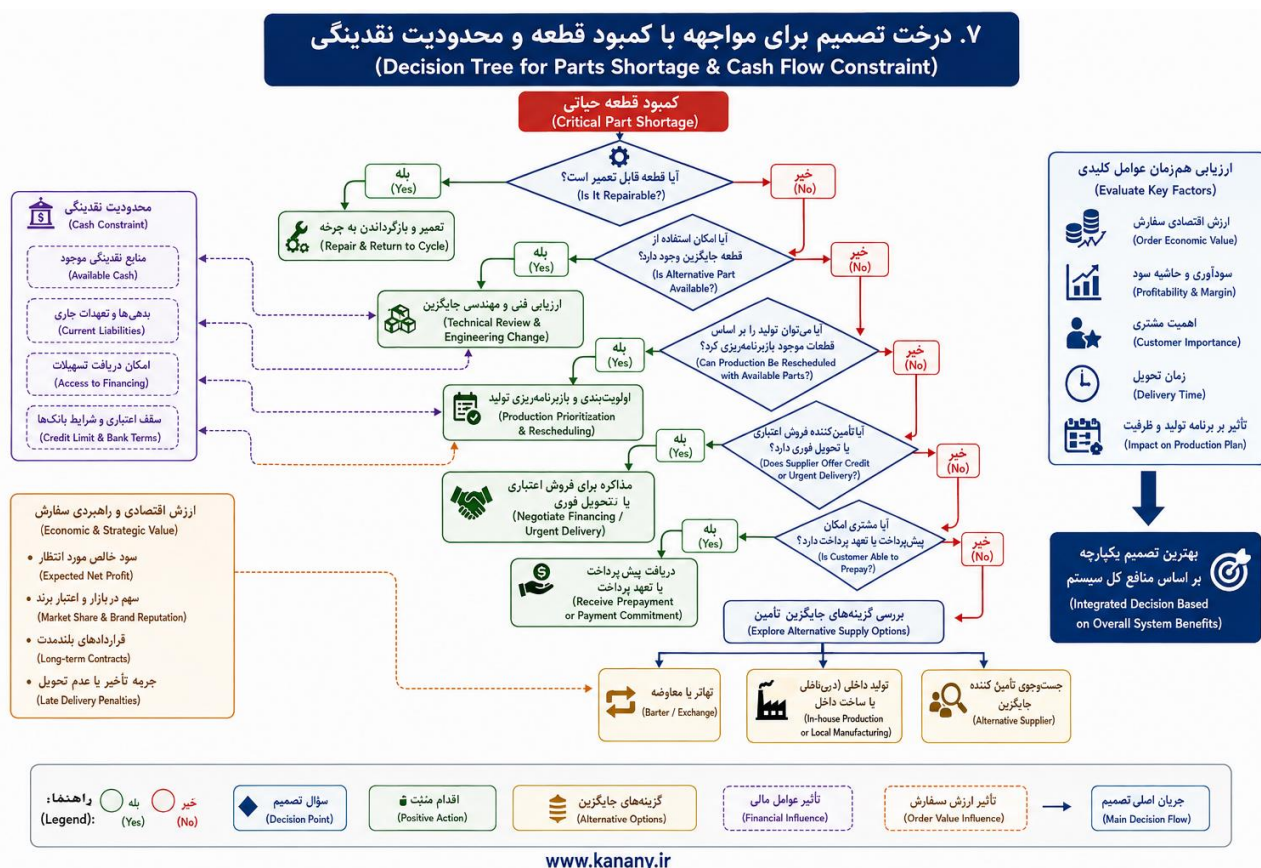
از طرف دیگر، نبود نقدینگی به معنای بن‌بست قطعی نیست. ممکن است تأمین‌کننده با فروش اعتباری، پرداخت مرحله‌ای، دریافت بخشی از مبلغ در زمان سفارش و باقی‌مانده پس از تحویل، یا تحویل تدریجی موافقت کند. رابطه با مشتری نیز بخشی از همین سیستم است؛ اگر مشتری به محصول نیاز فوری داشته باشد، شاید بتوان با دریافت پیش‌پرداخت، تغییر زمان‌بندی تحویل، تحویل مرحله‌ای یا حتی اصلاح محدود مشخصات سفارش، بخشی از منابع لازم را آزاد کرد. در برخی موارد نیز راه‌حل در مهندسی



و تعمیرات قرار دارد؛ قطعه‌ای که در نگاه نخست باید خریداری شود، ممکن است با تعمیر، بازسازی، ماشین‌کاری، مهندسی معکوس یا استفاده از قطعه‌ای مشابه و انجام تغییرات فنی کنترل‌شده دوباره قابل استفاده شود، مشروط بر اینکه الزامات فنی، ایمنی، کیفیت و استانداردهای محصول رعایت شود. حتی ممکن است قطعه‌ای که تصور می‌شود در سازمان وجود ندارد، در انبار یک سایت دیگر، تجهیزات از رده خارج، ماشین‌آلات بلااستفاده یا نزد یک پیمانکار موجود باشد و مشکل اصلی نه فقدان فیزیکی قطعه، بلکه ضعف در گردش اطلاعات و مدیریت موجودی باشد. این موضوع در خصوص مجموعه شرکت‌هایی که تحت مالکیت یک هلدینگ واحد هستند نیز صادق است قطعه مورد نظر شاید در کارخانه هم گروه ما وجود داشته باشد.

گاهی نیز یک شرکت دیگر در ازای دریافت محصول، خدمات فنی، ظرفیت تولید یا کالای دیگری حاضر به تهاثر است و به این ترتیب، نبود پول نقد الزاماً به معنای نبود امکان معامله نیست. مدیر باید هم‌زمان مراقب اثرات زنجیره‌ای تصمیم خود نیز باشد؛ اگر تمام نقدینگی موجود صرف خرید قطعه شود، ممکن است خط تولید دوباره راه بیفتد اما شرکت برای خرید مواد اولیه، پرداخت هزینه حمل، دستمزد یا سایر تعهدات ضروری با مشکل جدیدی مواجه شود. بنابراین مسئله واقعی این نیست که چگونه پول خرید یک قطعه را فراهم کنیم، بلکه این است که چگونه با ترکیبی از منابع موجود، مذاکره، اولویت‌بندی، تغییر برنامه تولید، تعمیر و بازسازی، اصلاح مهندسی، تأمین اعتباری و استفاده از ظرفیت‌های پنهان، جریان ارزش را با کمترین آسیب دوباره برقرار کنیم. اینجا همان نقطه‌ای است که تفاوت مدیریت سیستمی با مدیریت واکنشی آشکار می‌شود؛ مدیر واکنشی معمولاً به نزدیک‌ترین مشکل حمله می‌کند و تلاش می‌کند آن را به هر قیمتی برطرف کند، اما مدیر سیستمی مراقب است حل یک مشکل، گلوگاه تازه‌ای در جای دیگری ایجاد نکند. ممکن است خرید فوری قطعه با قیمت بالاتر برای جلوگیری از توقف خط در کوتاه‌مدت کاملاً منطقی باشد، اما این تصمیم نباید پایان کار تلقی شود. اگر کمبود همان قطعه بارها تکرار می‌شود، بحران موجود نشانه یک ضعف ساختاری است و باید پس از عبور از شرایط اضطراری، علت آن بررسی شود؛ شاید نقطه سفارش موجودی اشتباه تعیین شده باشد، اطلاعات انبار دقیق نباشد، پیش‌بینی مصرف ضعیف باشد، فرآیند خرید بیش از حد طولانی باشد، شرکت به یک تأمین‌کننده وابستگی خطرناکی داشته باشد یا طراحی محصول به گونه‌ای باشد که نبود یک قطعه کوچک بتواند بخش بزرگی از سیستم را متوقف کند. در چنین شرایطی بحران می‌تواند به محرکی برای ایجاد تأمین‌کننده دوم، داخلی‌سازی قطعه، افزایش قابلیت تعمیر و بازسازی، اصلاح سیاست موجودی، بازطراحی محصول یا ایجاد ذخیره راهبردی برای اقلام حیاتی تبدیل شود. حتی ممکن است بررسی همین حادثه نشان دهد که شرکت بیش از اندازه منابع خود را در موجودی‌های کم‌اهمیت حبس کرده و در عین حال برای چند قطعه واقعاً حیاتی هیچ حاشیه ایمنی مناسبی ندارد؛ در این صورت مسئله فقط خرید یک قطعه نیست، بلکه باید منطق مدیریت موجودی اصلاح شود. به همین ترتیب، اگر وابستگی شرکت به یک تأمین‌کننده خارجی یا دوردست باعث تکرار اختلال شده باشد، توسعه شبکه تأمین داخلی یا متنوع‌سازی منابع خرید می‌تواند بخشی از راه حل بلندمدت باشد و اگر محصول به یک قطعه اختصاصی وابستگی شدیدی داشته باشد، بازنگری در طراحی محصول می‌تواند ریسک توقف‌های آینده را کاهش دهد. بنابراین یک قطعه گمشده، اگر درست دیده شود، فقط یک مشکل انبار یا خرید نیست؛ می‌تواند

تصویری از وضعیت کل سیستم به مدیر بدهد و ضعف‌هایی را آشکار کند که در شرایط عادی دیده نمی‌شوند. مدیریت سیستمی در چنین موقعیتی به معنای پیدا کردن یک راه‌حل جادویی نیست؛ به معنای آن است که مدیر بتواند در شرایط محدودیت، ارتباط میان منابع، زمان، تولید، مشتری، تأمین‌کننده، مهندسی و نقدینگی را ببیند، برای عبور فوری از بحران تصمیم بگیرد و هم‌زمان از اطلاعاتی که بحران در اختیار او گذاشته برای اصلاح ساختار استفاده کند. به این ترتیب، تهدید لزوماً به معنای فرصت نیست، اما هر تهدید می‌تواند فرصتی برای شناخت ضعف‌های سیستم و کاهش احتمال تکرار آنها فراهم کند؛ مشروط بر آنکه سازمان فقط بحران را خاموش نکند، بلکه از آن یاد بگیرد.



## فشارهای بیرونی؛ آیا مدیر باید همیشه «نه» بگوید؟

فرض کنید مدیر تازه‌وارد یک کارخانه یا شرکت صنعتی شده و هنوز چند ماهی از شروع کارش نگذشته است که متوجه می‌شود مدیریت فقط اداره تولید، فروش، مالی و منابع انسانی نیست؛ بخشی از کار مدیر، مدیریت رابطه سازمان با محیطی است که در آن فعالیت می‌کند. مسئولان شهرستانی و استانی، ادارات مختلف، دستگاه‌های نظارتی، بانک‌ها، شرکت‌های خدمات‌رسان، پیمانکاران، تأمین‌کنندگان، مشتریان و حتی افراد بانفوذ محلی ممکن است در مقاطع مختلف درخواست‌هایی از شرکت داشته باشند. بعضی از این درخواست‌ها کاملاً قانونی و قابل قبول‌اند، بعضی قابل مذاکره‌اند و بعضی ممکن است با منافع شرکت، اصول حرفه‌ای یا حتی قانون تعارض داشته باشند. در چنین شرایطی یک مدیر جوان‌تر ممکن است برای اینکه از همان ابتدا استقلال خود را نشان دهد، تصمیم بگیرد در برابر همه

درخواست‌های بیرونی موضع منفی بگیرد و «نه گفتن» را نشانه مدیریت قوی بداند. این واکنش اگرچه در ظاهر قاطعانه است، اما الزاماً نشانه مدیریت خوب نیست؛ همان‌طور که پاسخ مثبت دادن به همه درخواست‌ها نیز نشانه تعامل سازنده نیست. سازمان در خلأ فعالیت نمی‌کند و نمی‌تواند رابطه خود را با محیط به صفر برساند. اگر مدیر هر ارتباطی را به میدان تقابل تبدیل کند، ممکن است در کوتاه‌مدت احساس کند استقلال خود را حفظ کرده، اما در ادامه هزینه‌های دیگری به سازمان تحمیل شود؛ هماهنگی با بعضی دستگاه‌ها دشوارتر شود، امور اداری با تأخیر بیشتری پیش برود، حساسیت‌ها افزایش پیدا کند، برخی همکاری‌های ضروری مختل شود یا حتی فشارهایی برای تغییر مدیرعامل شکل بگیرد. از طرف دیگر، اگر مدیر برای جلوگیری از این مشکلات به همه خواسته‌ها تن بدهد، به تدریج مرز میان همکاری و امتیازدهی از بین می‌رود و سازمان ممکن است وارد چرخه‌ای شود که هر «بله» کوچک، زمینه درخواست بزرگ‌تری را ایجاد کند. هنر مدیریت در چنین محیطی، نه «همیشه نه گفتن» است و نه «همیشه بله گفتن»؛ هنر مدیر در تشخیص این است که کدام درخواست را باید پذیرفت، کدام را باید محدود کرد، کدام را می‌توان به شکل دیگری حل کرد و در برابر کدام درخواست باید ایستاد، حتی اگر هزینه داشته باشد.

این تشخیص نیز فقط با نگاه کردن به خود درخواست ممکن نیست؛ مدیر باید پیامد آن را برای کل سازمان ببیند. ممکن است یک درخواست در ظاهر بسیار کوچک باشد، اما اگر تبدیل به رویه شود، هزینه‌ای دائمی ایجاد کند. برای مثال، شاید در یک مقطع خاص درخواست شود شرکت تعدادی غذا یا یک پذیرایی در اختیار یک مجموعه یا برنامه محلی قرار دهد. ممکن است در یک مقطع استفاده از خودرو و راننده شرکت برای انجام کاری که به نوعی با روابط سازمانی یا محلی شرکت ارتباط دارد، قابل توجیه باشد، اما اگر خودرو به تدریج به وسیله‌ای برای جابه‌جایی‌های شخصی، مأموریت‌های خارج از وظیفه یا استفاده دائمی افراد بیرون از سازمان تبدیل شود، دیگر مسئله یک لطف کوچک نیست؛ سوخت، استهلاک، تعمیرات، زمان راننده و ریسک حوادث و مسئولیت نیز به هزینه پنهان آن اضافه می‌شود. همین اتفاق ممکن است درباره ماشین‌آلات، تجهیزات، امکانات رفاهی، اسکان، سالن، غذا، پذیرایی یا سایر امکانات شرکت رخ دهد. در تجربه مدیریتی، بسیاری از هزینه‌های بزرگ از یک درخواست بزرگ شروع نمی‌شوند؛ گاهی از مجموعه‌ای از درخواست‌های کوچک آغاز می‌شوند که هرکدام در زمان خود آن قدر ناچیز به نظر می‌رسند که مدیر ترجیح می‌دهد برایشان درگیری ایجاد نکند، اما مجموع آنها به مرور به یک حق نانوشته تبدیل می‌شود. بنابراین مدیر باید مراقب شکل‌گیری «توقع» باشد. ممکن است یک بار غذا دادن مسئله‌ای نباشد، اما اگر فردا انتظار غذا، پس فردا انتظار خودرو و مدتی بعد انتظار استفاده از تجهیزات شرکت شکل بگیرد، سازمان بدون اینکه تصمیم رسمی گرفته باشد، وارد یک تعهد جدید شده است. ممکن است انجام این کار در آن شرایط، با توجه به هزینه اندک و اهمیت حفظ یک رابطه، تصمیم منطقی باشد؛ اما اگر همین اتفاق به یک توقع دائمی تبدیل شود و هر هفته یا هر ماه تکرار گردد، دیگر با یک همکاری موردی روبه‌رو نیستیم، بلکه یک تعهد هزینه‌زا شکل گرفته است. درباره خودرو نیز همین وضعیت وجود دارد. این همان جایی است که نگاه سیستمی اهمیت پیدا می‌کند؛ به عبارتی وقتی برای بار اول و به جهت بی اهمیت بودن در پاسخ به یک درخواست وارده مساعدت می‌کنیم، این پذیرش تبدیل به روال برای تکرارهای بعدی می‌شود و دفعات بعد هر عذری از طرف مدیریت



پذیرفته نیست زیرا متقاضی خواهد گفت اگر ممنوع بود چرا دفعه قبل انجام شد؟! لذا مدیر نباید فقط اثر همان تصمیم امروز را ببیند، بلکه مسیری را که این تصمیم می‌تواند در آینده ایجاد کند نیز در نظر بگیرد.

در موضوع استخدام نیز شرایط می‌تواند پیچیده‌تر باشد. ممکن است فردی از سوی یک مقام، مسئول محلی، فرد بانفوذ، شریک تجاری یا حتی یکی از مدیران بالادست معرفی شود و از مدیر خواسته شود او را در شرکت استخدام یا در جایگاه خاصی منصوب کند. فرد معرفی شده ممکن است از کارکنان رده پایین شرکت و یا فردی خارج از شرکت باشد. این درخواست ناشی از رابطه خانوادگی، دوستی، ارتباط سیاسی یا حتی صرفاً اعتماد شخصی درخواست‌کننده باشد. پاسخ مستقیم و خشک ممکن است مسئله را به یک تقابل شخصی تبدیل کند و مدیر را در موقعیتی قرار دهد که ظاهراً میان «حفظ اصول» و «پذیرش سفارش» باید یکی را انتخاب کند. در عمل همیشه چنین دوگانه‌ای با شدت وجود ندارد. اگر فرد توانایی واقعی داشته باشد، ممکن است بتوان برای او جایگاهی متناسب با نیاز سازمان پیدا کرد؛ اگر توانایی او برای یک سمت کافی نباشد، می‌توان درباره جایگاه مناسب‌تر، مسئولیت محدود یا فرصتی برای اثبات توانایی او مذاکره کرد؛ و اگر اساساً حضور او برای سازمان زیان‌آور باشد، مدیر باید با شناخت هزینه‌های احتمالی مقاومت، راهی برای جلوگیری از تحمیل نیروی نامناسب پیدا کند، بدون اینکه موضوع را بی‌جهت به یک درگیری حیثیتی تبدیل کند. مدیران جوان باید بدانند که همه فشارها با یک جمله رسمی و اداری حل نمی‌شوند. گاهی طرف مقابل مدیر می‌داند که از نظر اداری حق با اوست و دقیقاً به همین دلیل، مسئله را از مسیر اداری خارج می‌کند و به رابطه، توقع یا فشار منتقل می‌کند. گاهی نیز اصلاً دستور صریحی در کار نیست؛ تماس‌های مکرر، توصیه دوستانه، اشاره به روابط، یادآوری اینکه مدیر قبلی چنین کاری می‌کرده، یا القای اینکه «اگر همکاری نشود ممکن است برای شرکت مشکلاتی ایجاد شود» می‌تواند همان اثر یک دستور مستقیم را داشته باشد. در چنین شرایطی، پناه بردن دائمی به عبارت‌هایی مانند «طبق آیین‌نامه امکان‌پذیر نیست» اگرچه از نظر اداری صحیح است، اما لزوماً مدیریت نیست. مدیر باید بتواند ضمن حفظ اصل موردنظر، درباره شکل اجرای موضوع مذاکره کند، زمان بخرد، دامنه درخواست را محدود کند، امتیاز متقابل بگیرد یا مسئله را به شکلی حل کند که درخواست‌کننده احساس نکند مستقیماً تحقیر یا کنار گذاشته شده است. البته این انعطاف نباید به معنای معامله بر سر اصول اساسی شرکت باشد. وقتی موضوع به ایمنی، حقوق کارکنان، سلامت مالی شرکت، تخلف، تبعیض آشکار، قراردادهای مهم، مناقصه، گزارش‌های مالی یا اقدامی برسد که می‌تواند مسئولیت قانونی یا خسارت سنگین ایجاد کند، مدیر باید مرز روشنی داشته باشد و بداند که هزینه «بله» گفتن ممکن است بسیار بیشتر از هزینه «نه» گفتن باشد. در این موارد، قاطعیت لازم است، اما قاطعیت با عصبانیت و درگیری تفاوت دارد. مدیر می‌تواند محکم بایستد و در عین حال رابطه را نسوزاند. فشارهای بیرونی فقط به استخدام و امکانات شرکت محدود نمی‌شود. ممکن است تأمین‌کننده‌ای که رابطه خوبی با یک فرد بانفوذ دارد، بخواهد سفارش شرکت را به سمت خود ببرد؛ ممکن است درباره انتخاب پیمانکار خاص فشار وارد شود؛ ممکن است از مدیر خواسته شود قرارداد فردی تمدید شود که عملکرد مناسبی ندارد؛ ممکن است برای نگه داشتن یک نیروی ناکارآمد سفارش بیرونی وجود داشته باشد؛ ممکن است مشتری مهمی بخواهد بخشی از بدهی یا تعهد خود را نادیده بگیرید؛ ممکن است از



شرکت خواسته شود تعمیر، حمل، تولید یا خدماتی را با تخفیف غیرمترعارف یا حتی رایگان انجام دهد؛ ممکن است برای خرید از فروشنده‌ای خاص فشار ایجاد شود؛ ممکن است درخواست شود از امکانات شرکت برای یک مراسم، برنامه محلی یا فعالیتی استفاده شود. حتی ممکن است فشار در قالب یک «توصیه» مطرح شود که در ظاهر هیچ دستوری در آن وجود ندارد، اما مدیر به‌خوبی می‌فهمد که این توصیه قرار است چه اثری بر تصمیم او بگذارد. در چنین محیطی یکی از خطرناک‌ترین اشتباهات مدیر این است که تصور کند هر بار باید شخصاً با فرد فشارآور مقابله کند. اگر یک درخواست استخدام سفارشی هر ماه تکرار می‌شود، مسئله فقط آن فرد نیست؛ شاید نظام جذب شرکت آن قدر مبهم است که امکان فشار را فراهم کرده است. اگر برای استفاده از خودرو و امکانات شرکت دائماً درخواست می‌آید، مشکل فقط درخواست‌کنندگان نیستند؛ شاید سازمان مرز مشخصی برای استفاده از منابع خود ندارد. اگر برای خرید یا انتخاب پیمانکار مرتباً فشار ایجاد می‌شود، شاید فرآیند خرید و ارزیابی تأمین‌کنندگان به اندازه کافی شفاف و مستند نیست. مدیر سیستمی تلاش می‌کند به جای اینکه هر روز با یک مورد جدید بجنگد، ریشه‌ای را که امکان تکرار آن موارد را فراهم می‌کند اصلاح کند.

در عین حال، مدیر نباید تصور کند که هر درخواست بیرونی الزاماً تهدید است. گاهی یک مقام محلی واقعاً می‌تواند در حل یک مشکل اداری یا زیرساختی شرکت کمک کند؛ گاهی همکاری با یک اداره برای شرکت ضروری است؛ گاهی یک نهاد محلی در شرایط خاص نیاز به همکاری دارد و پاسخ مثبت شرکت می‌تواند هم از نظر انسانی و هم از نظر روابط سازمانی تصمیم درستی باشد. مسئله این نیست که مدیر باید همه این روابط را قطع کند و سازمان را پشت دیوار مقررات محصور سازد. مسئله این است که همکاری نباید به وابستگی تبدیل شود. اگر شرکت برای حل هر مشکل به یک فرد خاص متکی باشد، اگر هر مجوزی فقط از طریق یک رابطه شخصی جلو برود، اگر یک اداره تنها به واسطه یک مدیر با شرکت همکاری کند یا اگر یک مقام محلی احساس کند امکانات شرکت بخشی از منابع در اختیار اوست، سازمان به تدریج یک نقطه آسیب‌پذیر در خود ایجاد کرده است. مدیر باید تا حد امکان رابطه را از شخص به سازمان منتقل کند؛ یعنی ارتباطات، سوابق، مکاتبات، مسیرهای پیگیری و اطلاعات ضروری در خود سازمان باقی بماند و با جابه‌جایی یک فرد از بین نرود. این موضوع درباره تأمین‌کننده، بانک، پیمانکار و حتی مشتری عمده نیز صدق می‌کند. سازمانی که تمام خرید خود را از یک تأمین‌کننده انجام می‌دهد، تمام گردش بانکی خود را در یک شعبه متمرکز می‌کند، تمام ارتباطات یک اداره را به یک کارمند سپرده یا برای یک مشتری عمده بیش از حد وابسته شده است، شاید در شرایط عادی بسیار روان کار کند، اما در برابر یک تغییر کوچک بسیار شکننده خواهد بود.

در مورد بانک‌ها، واقعیت محیط کسب و کار ایران را نیز باید همان‌طور که هست دید، نه آن‌گونه که در کتاب‌های مدیریت مالی نوشته می‌شود. در بسیاری از موارد، این بانک است که برای جذب منابع شرکت، افتتاح حساب تجاری، انتقال گردش حساب و نگهداری پول شرکت در شعبه خود پیگیری و فشار ایجاد می‌کند؛ اما وقتی خود شرکت به منابع مالی نیاز پیدا می‌کند، دریافت تسهیلات می‌تواند داستان کاملاً متفاوتی باشد و گاهی مدیر برای گرفتن وام باید ماه‌ها پیگیری کند، وثیقه فراهم کند، اعتبار شرکت را ثابت کند و در مواردی نیز از روابط و آشنایی‌ها کمک بگیرد. بنابراین مدیر نباید صرفاً با این تصور که «این بانک می‌گوید اگر منابع شرکت را بیاورید، بعداً به شما کمک می‌کنیم» تصمیم بگیرد همه منابع

شرکت را به یک شعبه منتقل کند. اگر بانکی برای جذب منابع شرکت امتیازی می‌دهد، باید دید این امتیاز واقعاً چیست و چه ارزشی برای شرکت دارد؛ سرعت عملیات، خدمات بانکی، ضمانت‌نامه، اعتبارات، خدمات ارزی، کارمزدها، کیفیت ارتباط، پاسخ‌گویی و سایر نیازهای واقعی شرکت باید در کنار موضوع منابع دیده شوند. اگر بانک فقط منابع شرکت را می‌خواهد، اما در زمان نیاز شرکت حاضر نیست رابطه متقابلی ایجاد کند، مدیر باید این عدم توازن را ببیند. حتی بهتر است شرکت، تا جایی که شرایط مالی و عملیاتی اجازه می‌دهد، تمام منابع و گردش خود را بی‌دلیل به یک بانک یا یک شعبه وابسته نکند؛ زیرا همان‌گونه که وابستگی به یک تأمین‌کننده قدرت چانه‌زنی را کاهش می‌دهد، وابستگی کامل بانکی نیز می‌تواند شرکت را در موقعیت ضعیف قرار دهد. رابطه بانکی باید یک رابطه اقتصادی باشد، نه رابطه‌ای که در آن شرکت فقط زمانی مورد توجه قرار گیرد که پولش را به شعبه آورده باشد.

یک تجربه مهم دیگر این است که مدیر نباید در برابر فشار بیرونی فقط به «درست یا غلط بودن» درخواست نگاه کند؛ باید هزینه هر انتخاب را هم ببیند. ممکن است یک درخواست از نظر اصولی قابل قبول نباشد، اما رد کردن آن به شکل تند و مستقیم، هزینه‌ای ایجاد کند که هیچ تناسبی با اهمیت موضوع ندارد. در مقابل، ممکن است یک درخواست ظاهراً کوچک باشد، اما پذیرش آن پیام بسیار خطرناکی برای آینده سازمان ایجاد کند. برای مثال، اگر یک بار برای یک برنامه خاص از خودرو شرکت استفاده شود، شاید مسئله مهمی نباشد؛ اما اگر همان استفاده به عرف تبدیل شود، بعداً جلوگیری از آن بسیار دشوارتر خواهد شد. یا اگر یک فرد بدون شرایط لازم صرفاً به دلیل فشار بیرونی در یک جایگاه مهم قرار گیرد، ممکن است مسئله فقط حقوق یک نفر نباشد؛ عملکرد آن واحد، روحیه کارکنان، عدالت ادراک‌شده، کیفیت تصمیم‌گیری و حتی اعتبار مدیر نیز تحت تأثیر قرار گیرد. بنابراین مدیر باید همیشه چند قدم جلوتر را ببیند و از خود بپرسد این تصمیم اگر تکرار شود، چه چیزی را در سازمان عادی خواهد کرد. گاهی مسئله اصلی خود درخواست نیست، بلکه عرفی است که ممکن است از پذیرش آن درخواست ایجاد شود.

در این میان، حدود اختیار مدیر نیز اهمیت زیادی دارد. اگر موضوعی در اختیار مدیرعامل است، نباید برای فرار از مسئولیت آن را به هیأت‌مدیره یا هلدینگ حواله داد؛ اما اگر تصمیمی واقعاً در اختیار هیأت‌مدیره است یا طبق ساختار هلدینگ نیاز به تأیید مرجع بالاتر دارد، مدیر نباید شخصاً بار تصمیم را بر دوش بگیرد و بعد هم بابت آن تحت فشار قرار گیرد. مدیر حرفه‌ای موضوع را بررسی می‌کند، نظر کارشناسی خود را می‌دهد، آثار و ریسک‌ها را توضیح می‌دهد و سپس، در صورت لزوم، تصمیم را در سطحی قرار می‌دهد که اختیار آنجا تعریف شده است. این کار با شانه خالی کردن از مسئولیت فرق دارد. اتفاقاً مدیر زمانی حرفه‌ای عمل کرده که هم نظر خودش را شفاف گفته و هم اجازه داده تصمیم در جایگاه قانونی و سازمانی خودش گرفته شود. ساختار هلدینگ نیز اگر درست استفاده شود می‌تواند در این زمینه نقش حفاظتی داشته باشد؛ نه اینکه مدیر برای هر مسئله‌ای پشت هلدینگ پنهان شود، بلکه در مواردی که فشار بیرونی مستقیماً متوجه شخص مدیر است، تصمیم می‌تواند از حالت شخصی خارج و به تصمیم سازمان تبدیل شود.

در نهایت، شاید مهم‌ترین چیزی که یک مدیر باید از این تجربه یاد بگیرد این باشد که مدیریت محیط با تسلیم شدن در برابر محیط تفاوت دارد. مدیر قرار نیست برای اثبات استقلال خود با همه بجنگد و



قرار هم نیست برای حفظ موقعیت خود همه را راضی کند. گاهی باید «نه» گفت، گاهی باید مذاکره کرد، گاهی باید زمان خرید، گاهی باید یک امتیاز محدود داد تا از یک تنش بزرگ‌تر جلوگیری شود، گاهی باید امتیاز متقابل گرفت و گاهی نیز باید محکم ایستاد و هزینه آن را پذیرفت. معیار تصمیم نباید فقط این باشد که چه کسی درخواست کرده است؛ باید دید درخواست چه اثری بر تولید، کارکنان، هزینه‌ها، اعتبار شرکت، روابط آینده، عدالت سازمانی و استقلال تصمیم‌گیری دارد. مدیر باید بداند که یک «بله» کوچک ممکن است فردا به ده درخواست دیگر تبدیل شود و یک «نه» عجولانه نیز ممکن است یک رابطه ضروری را خراب کند. هنر مدیریت در همین تشخیص است.

تفکر سیستمی در اینجا به مدیر نمی‌گوید با محیط بجنگد؛ کمک می‌کند بفهمد هر تصمیم چگونه در شبکه‌ای از روابط و پیامدها حرکت می‌کند و چه رفتاری را در آینده تقویت خواهد کرد. اگر فشار استخدامی تکرار می‌شود، باید نظام جذب و شایسته‌گزینی تقویت شود؛ اگر درخواست خودرو، غذا، آب، تجهیزات یا اسکان مرتب تکرار می‌شود، باید مراقب تبدیل شدن امتیاز موردی به حق دائمی بود؛ اگر برای خرید و پیمانکاری فشار وجود دارد، باید وابستگی به افراد و تأمین‌کنندگان کاهش یابد؛ اگر روابط بانکی یک‌طرفه است، باید قدرت چانه‌زنی شرکت تقویت شود؛ و اگر حل مسائل اداری به روابط یک یا دو نفر وابسته است، باید مسیرهای سازمانی جایگزین ایجاد شود. در این معنا، فشار بیرونی فقط یک مزاحمت نیست؛ گاهی آزمایشی است که نقاط ضعف سازمان را آشکار می‌کند. مدیر باتجربه از این فشارها فقط عبور نمی‌کند، بلکه از آنها اطلاعات می‌گیرد و ساختار سازمان را طوری اصلاح می‌کند که دفعه بعد، همان فشار با شدت کمتری اثر بگذارد. شاید استقلال واقعی مدیر نیز همین باشد: نه اینکه بتواند به همه «نه» بگوید، بلکه بتواند تشخیص دهد به چه چیزی، در چه زمانی، با چه روشی و با چه هزینه‌ای «نه» بگوید؛ کجا «بله» بگوید؛ و چگونه اجازه ندهد یک بله کوچک، به تعهدی دائمی برای سازمان تبدیل شود.

### انرژی و منابع حیاتی (سوخت، برق و آب)؛ تهدیدی که می‌تواند به فرصت تبدیل شود

قطع یا محدودیت انرژی نیز ممکن است برای کارخانه به یک بحران جدی تبدیل شود. اما نگاه سیستمی مدیر را به سمت یک راه‌حل تک‌بعدی نمی‌برد. مسئله فقط تأمین برق یا سوخت نیست؛ اختلال در انرژی می‌تواند برنامه تولید، زمان تحویل سفارش، هزینه تمام‌شده، نقدینگی، نگهداری تجهیزات، بهره‌وری نیروی انسانی و حتی رضایت مشتری را تحت تأثیر قرار دهد. در شرایط کنونی، مسئله انرژی برای بسیاری از واحدهای صنعتی دیگر صرفاً احتمال یک بحران مقطعی نیست، بلکه به بخشی از واقعیت برنامه‌ریزی تولید تبدیل شده است. در ماه‌های گرم سال، برخی کارخانه‌ها با قطعی‌های روزانه برق یا محدودیت شدید توان مصرفی مواجه می‌شوند و در بعضی برنامه‌های مدیریت بار، میزان دیماند قابل استفاده آنها می‌تواند به حدود ۲۰ درصد ظرفیت معمول کاهش یابد؛ به گونه‌ای که کارخانه عملاً امکان حفظ برنامه عادی تولید را از دست می‌دهد. در ماه‌های سرد نیز محدودیت یا قطع گاز صنایع می‌تواند همین مسئله را از مسیر دیگری ایجاد کند. به بیان ساده، برخی واحدهای صنعتی در تابستان با مسئله کمبود برق و در زمستان با مسئله محدودیت سوخت مواجه‌اند و اگر برای آن برنامه قبلی وجود نداشته باشد، هر دو وضعیت می‌تواند زنجیره تأمین، برنامه تولید، تعهدات تحویل، نقدینگی و حتی اشتغال را

کنترل چنین وضعیتی نباید به واکنش لحظه‌ای در زمان وقوع قطعی محدود شود؛ کارخانه باید پیش از شروع فصل بحران، سناریوی انرژی خود را طراحی کرده باشد. نخست باید مشخص شود کدام تجهیزات و خطوط تولید بیشترین مصرف انرژی را دارند و کدام بخش‌ها در زمان محدودیت باید در اولویت فعالیت باشند. سپس می‌توان تولید را بر اساس تقویم احتمالی محدودیت‌ها زمان‌بندی کرد، عملیات انرژی بر را به ساعات و روزهای مناسب منتقل نمود، موجودی مواد اولیه و محصول را متناسب با برنامه جدید تنظیم کرد و برای سفارش‌های حساس، ظرفیت و زمان تحویل واقع‌بینانه تعیین نمود. در کنار آن، نگهداری پیشگیرانه تجهیزات اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا توقف ناگهانی یک دستگاه در شرایطی که امکان تأمین سریع برق یا سوخت وجود ندارد، می‌تواند چند برابر حالت عادی به سازمان خسارت وارد کند. برای واحدهایی که از نظر فنی و اقتصادی امکان آن را دارند، استفاده از مولدهای اضطراری، نیروگاه‌های کوچک‌مقیاس، سامانه‌های خورشیدی، ذخیره‌سازهای انرژی یا سایر منابع جایگزین نیز می‌تواند بخشی از برنامه تاب‌آوری باشد. البته هدف این نیست که هر کارخانه‌ای الزاماً همه این تجهیزات را خریداری کند؛ بلکه باید بر اساس هزینه سرمایه‌گذاری، میزان کاهش تولید در زمان محدودیت، اهمیت محصول، مدت و تکرار قطعی‌ها و بازگشت سرمایه درباره آنها تصمیم‌گیری شود.

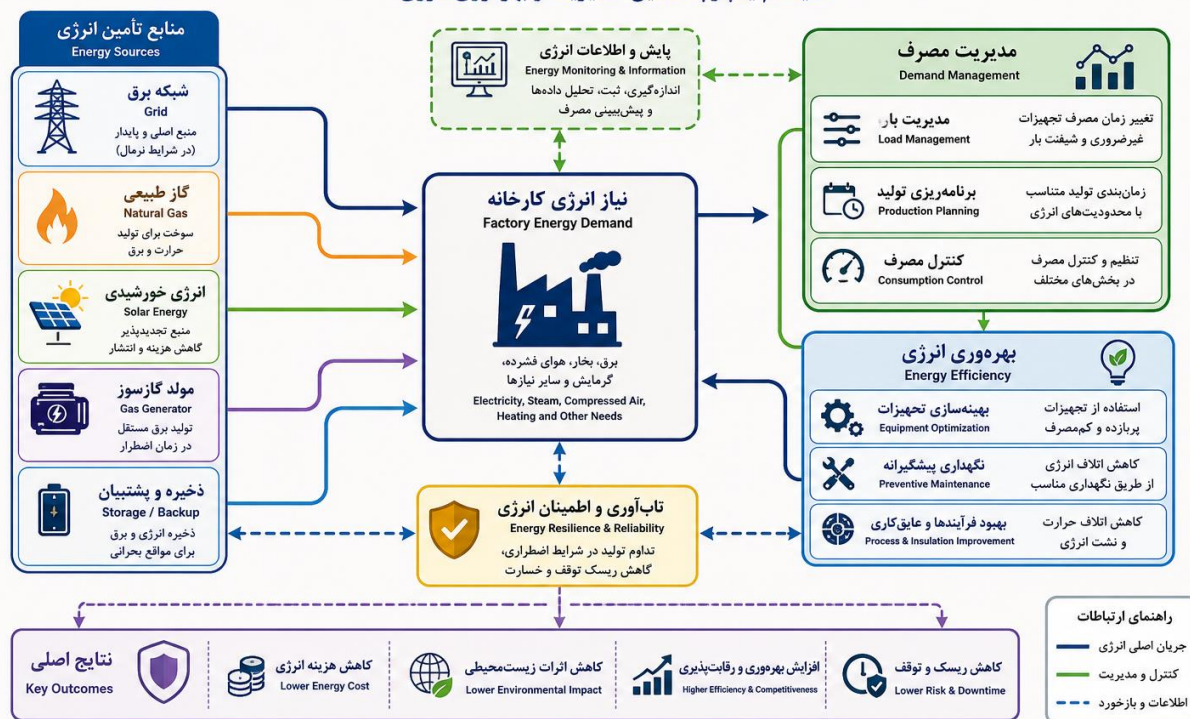
از سوی دیگر، مدیر نباید مسئله انرژی را فقط در واحد تأسیسات جست‌وجو کند. اگر برق یا گاز محدود می‌شود، واحد فروش باید از ظرفیت واقعی تولید مطلع باشد، برنامه‌ریزی تولید باید خود را با محدودیت انرژی هماهنگ کند، واحد مالی باید اثر کاهش تولید و سرمایه‌گذاری در منابع جایگزین را محاسبه کند، منابع انسانی باید برنامه شیفت‌ها و ساعات کار را متناسب با شرایط تنظیم کند و واحد خرید باید موجودی مواد و قطعات حیاتی را با توجه به ریسک توقف تولید مدیریت کند. حتی قراردادهای فروش و تعهدات تحویل نیز باید با ظرفیت واقعی و سناریوهای احتمالی انرژی هماهنگ شوند. این همان تفاوت مدیریت سیستمی با واکنش مقطعی است: قطعی برق در ظاهر یک مسئله انرژی است، اما در واقع می‌تواند هم‌زمان مسئله تولید، فروش، مالی، منابع انسانی، زنجیره تأمین و رابطه با مشتری باشد. گاهی حتی بدون ایجاد یک منبع جدید انرژی، می‌توان از اتلاف موجود برای تولید ارزش استفاده کرد. برای مثال، در صنایع سیمان و فولاد، بخش قابل‌توجهی از انرژی به صورت حرارت از کوره‌ها، گازهای خروجی از سیکلون و مسیرهای دودکش دفع می‌شود. در صورت وجود توجیه فنی و اقتصادی، می‌توان بخشی از این حرارت تلف‌شده را با استفاده از سامانه‌های بازیافت حرارت، برای تولید برق، تأمین گرمایش ساختمان‌ها یا تأمین حرارت مورد نیاز برخی فرایندها و تجهیزات دیگر مورد استفاده قرار داد. از سوی دیگر، در بسیاری از این واحدها برای کنترل دمای جریان‌های فرایندی و تجهیزات از برج‌های خنک‌کن (Cooling Tower) استفاده می‌شود که بخشی از آب در فرآیند خنک‌کاری مصرف یا تبخیر می‌شود. بنابراین اگر با بازیافت حرارت و اصلاح فرایندهای حرارتی بتوان بار سیستم‌های خنک‌کاری را کاهش داد یا از ظرفیت حرارتی موجود استفاده مجدد کرد، می‌توان علاوه بر جلوگیری از اتلاف انرژی، مصرف آب و هزینه‌های مرتبط با خنک‌کاری را نیز کاهش داد. در این نگاه، چیزی که در بررسی معمولی «حرارت تلف‌شده» محسوب می‌شود، به یک منبع بالقوه تبدیل می‌شود و هم‌زمان می‌توان چند مسئله را در نقاط مختلف سیستم بهبود داد.

برای برخی واحدها، استفاده از نیروگاه‌های کوچک گازسوز، مولدهای اضطراری، سامانه‌های خورشیدی، بازیافت انرژی یا، در شرایط مناسب، فناوری‌های تولید انرژی از پسماند نیز می‌تواند بررسی شود. انتخاب هرکدام از این راهکارها باید بر اساس امکان فنی، اقتصادی، مقرراتی و محیط‌زیستی انجام گیرد و صرف وجود یک فناوری نباید به معنای مناسب بودن آن برای همه کارخانه‌ها تلقی شود. از منظر سیستمی، هدف صرفاً تولید انرژی بیشتر نیست؛ بلکه باید وابستگی، هزینه، ریسک و انعطاف‌پذیری کل سیستم هم‌زمان ارزیابی شود. وابستگی مطلق به یک منبع یا یک مسیر تأمین، آسیب‌پذیری سیستم را افزایش می‌دهد، در حالی که تنوع‌بخشی حساب‌شده و ایجاد ظرفیت پشتیبان می‌تواند تاب‌آوری سازمان را افزایش دهد.

در اینجا نیز تهدید می‌تواند به فرصت تبدیل شود. بحران انرژی ممکن است سازمان را وادار کند الگوی مصرف خود را بازنگری کند، اتلاف‌های پنهان را شناسایی کند، تجهیزات کم‌بازده را اصلاح یا جایگزین کند، تولید را هوشمندانه‌تر زمان‌بندی کند و در صورت توجیه اقتصادی، به سمت سرمایه‌گذاری در تولید پراکنده و منابع جایگزین حرکت کند. بنابراین هدف مدیریت انرژی فقط این نیست که کارخانه در روزهای قطع برق یا محدودیت گاز به هر شکلی دوام بیاورد؛ هدف آن است که وابستگی و آسیب‌پذیری سیستم کاهش یابد و هر بحران، تا حد امکان، به محرکی برای افزایش بهره‌وری، تنوع‌بخشی منابع، کاهش اتلاف و افزایش تاب‌آوری سازمان تبدیل شود.

## شکل ۸ - تاب‌آوری انرژی کارخانه

سیستم یکپارچه تأمین، مدیریت و بهره‌وری انرژی



www.kanany.ir

منابع انسانی؛ آدم‌ها، آدم‌ها و باز هم آدم‌ها

در تمام این بحث، یک خطر اساسی وجود دارد: اینکه مدیر آن قدر درگیر نمودارها، شاخص‌ها، فرایندها،

تجهیزات، سرمایه، فناوری و گزارش‌های مدیریتی شود که مهم‌ترین عنصر سیستم را فراموش کند؛ انسان‌هایی که همه این اجزا را به حرکت درمی‌آورند. سازمان بدون انسان، صرفاً مجموعه‌ای از ساختمان، ماشین‌آلات، سرمایه، نرم‌افزار، دستورالعمل و فرایند است؛ اما سازمانی که انسان‌های آن دیده نمی‌شوند، شنیده نمی‌شوند و در جای مناسب قرار نگرفته‌اند، حتی اگر از نظر فنی و مالی مجهز باشد، نمی‌تواند از تمام ظرفیت واقعی خود استفاده کند. در تفکر سیستمی، انسان را نمی‌توان صرفاً یکی از «منابع» سازمان در کنار مواد اولیه و تجهیزات دانست؛ انسان هم‌زمان اجراکننده، تصمیم‌گیرنده، یادگیرنده، تولیدکننده دانش، منتقل‌کننده تجربه، اصلاح‌کننده خطا و حتی منشأ بسیاری از تغییرات سیستم است. به همین دلیل، وقتی از منابع انسانی سخن می‌گوییم، در واقع از ظرفیت انسانی سیستم سخن می‌گوییم؛ ظرفیتی که ممکن است بسیار بزرگ‌تر از چیزی باشد که در نمودار سازمانی، پرونده‌های پرسنلی و عنوان‌های شغلی دیده می‌شود.

این تأکید بر انسان صرفاً یک توصیه اخلاقی یا برداشت شخصی از مدیریت نیست. بخش مهمی از ادبیات کلاسیک مدیریت، رفتار سازمانی و مدیریت کیفیت نیز نشان می‌دهد که عملکرد سازمان را نمی‌توان از انسان‌هایی که در آن کار می‌کنند جدا کرد. پیتر اف. دراکر (Peter F. Drucker) در کتاب *The Practice of Management* (مدیریت به‌عنوان عمل)، بر هدف‌گذاری، سازماندهی، ایجاد انگیزه و ارتباط، ارزیابی عملکرد و توسعه افراد تأکید می‌کند. (Drucker, 1954) این نگاه اهمیت زیادی دارد، زیرا نشان می‌دهد مدیریت انسان‌ها یک فعالیت حاشیه‌ای در کنار مدیریت تولید، مالی یا فناوری نیست؛ بلکه خود مدیریت، تا حد زیادی با توانایی مدیر در شناخت، هدایت و توسعه انسان‌ها معنا پیدا می‌کند. مدیری که بتواند بهترین ماشین‌آلات را خریداری کند اما نتواند انسان‌های سازمان را بشناسد، در واقع بخشی از سرمایه‌ای را که برای خرید آن ماشین‌آلات هزینه کرده، بلااستفاده باقی گذاشته است.

این موضوع در اندیشه ویلیام ادواردز دمینگ (W. Edwards Deming) نیز جایگاه ویژه‌ای دارد. در میان ۱۴ اصل مدیریت دمینگ، بخش قابل توجهی از توصیه‌ها مستقیماً یا غیرمستقیماً به شرایطی مربوط می‌شود که انسان‌ها در آن کار می‌کنند؛ از بین بردن ترس، آموزش مستمر، شکستن موانع میان واحدها، بهبود دائمی نظام تولید و خدمت و ایجاد شرایطی که کارکنان بتوانند از کار خود احساس رضایت و غرور حرفه‌ای داشته باشند. (Deming, 1986) اهمیت دیدگاه دمینگ در این است که عملکرد افراد را از سیستمی که در آن کار می‌کنند جدا نمی‌کند. اگر کارکنان از گزارش خطا بترسند، آموزش کافی نبینند، میان واحدها دیوار وجود داشته باشد یا نظام ارزیابی آنان را به دنبال کردن یک عدد به قیمت آسیب‌زدن به کیفیت سوق دهد، نمی‌توان همه مشکلات را صرفاً به ضعف یا بی‌انگیزگی افراد نسبت داد. بخشی از رفتار انسان، محصول محیط و ساختاری است که مدیریت برای او ایجاد کرده است.

از سوی دیگر، فردریک هرزبرگ (Frederick Herzberg) در نظریه انگیزش - بهداشت، میان عواملی که عمدتاً از نارضایتی جلوگیری می‌کنند و عواملی که می‌توانند رضایت و انگیزش ایجاد کنند، تمایز قائل شد. (Herzberg et al., 1959) بنابراین نمی‌توان انتظار داشت که صرفاً با پرداخت حقوق یا رفع برخی نارضایتی‌های محیط کار، انگیزش پایدار ایجاد شود. احساس پیشرفت، مسئولیت، شناخته‌شدن و معنا داشتن کار نیز می‌تواند بر رابطه فرد با سازمان اثر بگذارد. البته این نکته هرگز به معنای کم‌اهمیت بودن حقوق و شرایط معیشتی نیست؛ برعکس، جبران خدمت عادلانه و شرایط مناسب کار، پایه رابطه سالم

سازمان و کارکنان است، اما مدیریت انسان‌ها به پرداخت حقوق ختم نمی‌شود. داگلاس مک‌گرگور (Douglas McGregor) نیز در کتاب «جنبه انسانی سازمان» (*The Human Side of Enterprise*) نشان داد که پیش‌فرض مدیر درباره ماهیت انسان می‌تواند بر شیوه مدیریت و ساختار سازمان اثر بگذارد. (McGregor, 1960) مدیری که از ابتدا کارکنان را افرادی می‌بیند که از کار گریزان‌اند و فقط با فشار و کنترل کار می‌کنند، ممکن است ساختاری سرشار از نظارت، بی‌اعتمادی و محدودیت ایجاد کند؛ در حالی که همین ساختار می‌تواند انگیزه، مسئولیت‌پذیری و مشارکت را تضعیف کند. بنابراین یکی از پرسش‌های مهم مدیر سیستمی این است که آیا سیستمی که برای مدیریت انسان‌ها ساخته‌ایم، رفتاری را که از آنها انتظار داریم تقویت می‌کند یا خود به تولید رفتار نامطلوب کمک می‌کند؟

امی ادموندسون (Amy C. Edmondson) در پژوهش‌های خود درباره یادگیری تیمی و «امنیت روان‌شناختی» نشان داده است که کیفیت محیطی که افراد در آن کار می‌کنند، بر امکان یادگیری، بیان مسئله و مشارکت آنان اثر می‌گذارد. در سازمانی که کارکنان از بیان خطا، پرسیدن سؤال یا مطرح کردن دیدگاه متفاوت واهمه دارند، بخشی از اطلاعات واقعی سیستم به مدیریت منتقل نمی‌شود؛ بنابراین مدیر ممکن است بر اساس تصویری ناقص از وضعیت سازمان تصمیم بگیرد. (Edmondson, 1999)

در کنار جریان اطلاعات، تجهیزات، سرمایه و مواد اولیه، یک جریان مهم دیگر نیز در سازمان وجود دارد که گاهی کمتر دیده می‌شود: جریان توانایی، تجربه، دانش و استعداد انسان‌ها. ممکن است سازمان افراد بسیار توانمندی در اختیار داشته باشد، اما به دلیل قرار گرفتن آنها در شغل نامناسب، نادیده گرفتن استعدادها، ضعف ارتباط مدیر با کارکنان، آموزش ناکافی، طراحی نامناسب مشاغل یا ساختار نامناسب سازمانی، بخش بزرگی از این ظرفیت هرگز مورد استفاده قرار نگیرد. بنابراین یکی از وظایف مدیر سیستمی فقط حل مشکلات موجود نیست؛ بلکه باید دائماً بپرسد: آیا انسان‌های این سازمان در جایگاهی قرار گرفته‌اند که بتوانند بیشترین توان خود را به کار بگیرند؟ آیا ساختار سازمان به آنها اجازه می‌دهد توانایی خود را نشان دهند؟ آیا شاخص‌های ارزیابی واقعاً عملکرد آنها را اندازه‌گیری می‌کنند؟ و آیا سازمان چیزی را که در درون انسان‌ها وجود دارد، به‌درستی می‌بیند؟

مدیران نیز خود بخشی از همین ظرفیت انسانی هستند. مدیرعامل، مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان، مهندسان و کارکنان عملیاتی، همگی اجزای انسانی سیستم‌اند؛ تفاوت آنها در میزان اختیار، دانش، تجربه و مسئولیت است. بنابراین وقتی از توسعه منابع انسانی سخن می‌گوییم، فقط آموزش کارکنان یا امور پرسنلی مطرح نیست؛ ارتقای کیفیت مدیران، توسعه رهبری، جانشین‌پروری، انتقال تجربه و بهبود شیوه تصمیم‌گیری نیز بخشی از توسعه ظرفیت انسانی سازمان است. خطای یک مدیر نیز می‌تواند مانند خطای یک فرایند تولیدی، پیامدهایی برای کل سیستم ایجاد کند؛ با این تفاوت که به دلیل جایگاه مدیریتی، دامنه اثر آن ممکن است بسیار گسترده‌تر باشد.

#### ۱. لزوم حضور مستقیم مدیر در میدان

از همین‌جا یک موضوع مهم دیگر مطرح می‌شود: مدیر برای شناخت انسان‌های سازمان، نمی‌تواند همیشه فقط از پشت میز مدیریت و از طریق پرونده‌های پرسنلی، فرم‌های ارزیابی و گزارش مدیران میانی درباره کارکنان قضاوت کند. گزارش و شاخص ضروری‌اند، اما گزارش هرگز معادل تمام واقعیت نیست.

هرچه یک مدیر از محل واقعی وقوع یک مسئله دورتر شود، اطلاعاتی که به او می‌رسد معمولاً از چندین فیلتر عبور می‌کند. ممکن است اطلاعات ابتدا از کارگر یا کارمند به سرپرست، از سرپرست به مدیر میانی، از مدیر میانی به مدیر ارشد و در نهایت به مدیرعامل برسد. در هر مرحله ممکن است بخشی از اطلاعات حذف، تعدیل، تفسیر یا حتی ناخواسته تحریف شود. این تحریف الزاماً به معنای دروغ گفتن نیست. هر فرد واقعیت را از زاویه مسئولیت، تجربه، منافع، نگرانی‌ها، ترس‌ها و برداشت خودش گزارش می‌کند. در نتیجه ممکن است مدیرعامل تصور کند «همه چیز تحت کنترل است»، در حالی که در کف کارخانه، اداره یا سازمان مسئله‌ای جدی در حال شکل‌گیری باشد.

فرض کنیم در یک کارخانه، میزان ضایعات یکی از خطوط تولید به تدریج افزایش پیدا کرده است. کارگر متوجه مشکل شده و آن را به سرپرست منتقل می‌کند. سرپرست برای اینکه عملکرد شیفت خود را نامناسب نشان ندهد، مسئله را یک خطای موردی تلقی می‌کند. مدیر تولید نیز در گزارش ماهانه می‌نویسد: «افزایش جزئی ضایعات در محدوده قابل کنترل است.» مدیرعامل همین گزارش را دریافت می‌کند و تصور می‌کند مسئله جدی نیست. چند ماه بعد، هزینه تولید افزایش یافته، کیفیت محصول کاهش پیدا کرده و شکایت مشتریان بیشتر شده است. بعد مشخص می‌شود ریشه مشکل از مدت‌ها قبل وجود داشته است. در این زنجیره ممکن است هیچ‌کس عمداً دروغ نگفته باشد؛ اما اطلاعات در مسیر انتقال تغییر کرده است.

این همان جایی است که حضور مدیر در میان کارکنان اهمیت پیدا می‌کند. حضور مستمر مدیرعامل در محیط واقعی سازمان فقط یک رفتار ارتباطی، اخلاقی یا نمادین نیست؛ یک ابزار مدیریتی برای کاهش خطای اطلاعاتی سیستم است. مدیر وقتی گاهی در محل تولید، تعمیرات، انبار، واحد خدمات، فروش، پشتیبانی یا میان کارکنان حضور پیدا می‌کند، داده‌هایی دریافت می‌کند که ممکن است هیچ‌گاه در گزارش رسمی به او نرسد. او می‌تواند ببیند دستگاه چگونه استفاده می‌شود، کارکنان کجا معطل می‌شوند، چه کاری بیش از حد زمان می‌برد، کدام دستورالعمل عملاً قابل اجرا نیست، کدام مشکل بارها تکرار شده و کدام مسئله کارکنان را آزار می‌دهد اما در گزارش‌های رسمی جایی پیدا نکرده است.

مدیری که فقط گزارش‌ها را می‌بیند، واقعیت را از فیلتر سازمان می‌بیند؛ مدیری که گاهی در میدان حضور پیدا می‌کند، بخشی از واقعیت را بدون واسطه می‌بیند. البته «بدون واسطه» به معنای حذف کامل ساختار رسمی اطلاعات نیست؛ هیچ مدیری نمی‌تواند و نباید همه امور را شخصاً مشاهده کند. منظور آن است که مدیر باید در کنار اطلاعات رسمی، کانال مستقیمی برای مشاهده و شنیدن واقعیت داشته باشد. همان‌گونه که یک مهندس برای تشخیص وضعیت یک فرایند صرفاً به گزارش نرم‌افزار اکتفا نمی‌کند و گاهی خود فرایند را مشاهده می‌کند، مدیر نیز برای شناخت سیستم انسانی سازمان باید گاهی از پشت میز فاصله بگیرد و به محل واقعی کار برود.

در این حضور، حتی نوع سؤال پرسیدن مدیر اهمیت دارد. سؤال‌هایی مانند «اگر اختیار اصلاح یک مشکل در این بخش را داشتید، اولین چیزی که تغییر می‌دادید چیست؟»، «چه چیزی بیشتر از همه وقت شما را تلف می‌کند؟»، «کدام مشکل در گزارش‌ها دیده نمی‌شود؟» یا «اگر قرار باشد فقط یک چیز در این فرایند اصلاح شود، چه چیزی را انتخاب می‌کنید؟» می‌تواند اطلاعاتی تولید کند که ده‌ها صفحه گزارش رسمی قادر به انتقال آن نیست. بسیاری از کارکنان، به خصوص در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، ممکن



است هرگز مسئله واقعی را در قالب گزارش رسمی مطرح نکنند؛ اما وقتی مدیر با احترام و بدون فضای تهدیدکننده با آنها گفت و گو می کند، بخشی از واقعیت آشکار می شود. البته این حضور مدیریتی نباید با دخالت در کار مدیران میانی اشتباه شود. اگر مدیرعامل هر بار که وارد خط تولید می شود مستقیماً به کارکنان دستور بدهد، مدیران میانی را دور بزند و مسئولیت ها را به صورت موردی جابه جا کند، خود او به بخشی از بی نظمی سیستم تبدیل خواهد شد. حضور مدیریتی با مدیریت از روی دوش دیگران تفاوت دارد. مدیر باید ببیند، بشنود، سؤال بپرسد و سپس از مسیر سازمانی اقدام کند. حضور او نباید ساختار را تخریب کند؛ باید کیفیت اطلاعات ورودی به ساختار را افزایش دهد. از منظر تفکر سیستمی، این موضوع مستقیماً به جریان اطلاعات (Information Flow) مربوط است. کیفیت تصمیم مدیریتی تابع کیفیت اطلاعاتی است که به تصمیم گیرنده می رسد. اگر اطلاعات ناقص، دیر هنگام، پالایش شده یا ترس آلود باشد، حتی مدیر بسیار توانمند نیز ممکن است تصمیم نادرست بگیرد. بنابراین حضور مستقیم مدیر را می توان نوعی مداخله سیستمی برای بهبود کیفیت جریان اطلاعات دانست. اما حضور به تنهایی کافی نیست. اگر مدیر مرتب به میان کارکنان برود، مسائل را بشنود و هیچ اتفاقی نیفتد، کارکنان خیلی زود نتیجه می گیرند که صحبت کردن فایده ای ندارد. در این حالت، کانال اطلاعاتی که مدیر ساخته بود، به تدریج بی اعتبار می شود. بنابراین چرخه باید کامل باشد: شنیدن، بررسی، اقدام و بازخورد.

این مسئله به موضوع اعتماد نیز مربوط می شود. کارکنان زمانی اطلاعات واقعی را منتقل می کنند که احساس کنند بیان مسئله برای آنها هزینه غیرمنطقی ایجاد نمی کند. اگر کارگری که یک مشکل را گزارش می کند، بعداً به عنوان «فرد دردسرساز» شناخته شود، اطلاعات واقعی به تدریج از سیستم حذف خواهد شد. در چنین سازمانی مدیر ممکن است گزارش های بسیار مرتب و آرام دریافت کند، اما این آرامش می تواند نشانه سلامت سازمان نباشد؛ گاهی نشانه آن است که هیچ کس جرئت گفتن واقعیت را ندارد. سازمان سالم الزاماً سازمانی نیست که در آن هیچ مشکلی گزارش نمی شود؛ سازمان سالم سازمانی است که مشکلات می توانند بدون ترس غیرمنطقی مطرح شوند و برای حل آنها سازوکار وجود داشته باشد. این موضوع حتی به فرهنگ سازمانی و ترس مدیران میانی از گزارش واقعیت نیز متصل می شود. مدیرعامل باید هم به اطلاعات مستقیم دسترسی داشته باشد و هم شرایطی ایجاد کند که مدیران میانی بتوانند واقعیت را بدون ترس از مجازات یا سرزنش گزارش کنند. اگر مدیرعامل فقط با حضور مستقیم خود اطلاعات جمع کند اما هر مدیری که خبر بد می آورد را تنبیه کند، خیلی زود خبرهای بد ناپدید می شوند. بنابراین هدف حضور مدیر نباید پیدا کردن «مقصر» باشد؛ باید کشف واقعیت و اصلاح سیستم باشد.

## ۲. لزوم ارتباط مدیر با کارکنان سازمان در هر رده شغلی؛ ایجاد رابطه انسانی

در این میان، شناخت کارکنان فقط به مسائل شغلی محدود نمی شود. کارکنان باید احساس کنند برای مدیر، صرفاً یک «شماره پرسنلی»، یک عنوان شغلی یا یک ردیف در جدول نیروی انسانی نیستند. پشت هر عنوان شغلی، انسانی با توانایی ها، تجربه ها، انگیزه ها، دغدغه ها و محدودیت های واقعی قرار دارد. مدیر باید بتواند تا اندازه ای که خود کارکنان مایل اند، شرایطی را که بر زندگی و کار آنان اثر می گذارد، بشناسد. زندگی انسان در دروازه کارخانه یا محل کار آغاز و پایان پیدا نمی کند. معیشت، خانواده، فرزندان،



مسکن، آموزش، رفت‌وآمد، شأن اجتماعی و بسیاری از مسائل دیگر می‌توانند بر تمرکز، انگیزه و عملکرد فرد اثر بگذارند.

این رابطه البته نباید با رابطه شخصی، صمیمیت افراطی، دخالت در زندگی خصوصی یا تبعیض اشتباه گرفته شود. مدیر قرار نیست دوست صمیمی همه کارکنان شود و قرار نیست اطلاعات خصوصی افراد را جمع‌آوری کند تا بعداً بر اساس آن تصمیم‌های غیرحرفه‌ای بگیرد. رابطه انسانی یعنی دیدن انسان، نه مالک شدن بر زندگی او. مدیر باید بداند که پشت هر عملکرد، یک انسان قرار دارد؛ اما در عین حال باید حریم خصوصی، شأن انسانی، عدالت سازمانی و معیارهای حرفه‌ای را حفظ کند.

گاهی شناخت همین شرایط می‌تواند به یک تصمیم مدیریتی درست منجر شود. ممکن است کارمندی که ناگهان تمرکز یا عملکردش کاهش یافته، درگیر مسئله خانوادگی، بیماری یکی از اعضای خانواده، مشکل رفت‌وآمد، فشار اقتصادی یا مسئله دیگری باشد که مستقیماً در محیط کار دیده نمی‌شود. مدیر نباید به دلیل این مسائل استانداردهای کاری را کنار بگذارد، اما اگر از شرایط واقعی فرد بی‌خبر باشد، ممکن است تصمیمی بگیرد که هم ناعادلانه باشد و هم مشکل سازمان را حل نکند. گاهی تغییر شیفت، جابه‌جایی موقت، استفاده از مرخصی قانونی، کمک سازمانی در چارچوب مقررات، تغییر محل خدمت یا حتی یک گفت‌وگوی انسانی و ایجاد امید، می‌تواند شرایط را اصلاح کند. در مقابل، اگر مدیر بدون شناخت شرایط فرد، فقط کاهش عملکرد را ببیند و فوراً او را «بی‌انگیزه» یا «کم‌کار» تلقی کند، ممکن است یک نیروی ارزشمند را از دست بدهد.

اما شناخت انسانی فقط برای حل مشکلات نیست؛ شاید ارزشمندتر از آن، شناخت ظرفیت‌های پنهان انسان‌هاست. ممکن است سازمان فردی داشته باشد که سال‌ها در واحد خدمات مشغول انجام کارهای تکراری است و در ارزیابی‌های معمول، فردی متوسط به نظر می‌رسد. مدیر در گفت‌وگویی متوجه می‌شود که او قبل از استخدام در شرکت، تجربه‌ها و توانمندی‌های بالایی در امور فنی داشته است. بررسی دقیق‌تر عملکرد نیز نشان می‌دهد هرگاه با یک مسئله فنی مواجه شده، عملکرد بسیار خوبی داشته است. در این شرایط، شاید مشکل از فرد نباشد؛ ممکن است سازمان او را در جای نامناسبی قرار داده باشد.

مدیر در چنین وضعیتی باید به جای اینکه فقط بگوید «این فرد عملکرد متوسطی دارد»، سؤال دیگری مطرح کند: «آیا این فرد در جایگاهی قرار گرفته که استعداد واقعی او را فعال کند؟» ممکن است انتقال او به یک واحد دیگر، مشارکت در یک پروژه، آموزش تکمیلی یا تغییر بخشی از مسئولیت‌هایش باعث شود همان فردی که قبلاً نیرویی متوسط تلقی می‌شد، به نیرویی بسیار ارزشمند تبدیل شود. در اینجا مدیر نیروی جدیدی استخدام نکرده است؛ ظرفیت موجود در سیستم را شناسایی و فعال کرده است.

برعکس این وضعیت نیز ممکن است رخ دهد. فردی ممکن است سال‌ها در یک سمت مدیریتی یا تخصصی باقی مانده باشد، در حالی که توانایی‌های واقعی او با آن جایگاه تناسب ندارد. اگر سازمان فقط به سابقه، عنوان شغلی یا روابط سازمانی نگاه کند، ممکن است سال‌ها منابع انسانی و مالی را صرف جبران ضعف فرد در آن جایگاه کند. اما اگر عملکرد واقعی، استعداد، علاقه، توان ارتباطی، ظرفیت یادگیری و تناسب فرد با شغل بررسی شود، شاید مشخص شود که او برای مسئولیت دیگری بسیار مناسب‌تر است. جابه‌جایی هوشمندانه یک فرد گاهی از استخدام چند نیروی جدید مؤثرتر است. این همان نقطه‌ای است که تفکر سیستمی، مفهوم «منابع انسانی» را عمیق‌تر می‌کند. در نگاه ساده، اگر



یک شغل عملکرد خوبی ندارد، مدیر ممکن است بگوید نیروی مناسبی نداریم و باید فرد دیگری استخدام کنیم. اما نگاه سیستمی پرسش‌های بیشتری مطرح می‌کند: آیا فرد آموزش کافی دیده است؟ آیا شرح وظایف با توانایی او متناسب است؟ آیا مدیر مستقیم او توان هدایتش را دارد؟ آیا شاخص‌های ارزیابی درست طراحی شده‌اند؟ آیا انگیزه‌ای برای عملکرد بهتر وجود دارد؟ آیا فرد در جایگاه دیگری می‌تواند عملکرد بسیار بهتری داشته باشد؟ آیا ساختار سازمانی استعداد او را سرکوب کرده است؟ آیا فرایندها آن قدر پیچیده‌اند که حتی نیروی توانمند نیز نتواند عملکرد مناسب داشته باشد؟

در این نگاه، ضعف عملکرد همیشه به معنای ضعف فرد نیست؛ گاهی نشانه ضعف تناسب میان فرد و سیستم است. حتی ممکن است فردی که در یک محیط یا تحت مدیریت یک مدیر عملکرد ضعیفی دارد، در محیطی دیگر و تحت سبک مدیریتی متفاوت عملکرد بسیار خوبی نشان دهد. بنابراین پیش از آنکه درباره «خوب یا بد بودن» یک انسان قضاوت کنیم، باید رابطه میان فرد، شغل، مدیر، فرایند، محیط، انگیزه و ساختار را نیز بررسی کنیم.

البته این نگاه نباید بهانه‌ای برای نادیده گرفتن مسئولیت فردی شود. سازمانی که هر ضعف عملکردی را به ساختار نسبت دهد، در طرف مقابل گرفتار خطای دیگری خواهد شد. مسئولیت‌پذیری فردی همچنان ضروری است. مسئله این است که مدیر باید بتواند میان ضعف فرد، ضعف سیستم و ضعف تناسب فرد و سیستم تمایز بگذارد. این تمایز یکی از نشانه‌های بلوغ مدیریتی است.

از همین منظر، یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیر، طراحی نظام واقعی ارزیابی عملکرد است. کارکنان باید بدانند چه چیزی موجب پاداش، ارتقا و پیشرفت آنها می‌شود. اگر فرد پرتلاش و فرد کم‌کار در نهایت پاداش یکسان بگیرند، سیستم به تدریج انگیزه افراد خوب را از بین می‌برد و پیام خطرناکی به سازمان می‌دهد: تلاش بیشتر لزوماً ارزش بیشتری ایجاد نمی‌کند. از طرف دیگر، ارزیابی نباید صرفاً بر اساس نظر شخصی مدیر باشد؛ باید شاخص‌های روشن، قابل فهم، متناسب با ماهیت شغل و تا حد امکان قابل سنجش وجود داشته باشد.

شناخت انسانی مدیر در اینجا باید با ارزیابی حرفه‌ای ترکیب شود. مدیر می‌تواند از طریق گفت‌وگو و حضور در محیط کار، فرضیه‌ای درباره توانایی یا مشکل یک فرد پیدا کند؛ اما نباید صرفاً بر اساس احساس شخصی تصمیم بگیرد. آن فرضیه باید با عملکرد واقعی، سوابق کاری، نتایج پروژه‌ها، نظر مدیر مستقیم، شاخص‌های شغلی و سایر شواهد بررسی شود. این ترکیب میان مشاهده انسانی و ارزیابی داده‌محور می‌تواند از دو خطای متضاد جلوگیری کند: یکی تبدیل کارکنان به عدد و دیگری تبدیل مدیریت به قضاوت سلیقه‌ای.

همین اصل درباره رابطه انسانی نیز صادق است. آشنایی مدیر با شرایط زندگی یک کارمند نباید باعث شود مقررات برای او نادیده گرفته شود یا معیارهای حرفه‌ای کنار گذاشته شوند. اینکه مدیر می‌داند یک کارمند با چه مشکلاتی مواجه است، نباید باعث تبعیض در ارتقا، پاداش یا ارزیابی شود. رابطه انسانی باید کیفیت تصمیم را افزایش دهد، نه عدالت سازمانی را کاهش دهد. مدیر باید هم انسان را ببیند و هم معیارهای حرفه‌ای را حفظ کند.

در کنار این موضوع، کارکنان باید احساس کنند دیده می‌شوند. احترام، شنیدن، تشکر واقعی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌ها، امکان گفت‌وگو با مدیر، قدردانی از سابقه خدمت، ایجاد حس تعلق، تشویق

فرزندان ممتاز تحصیلی کارکنان، برگزاری برنامه‌های خانوادگی و توجه به خانواده کارکنان می‌تواند ارزش زیادی داشته باشد. همه حمایت‌ها الزاماً مالی نیستند. گاهی یک مدیر می‌تواند بدون پرداخت هزینه سنگین، با احترام گذاشتن، شنیدن پیشنهاد یک کارمند، قدردانی صادقانه از یک عملکرد خوب یا توجه به یک مسئله انسانی، رابطه فرد با سازمان را تغییر دهد.

اما حمایت غیرمالی جای دستمزد عادلانه را نمی‌گیرد. مدیر نمی‌تواند با یک مراسم تقدیر، مشکل معیشتی جدی کارکنان را حل کند. احترام، تشویق و برنامه‌های رفاهی اگر در کنار جبران خدمت نامنصفانه قرار گیرند، حتی ممکن است اثر معکوس داشته باشند. راهکار سیستمی، ترکیب این عناصر است: جبران خدمت منصفانه، پاداش عملکرد، امنیت و ثبات نسبی، احترام انسانی و مشارکت سازمانی. قراردادهای بلندمدت و ثبات شغلی نیز در مشاغلی که استمرار، تجربه و دانش انباشته اهمیت دارد، می‌تواند انگیزه و تعلق را افزایش دهد؛ البته مشروط به آنکه با نظام ارزیابی عملکرد و مسئولیت‌پذیری همراه باشد. ثبات شغلی اگر با پاسخ‌گویی همراه نباشد، ممکن است به سکون منجر شود؛ اما بی‌ثباتی دائمی نیز می‌تواند باعث شود کارکنان به جای سرمایه‌گذاری روی یادگیری و آینده سازمان، صرفاً به حفظ موقعیت کوتاه‌مدت خود فکر کنند. مدیر سیستمی باید میان این دو تعادل ایجاد کند: امنیت کافی برای یادگیری و تعلق، و پاسخ‌گویی کافی برای عملکرد.

### شکل ۹ - چرخه توانمندسازی و مشارکت کارکنان

Figure 9 – Employee Empowerment & Participation Cycle

توانمندسازی و مشارکت کارکنان یک فرآیند پیوسته و گام‌به‌گام است که با هدف مشترک آغاز می‌شود و با بهبود مستمر عملکرد سازمان و رضایت کارکنان تداوم می‌یابد.



www.kanany.ir

کارکنان همچنین باید تا حد امکان احساس کنند مالک نتیجه کار خود هستند. این مالکیت لزوماً به معنای مالکیت حقوقی سهام نیست؛ یعنی فرد احساس کند موفقیت شرکت به موفقیت خودش ارتباط دارد و صدای او در بهبود سازمان شنیده می‌شود. وقتی کارمند فقط مجری دستورات باشد و نتیجه کار

را متعلق به خود نداند، انگیزه اصلاح و نوآوری کاهش می‌یابد. در صورت امکان و با سازوکارهای قانونی و اقتصادی مناسب، مشارکت کارکنان در سود نیز می‌تواند این پیوند را تقویت کند؛ زیرا فرد بخشی از نتیجه ایجادشده توسط تلاش جمعی خود را درک و تجربه می‌کند. همچنین، در برخی مواقع و وجود شرایط لازم، با اعطای وام برای خرید سهام می‌تواند کارکنان را به گونه‌ای هدایت کرد که حس مالکیت را با عمق بیشتری تجربه نمایند.

آموزش نیز نباید یک دوره مقطعی باشد که صرفاً برای تکمیل پرونده کارکنان برگزار شود. آموزش مستمر، همراه با تشویق‌های مالی و غیرمالی، در بلندمدت سرمایه انسانی را افزایش می‌دهد. اما آموزش زمانی ارزشمند است که به مسئله واقعی سازمان متصل باشد. اگر ضایعات بالا رفته، بخشی از آموزش باید دقیقاً به علت‌های ضایعات مربوط شود؛ اگر خرابی تجهیزات زیاد شده، آموزش نگهداری و کاربری صحیح اهمیت پیدا می‌کند؛ اگر شکایت مشتری افزایش یافته، آموزش باید به کیفیت، ارتباط با مشتری و ریشه مشکلات مرتبط شود. آموزش بدون ارتباط با نیاز واقعی سیستم، ممکن است فقط هزینه آموزشی ایجاد کند، بدون اینکه ظرفیت واقعی سازمان را افزایش دهد؛ لذا در آموزش باید فرایند نیازسنجی و تهیه تقویم آموزشی با دقت و حساسیت لازم انجام گیرد و صرفاً تکمیل یک سری فرم نباشد.

از طرف دیگر، بسیاری از بهترین ایده‌های سازمان الزاماً در اتاق مدیران تولید نمی‌شوند. کارکنانی که هر روز کنار فرایند کار می‌کنند، معمولاً جزئیات اتلاف، دوباره کاری، خرابی، تأخیر، مصرف اضافی انرژی و مشکلات کیفیت را بهتر از بسیاری از مدیران می‌بینند. به همین دلیل، طوفان فکری کارکنان، نظام پیشنهادها (Suggestion System) (بسیج اندیشه‌ها) و مشارکت آنان در حل مسئله می‌تواند یکی از مهم‌ترین منابع یادگیری سازمانی باشد. ممکن است بهترین ایده کاهش ضایعات، کاهش زمان تنظیم دستگاه، صرفه جویی انرژی یا افزایش کیفیت نزد همان فردی باشد که هر روز با فرایند کار می‌کند. اگر سازمان سازوکاری برای ثبت، بررسی، آزمایش، اجرا و پاداش ایده‌ها نداشته باشد، این سرمایه خاموش باقی می‌ماند.

اما مشارکت واقعی فقط جمع‌آوری پیشنهاد نیست. اگر کارکنان بارها پیشنهاد بدهند و هیچ‌کس نتیجه را به آنها اعلام نکند، نظام پیشنهادها به تدریج به یک فرم اداری بی‌اثر تبدیل می‌شود. مشارکت زمانی واقعی است که سازمان نشان دهد ایده شنیده شده، بررسی شده، درباره آن تصمیم گرفته شده و در صورت اجرا، نتیجه آن نیز قابل مشاهده است؛ حتی اگر یک پیشنهاد پذیرفته نشود، توضیح محترمانه درباره علت رد آن می‌تواند اعتماد کارکنان را حفظ کند. این مسئله دوباره ما را به همان چرخه اطلاعات باز می‌گرداند: کارکنان فقط دریافت‌کننده اطلاعات نیستند؛ یکی از مهم‌ترین تولیدکنندگان اطلاعات سازمان اند. اگر این جریان از پایین به بالا مسدود شود، مدیران ارشد ممکن است تصمیم‌های خود را بر اساس تصویری ناقص از واقعیت بگیرند. بنابراین سازمان سالم باید علاوه بر جریان دستور از بالا به پایین، جریان تجربه، مسئله، پیشنهاد و یادگیری از پایین به بالا نیز داشته باشد.

از همین رو، حضور مدیر در میان کارکنان و رابطه انسانی او با آنان، دو موضوع جدا از مدیریت منابع انسانی نیستند؛ بلکه بخشی از همان نظام هستند. مدیری که در محیط واقعی حضور دارد، فرصت بیشتری برای شناخت افراد پیدا می‌کند؛ مدیری که افراد را می‌شناسد، بهتر می‌تواند استعدادها و مشکلات آنها را تشخیص دهد؛ مدیری که به کارکنان اعتماد و احترام نشان می‌دهد، احتمال بیشتری

دارد اطلاعات واقعی دریافت کند؛ اطلاعات واقعی، تصمیم بهتر ایجاد می‌کند؛ تصمیم بهتر، تناسب شغلی و عملکرد را افزایش می‌دهد؛ عملکرد بهتر، احساس تعلق و اعتماد را تقویت می‌کند و این چرخه می‌تواند دوباره کیفیت اطلاعات و همکاری را افزایش دهد.

در مقابل، اگر مدیر از کارکنان فاصله بگیرد، اطلاعات از فیلترهای بیشتری عبور کند، کارکنان احساس کنند دیده نمی‌شوند، مشکلاتشان شنیده نشود، ارزیابی عملکرد سلیقه‌ای باشد و استعدادها در جای نامناسب قرار گیرند، یک چرخه معکوس شکل می‌گیرد: کاهش اعتماد، کاهش اطلاعات واقعی، تصمیم‌های ضعیف‌تر، کاهش انگیزه، کاهش بهره‌وری و افزایش تمایل به خروج یا بی‌تفاوتی. این دقیقاً همان نوع حلقه بازخوردی است که در تفکر سیستمی باید دیده شود.

به همین دلیل، مدیرعامل باید منابع انسانی را فقط از منظر تعداد نیروی انسانی نبیند. پرسش مهم این نیست که «چند نفر نیرو داریم؟» بلکه این است که «چه توانایی‌هایی در این سازمان داریم که هنوز به درستی از آنها استفاده نکرده‌ام؟» ممکن است سازمان صدها نفر نیروی انسانی داشته باشد، اما برخی در جای نامناسب باشند، برخی استعدادهای استفاده نشده داشته باشند، برخی به دلیل نبود آموزش نتوانند توانایی خود را نشان دهند، برخی به دلیل رابطه نامناسب با مدیر مستقیم عملکرد واقعی‌شان دیده نشود و برخی نیز به دلیل بی‌اعتمادی، ایده‌های خود را مطرح نکنند. در چنین شرایطی، استخدام نیروی جدید بدون اصلاح این ساختار، فقط تعداد افراد سازمان را بیشتر می‌کند؛ الزاماً بهره‌وری را افزایش نمی‌دهد.

این موضوع از نظر اقتصادی نیز اهمیت دارد. هر بار که سازمان فردی را از دست می‌دهد، فقط یک صندلی خالی ایجاد نمی‌شود. دانش، تجربه، ارتباطات، شناخت فرایندها و بخشی از حافظه سازمانی نیز ممکن است از بین برود. سپس سازمان باید برای جذب، آموزش و هماهنگ کردن فرد جدید هزینه کند. بنابراین حفظ و توسعه کارکنان توانمند، صرفاً یک اقدام رفاهی نیست؛ یک تصمیم اقتصادی و سیستمی است. گاهی یک گفت‌وگوی درست، یک جابه‌جایی شغلی هوشمندانه، یک دوره آموزش مناسب یا اصلاح یک رابطه مدیریتی می‌تواند از هزینه‌های سنگین استخدام و جایگزینی جلوگیری کند.

از طرف دیگر، مدیر باید مراقب باشد که شناخت و ارتباط انسانی به «مدیریت شخص‌محور» تبدیل نشود. سازمان بالغ نباید آن قدر به شناخت شخصی مدیر وابسته باشد که با تغییر مدیر، تمام نظام شناخت و ارزیابی افراد از بین برود. تجربه و شناخت مستقیم مدیر باید به ساختن نظام‌های بهتر کمک کند: شرح شغل روشن، ارزیابی عملکرد حرفه‌ای، مسیر توسعه شغلی، نظام پیشنهادها، آموزش مستمر، گفت‌وگوی سازمانی و سازوکارهای عادلانه پاداش. رابطه انسانی باید به سیستم بهتر منجر شود، نه اینکه جای سیستم را بگیرد.

همچنین مدیر نباید فقط با کارکنان مشکل‌دار گفت‌وگو کند. اگر ارتباط مدیر با کارکنان فقط زمانی اتفاق بیفتد که مشکلی پیش آمده است، حضور او به تدریج با بازرسی و تنبیه گره می‌خورد. حضور مستمر باید عادی، پیش‌بینی‌پذیر و غیرتنبیهی باشد. مدیر می‌تواند زمان مشخصی را برای بازدید از بخش‌های مختلف اختصاص دهد، با کارکنان گفت‌وگو کند، مسائل را بشنود و سپس از مسیر سازمانی پیگیری کند. همچنین مدیر می‌تواند یک روز در هفته یا ماه برنامه ملاقات عمومی اجرا کند و بدون رعایت سلسله‌مراتب اداری و در شرایط ایجاد حس اعتماد با هر یک از کارکنان یا ذی‌نفعان گفت‌وگوی رودررو کند.



در مدیریت عمومی و سازمان‌های خدماتی نیز همین اصل برقرار است؛ مدیری که فقط از طریق گزارش‌های اداری از وضعیت مردم مطلع می‌شود، ممکن است تصویری پالایش‌شده از جامعه دریافت کند. حضور در میدان، مشاهده مستقیم و گفت‌وگو با مردم می‌تواند بخشی از فاصله را کاهش دهد. البته این اصل به معنای بی‌اعتنایی به سلسله‌مراتب، تخصص یا داده‌های رسمی نیست. مدیر خوب نه اسیر گزارش است و نه اسیر مشاهده شخصی. او گزارش را می‌خواند، داده را تحلیل می‌کند، با مدیران و متخصصان مشورت می‌کند، در میدان نیز حضور پیدا می‌کند و میان این منابع مختلف اطلاعات ارتباط برقرار می‌سازد. مشاهده مستقیم نیز ممکن است ناقص یا تحت تأثیر یک موقعیت خاص باشد. بنابراین هدف، حذف واسطه نیست؛ هدف، کاهش خطای ناشی از اتکای انحصاری به یک منبع اطلاعاتی است. در این چارچوب، حتی شناخت شرایط زندگی کارکنان نیز باید با همین نگاه سیستمی دیده شود. مدیر لازم نیست همه جزئیات زندگی کارکنان را بداند؛ بلکه باید آن قدر رابطه انسانی و اعتماد وجود داشته باشد که وقتی یک مسئله واقعی بر عملکرد فرد اثر می‌گذارد، امکان گفت‌وگو و یافتن راه‌حل وجود داشته باشد. این رابطه اگر با احترام و مرزبندی حرفه‌ای همراه باشد، می‌تواند سازمان را انسانی‌تر و در عین حال کارآمدتر کند.

سرانجام، همه این عناصر – جبران خدمت منصفانه، احترام، امنیت نسبی، ارزیابی عملکرد، آموزش، مشارکت، شناخت استعدادها، تناسب فرد و شغل، حضور مدیر، جریان سالم اطلاعات، ارتباط انسانی، تشویق ایده‌ها و تعلق سازمانی – نباید جدا از یکدیگر دیده شوند. اینها اجزای یک سیستم انسانی‌اند که بر یکدیگر اثر می‌گذارند. نمی‌توان از کارمند انتظار انگیزه داشت اما دستمزد عادلانه نپرداخت؛ نمی‌توان انتظار ایده داشت اما از اشتباه کردن ترساند؛ نمی‌توان ارزیابی عملکرد خواست اما شاخص روشنی تعریف نکرد؛ نمی‌توان استعداد را مطالبه کرد اما انسان را در جای نامناسب قرار داد؛ نمی‌توان اطلاعات واقعی خواست اما گزارش خبر بد را تنبیه کرد؛ و نمی‌توان از تعلق سازمانی سخن گفت اما کارکنان را فقط به عنوان هزینه نیروی انسانی دید.

منابع انسانی در تفکر سیستمی، هزینه‌ای برای اداره سازمان نیست؛ یکی از اصلی‌ترین ظرفیت‌های ایجاد ارزش در سازمان است. مدیر باید انسان‌ها را بشناسد، اما نه برای کنترل بیشتر آنها؛ برای آنکه بتواند ظرفیت بیشتری از آنان آزاد کند. باید در میان کارکنان حاضر شود، اما نه برای دور زدن ساختار؛ برای آنکه واقعیت را بهتر ببیند و جریان اطلاعات را سالم‌تر کند. باید با کارکنان رابطه انسانی داشته باشد، اما نه برای ایجاد رابطه‌های شخصی و تبعیض؛ برای آنکه انسان پشت عنوان شغلی را ببیند. باید عملکرد را ارزیابی کند، اما نه برای برچسب زدن؛ برای آنکه استعدادها، ضعف‌ها، نیازهای آموزشی و تناسب افراد با مشاغل بهتر شناخته شوند. و باید به مشکلات کارکنان توجه کند، اما نه با کنار گذاشتن عدالت و استانداردهای حرفه‌ای؛ بلکه با یافتن راه‌حلهایی که هم انسان و هم سیستم را بهتر کنند.

در چنین نگاهی، مدیر پیش از آنکه بگوید «نیروی بیشتری لازم داریم»، یک بار دیگر به درون سازمان نگاه می‌کند. شاید مسئله کمبود انسان نباشد؛ شاید انسان‌های سازمان به درستی دیده نشده‌اند. شاید فردی در جای اشتباه قرار گرفته، استعدادی کشف نشده، تجربه‌ای شنیده نشده، ایده‌ای نادیده گرفته شده یا مشکلی در مسیر انتقال اطلاعات گم شده باشد.

گاهی مسئله سازمان کمبود نیروی انسانی نیست؛ کمبود شناخت از نیروی انسانی است. گاهی سازمان

نیروی انسانی کم ندارد؛ نیروی انسانی دیده نشده، شنیده نشده و درست به کار گرفته نشده دارد. این همان نقطه‌ای است که «آدم‌ها» از یک عنوان اداری به یک مزیت واقعی برای سیستم تبدیل می‌شوند؛ جایی که مدیریت منابع انسانی دیگر صرفاً اداره کارکنان نیست، بلکه شناخت، آزادسازی و جهت‌دهی ظرفیت انسانی سازمان برای افزایش یادگیری، تاب‌آوری، بهره‌وری و خلق ارزش است.

وقتی پاداش درست طراحی شود، کارکنان به یک حلقه بازخورد مثبت تبدیل می‌شوند تا اینجا از اهمیت شناخت کارکنان، مشارکت دادن آنها، آموزش، ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزه سخن گفتیم. اما در تفکر سیستمی، مهم‌تر از هر یک از این عناصر به‌تنهایی، رابطه‌ای است که میان آنها شکل می‌گیرد. اگر این رابطه درست طراحی شود، رفتار کارکنان می‌تواند به بخشی از یک حلقه بازخورد تقویت‌کننده در سازمان تبدیل شود.

پاداش در یک نظام مدیریتی کارآمد، صرفاً مبلغی نیست که در پایان یک دوره به کارکنان پرداخت شود؛ بلکه یکی از ابزارهایی است که سازمان به وسیله آن به کارکنان نشان می‌دهد کدام رفتارها و نتایج برای سازمان ارزشمند است. پاداش می‌تواند مالی و نقدی باشد؛ مانند پرداخت مبلغ مشخص بابت افزایش تولید، کاهش ضایعات، تحقق یک هدف یا ارائه پیشنهاد مؤثر. در کنار آن، پاداش‌های غیرمالی و غیرنقدی نیز می‌توانند نقش مهمی داشته باشند؛ برای مثال افزایش مدت قرارداد کارگری که عملکرد مطلوب و قابل اتکایی داشته است، اعزام کارکنان و خانواده آنان به سفرهای تفریحی یا زیارتی، معرفی کارکنان برتر در نشریه یا رسانه داخلی کارخانه، اعطای کالا یا خدمات به‌عنوان جایزه، فرصت شرکت در دوره‌های آموزشی، تقدیر رسمی یا فراهم کردن فرصت‌های بهتر برای رشد شغلی. بنابراین مدیر نباید پاداش را فقط با «پول» یکی بداند؛ گاهی دیده شدن، احترام، امنیت شغلی، فرصت رشد و قدردانی رسمی نیز برای کارکنان ارزش بالایی دارد و می‌تواند رفتار مطلوب را تقویت کند.

پاداش می‌تواند در موقعیت‌های مختلف طراحی شود. برای نمونه، اگر کارگری یا گروهی از کارکنان با یک پیشنهاد عملی موجب کاهش ضایعات، صرفه‌جویی در مصرف مواد، کاهش زمان انجام کار یا افزایش کیفیت شوند، نتیجه آن پیشنهاد باید در نظام پیشنهادات ثبت و پس از ارزیابی، متناسب با ارزش واقعی آن مورد تقدیر و پاداش قرار گیرد. همین منطق درباره ارزیابی عملکرد نیز قابل اجراست؛ کارکنانی که در یک دوره، بر اساس معیارهای روشن و از پیش اعلام شده، عملکرد بهتری دارند، می‌توانند از پاداش مالی یا غیرمالی برخوردار شوند. در چنین شرایطی، کارکنان درمی‌یابند که سازمان فقط از آنها «کار بیشتر» نمی‌خواهد، بلکه تلاش مؤثر، ایده خوب، عملکرد باکیفیت و مشارکت در بهبود سازمان را می‌بیند و برای آن ارزش قائل است.

در مورد پاداش افزایش تولید، موضوع فقط یک تصمیم داخلی مدیریت نیست و قانون کار نیز برای آن چارچوب مشخصی در نظر گرفته است. مطابق ماده ۴۷ قانون کار، به‌منظور ایجاد انگیزه برای افزایش تولید و کیفیت، کاهش ضایعات و افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها، امکان انعقاد قراردادهای مربوط به افزایش تولید میان کارفرما و کارگران وجود دارد و این قرارداد باید در چارچوب مقررات قانونی تنظیم و به تأیید مرجع کار ذی‌صلاح برسد. بنابراین اگر سازمان بخواهد پاداش افزایش تولید را به‌عنوان یک نظام رسمی و مستمر اجرا کند، باید پیش از شروع، مبنای حقوقی، شیوه محاسبه، تعهدات طرفین و نحوه

پرداخت آن را به صورت روشن و قانونی مشخص کند.

در طراحی چنین نظامی، نخستین شرط آن است که هدف تولید قابل دستیابی باشد. اگر حد تولید تعیین شده آن قدر بالا باشد که کارکنان از همان ابتدا بدانند رسیدن به آن عملاً ممکن نیست، پاداش دیگر نقش انگیزشی خود را از دست می‌دهد. کارگر باید احساس کند که با تلاش بیشتر، رعایت روش صحیح کار و همکاری تیمی می‌تواند به هدف برسد. از طرف دیگر، پاداش باید به اندازه‌ای باشد که ارزش تلاش اضافی را برای کارکنان قابل لمس کند؛ مبلغی که تفاوت معناداری در برابر تلاش و نتیجه ایجاد نکند، نمی‌تواند انگیزه پایداری به وجود آورد. البته این مبلغ نباید بدون توجه به توان اقتصادی سازمان تعیین شود. یک روش منطقی آن است که پاداش از محل منفعت واقعی ایجادشده برای سازمان طراحی شود؛ یعنی درآمد یا صرفه‌جویی ناشی از افزایش تولید محاسبه شود، هزینه‌های اضافی مرتبط با آن کسر گردد و سپس سهم مشخص و از پیش تعیین شده‌ای از منفعت خالص ایجادشده، طبق توافق و مقررات مربوط، به کارکنانی که در ایجاد آن نتیجه نقش داشته‌اند اختصاص یابد. به این ترتیب، هم کارفرما از افزایش واقعی بهره‌وری منتفع می‌شود و هم کارکنان در بخشی از ارزشی که با تلاش خود ایجاد کرده‌اند، سهم می‌برند.

اما یک اصل بسیار مهم وجود دارد: قواعد رسیدن به پاداش نباید در کشوی میز مدیر باقی بماند. کارگر باید پیش از آنکه برای رسیدن به هدف تلاش کند، دقیقاً بداند هدف چیست، حد نصاب دریافت پاداش کجاست، چه شاخص‌هایی در محاسبه دخالت دارند، افزایش تولید چگونه اندازه‌گیری می‌شود، چه هزینه‌هایی از منفعت ایجادشده کسر می‌شود، سهم کارکنان چگونه محاسبه خواهد شد و پاداش در چه زمانی پرداخت می‌شود. اگر کارگر نداند برای رسیدن به پاداش دقیقاً چه مسیری پیش روی اوست، پاداش نمی‌تواند نقش انگیزشی واقعی خود را ایفا کند. حتی اگر فرمول محاسبه کاملاً درست باشد، مخفی بودن آن می‌تواند اعتماد کارکنان را از بین ببرد.

به همین دلیل، آیین‌نامه یا توافق پاداش باید برای کارکنان روشن، قابل دسترس و قابل فهم باشد. بهتر است نمایندگان کارکنان، شورای اسلامی کار یا تشکل قانونی مربوط در جریان تدوین و بررسی آن قرار گیرند و مفاد آن برای کارکنان توضیح داده شود. مدیریت می‌تواند در جلسه‌ای با حضور کارکنان، شیوه اجرای طرح را تشریح کند و نمایندگان کارگران نیز توضیحات لازم را به کارکنان منتقل کنند. متن آیین‌نامه یا دست‌کم خلاصه روشن و قابل فهم آن نیز باید در اختیار کارکنان قرار گیرد. حتی بهتر است مثال عددی ساده‌ای ارائه شود تا کارگر بتواند پیش از شروع دوره کاری، با یک محاسبه واقعی بفهمد اگر تولید از حد پایه به میزان مشخصی افزایش پیدا کند، چه مقدار منفعت ایجاد می‌شود و سهم پاداش چگونه محاسبه خواهد شد. هدف این است که کارگر بداند برای چه نتیجه‌ای، با چه میزان تلاش و بر اساس چه فرمولی، چه پاداشی دریافت خواهد کرد.

این شفافیت فقط برای جلوگیری از اختلاف نیست؛ خود شفافیت بخشی از سازوکار انگیزشی پاداش است. وقتی کارکنان بدانند رسیدن به هدف امکان‌پذیر است، معیارها برای همه یکسان است، محاسبه قابل بررسی است و پاداش بر اساس رابطه، سلیقه مدیر یا تبعیض تعیین نمی‌شود، احتمال مشارکت و اعتماد آنان بیشتر خواهد شد. در مقابل، اگر حد نصاب تولید یا فرمول محاسبه فقط نزد مدیر یا واحد منابع انسانی باشد و کارکنان بعداً صرفاً با یک عدد نهایی روبه‌رو شوند، این تصور شکل می‌گیرد که



نتیجه می‌تواند تحت تأثیر تصمیم مدیریت قرار گیرد. چنین وضعیتی حتی یک نظام پاداش با مبنای اقتصادی درست را نیز می‌تواند به منبع بی‌اعتمادی تبدیل کند.

شرط مهم دیگر، عدالت در توزیع پاداش است. اگر کارکنان احساس کنند پاداش بر اساس رابطه، سلیقه مدیر، سابقه آشنایی، فشار افراد بانفوذ یا تبعیض پرداخت می‌شود، حتی یک نظام مالی سخاوتمندانه نیز می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد. کارکنان باید بدانند معیار دریافت پاداش چیست، چه کسی واجد شرایط است، سهم هر فرد چگونه محاسبه می‌شود و چه تفاوتی میان عملکرد افراد ایجادکننده نتیجه وجود دارد. اگر فردی نقش بیشتری در ایجاد نتیجه داشته است، باید سهم متناسبی دریافت کند و اگر نقش فرد کمتر بوده، سهم او نیز باید متناسب با مشارکتش باشد. در مقابل، نباید رقابت فردی آن قدر شدید شود که همکاری و کمک به همکاران را از بین ببرد. بنابراین طراحی پاداش باید میان عملکرد فردی و نتیجه تیمی تعادل برقرار کند.



فرض کنید سازمان با مسئله افزایش ضایعات مواجه است. اگر واکنش مدیریت فقط صدور دستور «کمتر ضایعات ایجاد کنید» باشد، احتمالاً تغییر پایدار چندانی رخ نمی‌دهد. اما اگر کارکنان بدانند کاهش واقعی ضایعات چگونه اندازه‌گیری می‌شود، بتوانند برای حل مسئله پیشنهاد بدهند، پیشنهادهای آنان بررسی و اجرا شود، نتایج به صورت شفاف سنجیده شود و تیمی که بهبود واقعی ایجاد کرده است از پاداش منصفانه برخوردار شود، رابطه‌ای متفاوت در سیستم شکل می‌گیرد.

در این حالت، کارکنان ایده می‌دهند؛ ایده‌های مؤثر به کاهش ضایعات منجر می‌شوند؛ کاهش ضایعات هزینه را پایین می‌آورد؛ کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری منفعت اقتصادی ایجاد می‌کند؛ بخشی از این منفعت، در چارچوب یک نظام عادلانه، به پاداش اختصاص می‌یابد؛ پاداش و دیده شدن تلاش کارکنان انگیزه مشارکت را افزایش می‌دهد و انگیزه بیشتر، ایده‌های جدیدتری تولید می‌کند. بدین ترتیب، یک

حلقه بازخورد مطلوب شکل می‌گیرد که می‌تواند به تدریج خود را تقویت کند. پاداش نباید تنها بر یک شاخص مانند تعداد تولید متمرکز شود. اگر کارکنان بدانند تنها چیزی که پاداش می‌گیرد «تعداد بیشتر» است، ممکن است تولید افزایش پیدا کند اما هم‌زمان کیفیت کاهش یابد، ضایعات بیشتر شود، مصرف انرژی بالا برود، ایمنی نادیده گرفته شود یا تجهیزات با فشار بیش از ظرفیت مورد استفاده قرار گیرند. در این حالت، سازمان در ظاهر به هدف خود رسیده اما در واقع بخشی از هزینه افزایش تولید را به بخش دیگری از سیستم منتقل کرده است. اگر فقط «کاهش هزینه» پاداش داده شود نیز ممکن است هزینه‌های آموزش، نگهداری پیشگیرانه یا کنترل کیفیت به‌عنوان هزینه‌های قابل حذف دیده شوند؛ در حالی که کاهش آنها شاید در کوتاه‌مدت سود ایجاد کند، اما در بلندمدت هزینه‌های بسیار بزرگ‌تری به سازمان تحمیل کند. به همین دلیل، بهتر است مجموعه‌ای از شاخص‌های مهم مانند تولید، کیفیت، ایمنی، کاهش ضایعات، کاهش هزینه، بهره‌وری، تحویل به‌موقع و رضایت مشتری در طراحی نظام پاداش مورد توجه قرار گیرد.

نوآوری در چنین سیستمی نیز نباید صرفاً نتیجه یک دستور مدیریتی یا فعالیت واحد تحقیق و توسعه تلقی شود. بخشی از ظرفیت نوآوری سازمان در تجربه روزمره کارکنانی قرار دارد که هر روز با فرایندها، تجهیزات، مشتریان و مشکلات واقعی سازمان مواجه‌اند. وقتی کارکنان امکان بیان ایده، مشارکت در حل مسئله و مشاهده نتیجه پیشنهادهای خود را داشته باشند، دانش و تجربه پراکنده آنان به تدریج به منبعی برای بهبود مستمر و نوآوری تبدیل می‌شود. بنابراین، سازمانی که به کارکنان خود گوش می‌دهد، فقط مشکلات جاری را بهتر حل نمی‌کند؛ بلکه ظرفیت تولید ایده‌های جدید و سازگاری با تغییرات آینده را نیز در خود ایجاد می‌کند.

در این میان، پاداش باید با نظام پیشنهادات و ارزیابی عملکرد نیز ارتباط منطقی داشته باشد. کارگری که پیشنهادی ارزشمند ارائه می‌کند و پیشنهاد او پس از بررسی به کاهش هزینه، افزایش کیفیت، کاهش ضایعات یا بهبود ایمنی منجر می‌شود، باید متناسب با ارزش ایجادشده مورد تقدیر و پاداش قرار گیرد. همچنین کارکنانی که در ارزیابی عملکرد، بر اساس معیارهای روشن و قابل سنجش، عملکرد مطلوبی دارند، می‌توانند از پاداش‌های مالی یا غیرمالی برخوردار شوند. این ارتباط باعث می‌شود کارکنان بدانند مشارکت، یادگیری، عملکرد خوب و ارائه راه‌حل، همگی در سازمان دیده می‌شوند و نتیجه واقعی دارند. در چنین شرایطی، پاداش از یک پرداخت ساده به یک سازوکار بازخورد تبدیل می‌شود. کارکنان می‌بینند که پیشنهاد خوب آنها بررسی می‌شود، عملکرد بهتر آنها دیده می‌شود، افزایش واقعی بهره‌وری سهمی برای آنان ایجاد می‌کند و تلاش بیشتر و مؤثرتر با نتیجه ملموس همراه است. این تجربه، احتمال مشارکت دوباره آنان را افزایش می‌دهد. در نتیجه، پاداش می‌تواند در کنار آموزش، مشارکت، نظام پیشنهادات و ارزیابی عملکرد، حلقه‌ای ایجاد کند که در آن بهبود عملکرد به نتایج بهتر و منفعت بیشتر برای سازمان منجر شود و بخشی از این منفعت از طریق پاداش عادلانه به کارکنان بازگردد؛ این پاداش نیز انگیزه مشارکت بیشتر و در پی آن، بهبود دوباره عملکرد را تقویت کند.

اما هر حلقه بازخوردی الزاماً مطلوب نیست. پاداش غیرقابل دستیابی، مبلغ ناچیز، معیارهای مبهم، تبعیض در پرداخت، پاداش بر اساس رابطه یا تمرکز افراطی بر یک شاخص می‌تواند اعتماد کارکنان را کاهش دهد و حتی آنها را به سمت رفتارهایی سوق دهد که در ظاهر امتیاز بیشتری ایجاد می‌کند اما



به منافع واقعی سازمان آسیب می‌زند. بنابراین پاداش خوب، پاداشی نیست که صرفاً زیاد باشد؛ پاداشی است که قابل دستیابی، معنادار، عادلانه، شفاف، قابل اندازه‌گیری و متناسب با ارزش واقعی ایجادشده باشد. در این صورت، پاداش دیگر هزینه‌ای صرفاً اداری یا پرداختی تشویقی نیست؛ بخشی از معماری مدیریتی سازمان است که می‌تواند رفتار انسان‌ها را در جهت بهبود کل سیستم هدایت کند. به این ترتیب، بحث منابع انسانی در این یادداشت از یک توصیه ساده درباره «اهمیت کارکنان» فراتر می‌رود. انسان‌ها خود یکی از مهم‌ترین اجزای مولد سیستم‌اند و کیفیت رابطه میان انسان، ساختار، اطلاعات، انگیزه، آموزش، ارزیابی و پاداش می‌تواند مسیر عملکرد کل سازمان را تغییر دهد. مدیر سیستمی نه انسان را قربانی سیستم می‌کند و نه سیستم را قربانی رابطه با انسان؛ بلکه می‌کوشد ساختاری بسازد که انسان‌های توانمند بتوانند در آن درست دیده شوند، درست به کار گرفته شوند، یاد بگیرند، مشارکت کنند، مسئولیت بپذیرند و از نتیجه کار خود سهم و رضایت معقول داشته باشند. این دقیقاً همان جایی است که «آدم‌ها، آدم‌ها و باز هم آدم‌ها» از یک شعار مدیریتی به یک اصل عملی تبدیل می‌شود.

### توجه به فرهنگ ایرانی؛ سرمایه‌ای برای تقویت مدیریت سیستمی

تفکر سیستمی یک دانش و رویکرد علمی است و نباید آن را با فرهنگ یا اخلاق یکی دانست؛ با این حال، هیچ رویکرد مدیریتی در خلأ فرهنگی اجرا نمی‌شود و هر جامعه می‌تواند برای به کارگیری دانش مدیریتی، از ظرفیت‌های فرهنگی خود بهره بگیرد. فرهنگ ایرانی در طول تاریخ، در آثار ادبی، تاریخی و فکری خود، مفاهیمی مانند خرد، داد، آبادانی، همکاری، میانه‌روی، وفاداری و مسئولیت اجتماعی را پرورش داده است. استفاده از این مفاهیم زمانی برای مدیریت ارزشمند است که آنها را به شعار تبدیل نکنیم، بلکه به رفتارها، تصمیم‌ها و سازوکارهای مدیریتی قابل مشاهده تبدیل کنیم. البته فرهنگ هیچ جامعه‌ای یک مجموعه ثابت و یکدست از ارزش‌های مطلوب نیست و در هر دوره تاریخی، در کنار عناصر سازنده، ممکن است برخی الگوهای رفتاری نامطلوب نیز در آن رواج پیدا کنند. از این رو، مقصود از بهره‌گیری از فرهنگ ایرانی، تقدیس گذشته یا پذیرش همه عناصر فرهنگ موجود نیست؛ بلکه باید عناصر سازنده آن را آگاهانه شناسایی و تقویت کرد و در برابر الگوهایی که به فرسایش سرمایه انسانی و اجتماعی منجر می‌شوند، رویکردی انتقادی و اصلاحی داشت.

برای نمونه، مفهوم خرد می‌تواند در مدیریت به معنای تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات، تجربه و مشورت با افراد صاحب‌نظر باشد. اگر مدیر تازه‌وارد یک کارخانه تصور کند که چون مدیرعامل شده است باید پاسخ همه مسائل را شخصاً بداند، خود را از بخش مهمی از سرمایه دانشی سازمان محروم می‌کند. در مقابل، مدیری که از کارکنان باسابقه، کارشناسان، مدیران میانی و حتی افراد منتقد نظر می‌خواهد، از دانش پراکنده موجود در سازمان برای شناخت بهتر مسئله و اتخاذ تصمیم مناسب‌تر استفاده می‌کند. در این معنا، خرد صرفاً یک فضیلت اخلاقی نیست، بلکه می‌تواند به سازوکاری برای بهره‌گیری از دانش توزیع‌شده در سیستم تبدیل شود.

مفهوم داد نیز می‌تواند با عدالت سازمانی ارتباط پیدا کند؛ یعنی پاداش، ارتقا، توزیع مسئولیت‌ها و ارزیابی عملکرد تا حد امکان بر اساس معیارهای روشن، شفاف و قابل دفاع انجام شود. هنگامی که



کارکنان احساس کنند رابطه شخصی، وابستگی یا ملاحظات غیرحرفه‌ای از عملکرد و شایستگی اهمیت بیشتری دارد، اعتماد آنان به نظام مدیریتی کاهش می‌یابد و این کاهش اعتماد می‌تواند در مشارکت، انگیزه، همکاری و بهره‌وری سازمان بازتاب پیدا کند. از این منظر، عدالت صرفاً یک ارزش اخلاقی نیست، بلکه یکی از عواملی است که بر رفتار اجزای سیستم و کیفیت روابط میان آنها اثر می‌گذارد.

مفهوم همکاری نیز در یک سازمان سیستمی اهمیت ویژه‌ای دارد. بسیاری از مسائل سازمانی در مرز میان واحدها شکل می‌گیرند و با عملکرد یک بخش به‌تنهایی قابل حل نیستند. تولید، فروش، مالی، تدارکات، منابع انسانی و تعمیرات، هر یک بخشی از یک سیستم به‌هم پیوسته‌اند. اگر هر واحد فقط منافع خود را دنبال کند، ممکن است عملکرد محلی یک بخش به قیمت ایجاد مشکل در بخش دیگر بهبود یابد. بنابراین همکاری را می‌توان از سطح یک توصیه اخلاقی به یک سازوکار مدیریتی برای حل مسائل میان‌بخشی و هماهنگ کردن اهداف اجزای سیستم تبدیل کرد.

مفهوم آبادانی نیز می‌تواند نگاه مدیر را از نتیجه کوتاه‌مدت به سلامت و توانمندی آینده سیستم معطوف کند. مدیر سیستمی فقط نمی‌پرسد «امسال چقدر سود کرده‌ایم؟»؛ بلکه باید بررسی کند که آیا تجهیزات در وضعیت مناسب‌تری قرار گرفته‌اند، دانش و مهارت کارکنان افزایش یافته است، فرایندها بهبود پیدا کرده‌اند، مشتریان وفادارتر شده‌اند و سازمان برای مواجهه با شرایط آینده آمادگی بیشتری دارد یا خیر. سود امروز، اگر با فرسودگی تجهیزات، کاهش دانش کارکنان، افت کیفیت یا از دست رفتن اعتماد مشتری همراه باشد، لزوماً نشانه سلامت کل سیستم نیست.

در ادبیات فارسی، سعدی با تعبیر مشهور «بنی‌آدم اعضای یک پیکرند» تصویری از پیوستگی و وابستگی انسان‌ها به یکدیگر ارائه می‌کند. این عبارت را نباید به‌عنوان نظریه علمی مدیریت یا پیشینه تاریخی تفکر سیستمی معرفی کرد؛ اما می‌توان از آن به‌عنوان یک استعاره فرهنگی ارزشمند برای توضیح وابستگی متقابل استفاده کرد. در سازمان نیز افراد و واحدها در خلأ عمل نمی‌کنند و تغییر در عملکرد یک بخش می‌تواند پیامدهایی برای بخش‌های دیگر داشته باشد. در همان کارخانه فرضی، اگر مدیر از چنین نگاهی استفاده کند، دیگر نمی‌گوید «مشکل تولید به من مربوط است و مشکلات زندگی کارگر به خودش». او می‌تواند بررسی کند که فشارهای شدید زندگی چگونه ممکن است بر تمرکز، غیبت، انگیزه و بهره‌وری کارکنان اثر بگذارد و چگونه این آثار در نهایت به عملکرد سازمان بازمی‌گردد. در چنین نگاهی، توجه انسانی نه‌تنها یک ارزش اخلاقی، بلکه می‌تواند بخشی از تصمیم‌گیری عقلانی و سیستمی باشد؛ زیرا وضعیت انسان‌ها بر عملکرد سیستم اثر می‌گذارد و عملکرد سیستم نیز دوباره بر زندگی انسان‌ها تأثیر می‌گذارد.

در عین حال، اگر بخواهیم از فرهنگ به‌عنوان سرمایه مدیریت سیستمی سخن بگوییم، نمی‌توانیم صرفاً عناصر مطلوب آن را ببینیم و بخش‌های مسئله‌زای فرهنگ معاصر را نادیده بگیریم. در برخی محیط‌های اجتماعی و کاری ممکن است الگوهایی مانند کم‌کاری، مسئولیت‌گریزی، بی‌انگیزگی، ترجیح منافع کوتاه‌مدت، میل به دستیابی سریع به ثروت و موقعیت، کاهش تحمل سختی و ناکامی و حتی کاهش حساسیت نسبت به برخی رفتارهای فسادآمیز مشاهده شود. البته این موارد را نباید به همه افراد یا یک نسل خاص نسبت داد؛ بلکه باید آنها را به‌عنوان الگوهای رفتاری و فرهنگی قابل مشاهده در بخشی از جامعه مورد مطالعه قرار داد. تفکر سیستمی در اینجا نیز به ما اجازه نمی‌دهد که مسئله را صرفاً به



ضعف اخلاقی افراد تقلیل دهیم. پرسش اساسی این است که چه ساختارها و تجربه‌هایی چنین رفتارهایی را ایجاد، تقویت یا تکرار می‌کنند؟

برای مثال، اگر کارکنان یک سازمان به این نتیجه برسند که تلاش بیشتر الزاماً به افزایش درآمد، ارتقا، امنیت شغلی یا احترام بیشتر منجر نمی‌شود، نمی‌توان کاهش انگیزه را صرفاً به «تنبلی» یا «ضعف اخلاق کاری» نسبت داد. مدیر سیستمی باید بررسی کند که نظام ارزیابی عملکرد چگونه طراحی شده، آیا تفاوت میان فرد پرتلاش و فرد کم‌کار در پاداش و فرصت پیشرفت دیده می‌شود، آیا مدیران خود الگوی تلاش و مسئولیت‌پذیری هستند و آیا کارکنان مسیر روشنی برای رشد حرفه‌ای خود می‌بینند یا خیر. اگر پاسخ این پرسش‌ها منفی باشد، بخشی از مسئله در ساختار سیستم قرار دارد. سیستمی که تفاوت میان تلاش و کم‌کاری را از بین می‌برد، نباید از کاهش انگیزه کارکنان شگفت‌زده شود.

همین منطق درباره میل به ثروتمند شدن سریع و دستیابی به نتیجه بدون طی کردن مسیر یادگیری و تلاش نیز قابل طرح است. اگر موفقیت اجتماعی بیش از آنکه با دانش، مهارت، تولید، کارآفرینی و ایجاد ارزش سنجیده شود، با نمایش ثروت و مصرف سنجیده شود، طبیعی است که بخشی از افراد مسیرهای بلندمدت و دشوار را کم‌جاذبه‌تر ببینند. مدیریت نمی‌تواند چنین گرایشی را فقط با نصیحت اخلاقی اصلاح کند؛ بلکه باید در محیط سازمانی ساختاری ایجاد کند که در آن یادگیری، مهارت، نوآوری، کار مؤثر و خلق ارزش واقعی پاداش بگیرند. اگر سازمان به جای ارزش‌آفرینی واقعی، صرفاً حضور، رابطه یا نمایش موفقیت را پاداش دهد، خود سیستم به تدریج همان رفتارهایی را تولید می‌کند که بعداً مدیران از آنها شکایت می‌کنند.

کاهش تحمل سختی و ناکامی نیز باید با همین نگاه بررسی شود. یادگیری سازمانی بدون تجربه خطا، اصلاح و تحمل دوره‌های دشوار شکل نمی‌گیرد. اگر کارکنان بدانند هر اشتباه صادقانه با سرزنش شدید مواجه می‌شود، ممکن است به جای یادگیری، پنهان‌کاری را انتخاب کنند؛ و اگر از سوی دیگر، هیچ تفاوتی میان تلاش و بی‌تفاوتی وجود نداشته باشد، انگیزه تلاش نیز کاهش می‌یابد. بنابراین سازمان سالم باید میان خطای انسانی، سهل‌انگاری، تخلف و فساد عمدی تفاوت بگذارد. خطای قابل اصلاح باید به یادگیری منجر شود، سهل‌انگاری باید پیامد متناسب داشته باشد و فساد عمدی باید با سازوکارهای روشن پیشگیری، کشف و برخورد قاطع مواجه شود.

مسئله فساد و عادی شدن رفتار نادرست از این نیز پیچیده‌تر است. یکی از خطرناک‌ترین تغییرات فرهنگی برای هر سیستم زمانی رخ می‌دهد که رفتاری که در ابتدا غیرقابل قبول تلقی می‌شده، به تدریج با عباراتی مانند «همه همین کار را می‌کنند»، «اگر من نکنم دیگری می‌کند» یا «بدون این کار نمی‌شود پیشرفت کرد» توجیه شود. در این وضعیت، مسئله فقط وجود فرد متخلف نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از توجیه، سکوت، منفعت و ضعف کنترل شکل گرفته است که رفتار نادرست را بازتولید می‌کند. از دیدگاه سیستمی، مبارزه با فساد نیز صرفاً با توصیه اخلاقی به افراد امکان‌پذیر نیست. باید مسیرهای ایجاد رانت و تعارض منافع محدود شود، تصمیم‌ها تا حد امکان شفاف باشند، مسئولیت‌ها قابل ردیابی باشند، کنترل‌های داخلی کارآمد باشند و تخلف با پیامد واقعی و متناسب مواجه شود. در غیر این صورت، حتی افراد سالم نیز ممکن است به تدریج تحت تأثیر محیط قرار گیرند و رفتار خود را با قواعد غیررسمی حاکم تطبیق دهند.

اینجاست که تفاوت میان اخلاق فردی و طراحی سیستم اهمیت پیدا می‌کند. اگر مدیر از کارکنان صداقت بخواهد اما خود پاداش‌ها را بر اساس رابطه توزیع کند، اگر از مسئولیت‌پذیری سخن بگوید اما مدیران خاطی را به دلیل جایگاهشان پاسخ‌گو نکند، یا اگر شعار مبارزه با فساد بدهد اما فرآیندهای مالی و اداری را چنان طراحی کند که امکان سوءاستفاده همچنان وجود داشته باشد، سازمان فقط با یک مشکل اخلاقی فردی مواجه نیست؛ بلکه با نقص در طراحی و حکمرانی سیستم روبه‌روست. در چنین شرایطی، حتی افراد دارای انگیزه و اخلاق حرفه‌ای نیز ممکن است به‌تدریج فرسوده شوند یا رفتار خود را با محیط تطبیق دهند.

بنابراین، مدیریت سیستمی نه فرهنگ را یکسره می‌پذیرد و نه آن را یکسره رد می‌کند؛ بلکه فرهنگ را مشاهده، تحلیل و در صورت امکان اصلاح می‌کند. ارزش‌های سازنده باید تقویت و به رویه‌های سازمانی تبدیل شوند و الگوهای مخرب باید از طریق اصلاح ساختارها، مشوق‌ها، فرآیندها و الگوهای مدیریتی تضعیف شوند. اگر کم‌کاری تقریباً همان پاداشی را دریافت کند که تلاش دریافت می‌کند، اگر تخلف بدون پیامد بماند، اگر دانش و مهارت ارزش سازمانی پیدا نکند و اگر موفقیت فقط در قالب ثروت و موقعیت ظاهری تعریف شود، نمی‌توان انتظار داشت که با توصیه اخلاقی، فرهنگ سازمانی مطلوب ایجاد شود. فرهنگ سازمانی تا حد زیادی از آنچه سیستم به‌طور مستمر پاداش می‌دهد، تحمل می‌کند و تکرار می‌سازد، شکل می‌گیرد.

از این منظر، استفاده از فرهنگ ایرانی در مدیریت سیستمی به معنای بازگشت ساده‌انگارانه به گذشته یا انتخاب چند مفهوم زیبا از میان میراث فرهنگی نیست. مسئله اصلی آن است که ارزش‌هایی مانند خرد، داد، همکاری، آبادانی، میانه‌روی و مسئولیت‌پذیری به رفتار و سازوکار مدیریتی تبدیل شوند و هم‌زمان، الگوهایی که به کم‌کاری، مسئولیت‌گریزی، فرصت‌طلبی، فساد، بی‌اعتمادی یا فرسایش سرمایه انسانی منجر می‌شوند، شناسایی و اصلاح گردند. در این معنا، فرهنگ هم می‌تواند محصول سیستم باشد و هم بر رفتار سیستم اثر بگذارد. سازمانی که عدالت، شفافیت، شایسته‌سالاری، یادگیری، تلاش و مسئولیت‌پذیری را در عمل پاداش می‌دهد، به‌تدریج همین ارزش‌ها را در فرهنگ خود تثبیت می‌کند؛ و سازمانی که رابطه، بی‌تفاوتی، تخلف یا نتیجه‌گرایی کوتاه‌مدت را تحمل یا تقویت می‌کند، ناخواسته همان فرهنگ را بازتولید خواهد کرد.

در نتیجه، مدیریت سیستمی فقط مدیریت منابع، فرآیندها و شاخص‌های عملکرد نیست؛ مدیریت الگوهایی است که در طول زمان، رفتار انسان‌ها و نتایج سازمان را تولید می‌کنند. فرهنگ ایرانی می‌تواند در این مسیر سرمایه‌ای ارزشمند باشد، اما به شرط آنکه میان میراث فرهنگی و واقعیت فرهنگی امروز تمایز بگذاریم، عناصر سازنده را به رفتارهای قابل مشاهده تبدیل کنیم و عناصر مخرب را نیز با شجاعت و نگاه اصلاحی مورد بررسی قرار دهیم. در چنین رویکردی، فرهنگ نه یک شعار تزئینی در کنار مدیریت، بلکه یکی از متغیرهای مؤثر در پویایی سیستم سازمانی است.

### آموزه‌های الهی؛ مدیریت به مثابه امانت، عدالت و مسئولیت

در نگاه الهی و اسلامی، مدیریت صرفاً مجموعه‌ای از فنون برای افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه یا دستیابی به اهداف سازمانی نیست؛ قدرت و مسئولیتی است که در برابر خداوند، انسان‌ها و منابع در

اختیار مدیر قرار می‌گیرد. از این منظر، آموزه‌های اسلامی صرفاً توصیه‌هایی اخلاقی در کنار دانش مدیریت نیستند، بلکه اصولی برخاسته از وحی‌اند که می‌توانند جهت و معیار رفتار انسان را در عرصه مدیریت مشخص کنند. دانش بشری در طول زمان گسترش می‌یابد و نظریه‌های انسانی ممکن است بر اساس تجربه، پژوهش و شناخت جدید اصلاح یا حتی کنار گذاشته شوند؛ اما اصول الهی، در نگاه اسلامی، برخاسته از علم کامل خداوندند و برای هدایت انسان به حقیقت و خیر، نیازمند اصلاح و تکمیل از سوی انسان نیستند. آنچه در طول زمان تغییر می‌کند، نه اصل حقیقت وحی، بلکه شناخت انسان از آن و شیوه به‌کارگیری آن در شرایط متغیر زندگی است. از این رو، می‌توان از دانش مدیریتی برای شناخت بهتر سازوکارهای سازمان استفاده کرد و در عین حال، اصول الهی را به‌عنوان مبنای ارزشی و اخلاقی فراتر از تغییرات نظریه‌های انسانی در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار داد.

قرآن کریم در آیه ۵۸ سوره مبارکه نساء می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ» (همانا خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بازگردانید و هنگامی که میان مردم داوری می‌کنید، به عدالت داوری کنید). این اصل در مدیریت معنایی بسیار عمیق پیدا می‌کند: مسئولیت مدیریتی ملک شخصی مدیر نیست؛ امانتی است که به او سپرده شده است. اختیار نسبت به منابع مالی، نیروی انسانی، اطلاعات، تجهیزات و تصمیم‌های سازمانی، مجوز استفاده شخصی یا خودسرانه از آنها نیست. مدیری که این اصل را جدی بگیرد، منابع سازمان را برای منافع شخصی مصرف نمی‌کند، اطلاعات را عمداً تحریف نمی‌کند، در استخدام و ارتقا عدالت را تا حد امکان رعایت می‌کند و منافع شخصی یا کوتاه‌مدت خود را بر مصالح واقعی سازمان و حقوق افراد ترجیح نمی‌دهد.

در همین چارچوب، امانت‌داری بدون توانمندی و تخصص نیز برای پذیرش مسئولیت کافی نیست. قرآن کریم در آیه ۲۶ سوره مبارکه قصص، در بیان ویژگی فرد شایسته برای به‌کارگیری، تعبیر «الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» را مطرح می‌کند: «قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» (یکی از آن دو دختر گفت: ای پدر، او را استخدام کن؛ زیرا بهترین کسی که استخدام می‌کنی، آن است که نیرومند و امین باشد). این اصل را می‌توان یکی از معیارهای مهم شایستگی برای تصدی مسئولیت دانست. فردی که از نظر اخلاقی امین است اما توان علمی، فنی یا مدیریتی لازم برای انجام یک مسئولیت را ندارد، لزوماً گزینه مناسبی برای آن جایگاه نیست؛ زیرا ناتوانی او می‌تواند خسارت‌هایی ایجاد کند که دامنه آن از خود فرد فراتر رود. از سوی دیگر، تخصص و توانایی بدون امانت‌داری نیز می‌تواند خطرناک باشد؛ زیرا فرد توانمند اما غیرامین، ابزار و دانش بیشتری برای سوءاستفاده از موقعیت خود در اختیار دارد. بنابراین، شایستگی مدیریتی در این نگاه حاصل جمع توانمندی و امانت‌داری است، نه انتخاب یکی و نادیده گرفتن دیگری.

این اصل حتی در پذیرش مسئولیت نیز معنا پیدا می‌کند. مدیری که می‌داند دانش یا توان لازم برای یک مسئولیت را ندارد، نباید صرفاً به دلیل جایگاه، منفعت شخصی یا علاقه به قدرت آن مسئولیت را بپذیرد. مسئولیت‌پذیری فقط به معنای «پذیرفتن مسئولیت» نیست؛ گاهی نپذیرفتن مسئولیتی که توان انجام درست آن وجود ندارد، خود نشانه مسئولیت‌پذیری است. در مقابل، سازمان نیز نباید صرفاً به دلیل دینداری، سابقه شخصی یا حسن نیت یک فرد، مسئولیت تخصصی را به او واگذار کند و صلاحیت



حرفه‌ای او را نادیده بگیرد. امانت‌داری و توانمندی باید در کنار یکدیگر سنجیده شوند. اصل مشورت نیز در قرآن کریم جایگاه روشنی دارد. در آیه ۳۸ سوره مبارکه شوری، مؤمنان کسانی معرفی می‌شوند که امور خود را با مشورت میان خویش سامان می‌دهند: «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ» (و کسانی که دعوت پروردگارشان را اجابت کرده، نماز را برپا داشته‌اند و کارشان با مشورت میان آنان است و از آنچه روزی‌شان داده‌ایم انفاق می‌کنند). همچنین در آیه ۱۵۹ سوره مبارکه آل عمران خطاب به پیامبر(ص) آمده است: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (و در کارها با آنان مشورت کن).

اهمیت این اصل در مدیریت فقط در «جلسه گذاشتن» یا جمع‌آوری نظر افراد نیست؛ بلکه در این است که تصمیم‌گیرنده پیش از تصمیم، خود را از اطلاعات و تجربه دیگران محروم نکند. مدیر هر اندازه متخصص و باتجربه باشد، باز هم همه زوایای یک مسئله را به‌تنهایی نمی‌بیند. مشورت، دانش موجود در افراد مختلف را وارد فرآیند تصمیم می‌کند و در نتیجه می‌تواند کیفیت شناخت مسئله و تصمیم نهایی را افزایش دهد. مشورت به معنای کنار گذاشتن مسئولیت مدیر نیست؛ بلکه راهی برای کامل‌تر کردن اطلاعات و کاهش خطای تصمیم است.

در کارخانه فرضی، پیش از تغییر اساسی در شیفت کاری، خرید یک تجهیز جدید، تغییر محصول یا اصلاح یک فرآیند حساس، مدیر می‌تواند دیدگاه کارکنان خط تولید، تعمیرات، مالی، فروش، تدارکات و منابع انسانی را بشنود. هرکدام ممکن است پیامدی را ببینند که برای دیگری آشکار نیست. تصمیم نهایی همچنان بر عهده مدیر است، اما تصمیمی که پس از شنیدن این دیدگاه‌ها گرفته می‌شود، بر پایه شناخت گسترده‌تری از واقعیت سازمان خواهد بود. اینجا آموزه مشورت با منطق تفکر سیستمی نیز هم‌افزا می‌شود؛ زیرا هر دو، مدیر را از نگاه تک‌بعدی به مسئله دور می‌کنند.

قرآن کریم در آیه ۱۱ سوره مبارکه رعد می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ» (همانا خداوند حال هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد تا زمانی که آنان آنچه را در خودشان است تغییر دهند). این آیه را می‌توان فراتر از یک توصیه فردی، یادآور اهمیت مسئولیت انسان در اصلاح وضعیت خود دانست. در محیط سازمان نیز نمی‌توان همواره تمام مشکلات را به بیرون نسبت داد و انتظار داشت نتیجه بدون اصلاح درونی تغییر کند. بازار، شرایط اقتصادی، مقررات، رقبا و تأمین‌کنندگان بخشی از محیط سازمان‌اند و بسیاری از آنها خارج از کنترل مستقیم مدیر قرار دارند؛ اما فرآیندهای داخلی، نظام تصمیم‌گیری، شیوه آموزش، ارتباطات، ارزیابی عملکرد و بسیاری از سازوکارهای سازمانی قابل اصلاح‌اند. تفکر سیستمی در اینجا کمک می‌کند میان آنچه تحت کنترل ماست، آنچه می‌توان بر آن اثر گذاشت و آنچه خارج از کنترل ماست تفاوت بگذاریم و انرژی سازمان را در جای مناسب مصرف کنیم. ارتقا، خودسازی و تعالی دائمی شخص مدیر نیز ذیل همین بخش اهمیت فوق‌العاده دارد که به طور تفصیلی در نسخه دوم و بعدی مقاله به آن پرداخته شده است.

اصل تعاون نیز در آیه ۲ سوره مبارکه مائده با فرمان «وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ» مطرح شده است (و در نیکوکاری و پرهیزکاری با یکدیگر همکاری کنید و در گناه و تعدی با یکدیگر همکاری نکنید). این آموزه برای سازمان فقط به معنای توصیه به همکاری نیست؛ بلکه جهت همکاری را نیز مشخص می‌کند. هر نوع همکاری الزاماً مطلوب نیست. همکاری واحدهای سازمان زمانی

سازنده است که در خدمت هدف درست و مشروع قرار گیرد. از این منظر، فروش، تولید، مالی، تدارکات و منابع انسانی رقیب یکدیگر نیستند، بلکه اجزای یک سیستم‌اند؛ اما همین اجزا باید در جهت هدفی مشروع و عادلانه با یکدیگر همکاری کنند.

نهی از اسراف نیز در قرآن، از جمله در آیه ۳۱ سوره مبارکه اعراف، می‌تواند به مدیریت مسئولانه منابع ارتباط پیدا کند. در این آیه آمده است: «كُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ» (بخورید و بیاشامید، ولی اسراف نکنید؛ زیرا خداوند اسراف‌کنندگان را دوست ندارد). در کارخانه، اتلاف فقط دور ریختن مواد اولیه نیست؛ زمان تلف‌شده، انرژی هدررفته، ظرفیت بلااستفاده، دوباره‌کاری، توقف‌های قابل پیشگیری و حتی جلسات بی‌نتیجه نیز منابعی هستند که بدون ایجاد ارزش مصرف شده‌اند. تفاوت مهم در اینجا آن است که پرهیز از اسراف فقط یک توصیه اقتصادی نیست؛ نوعی مسئولیت نسبت به منابعی است که در اختیار انسان قرار گرفته‌اند. این نگاه می‌تواند مدیر را وادار کند به جای افزایش دائمی مصرف منابع، ابتدا منشأ اتلاف را در فرآیندها جست‌وجو کند.

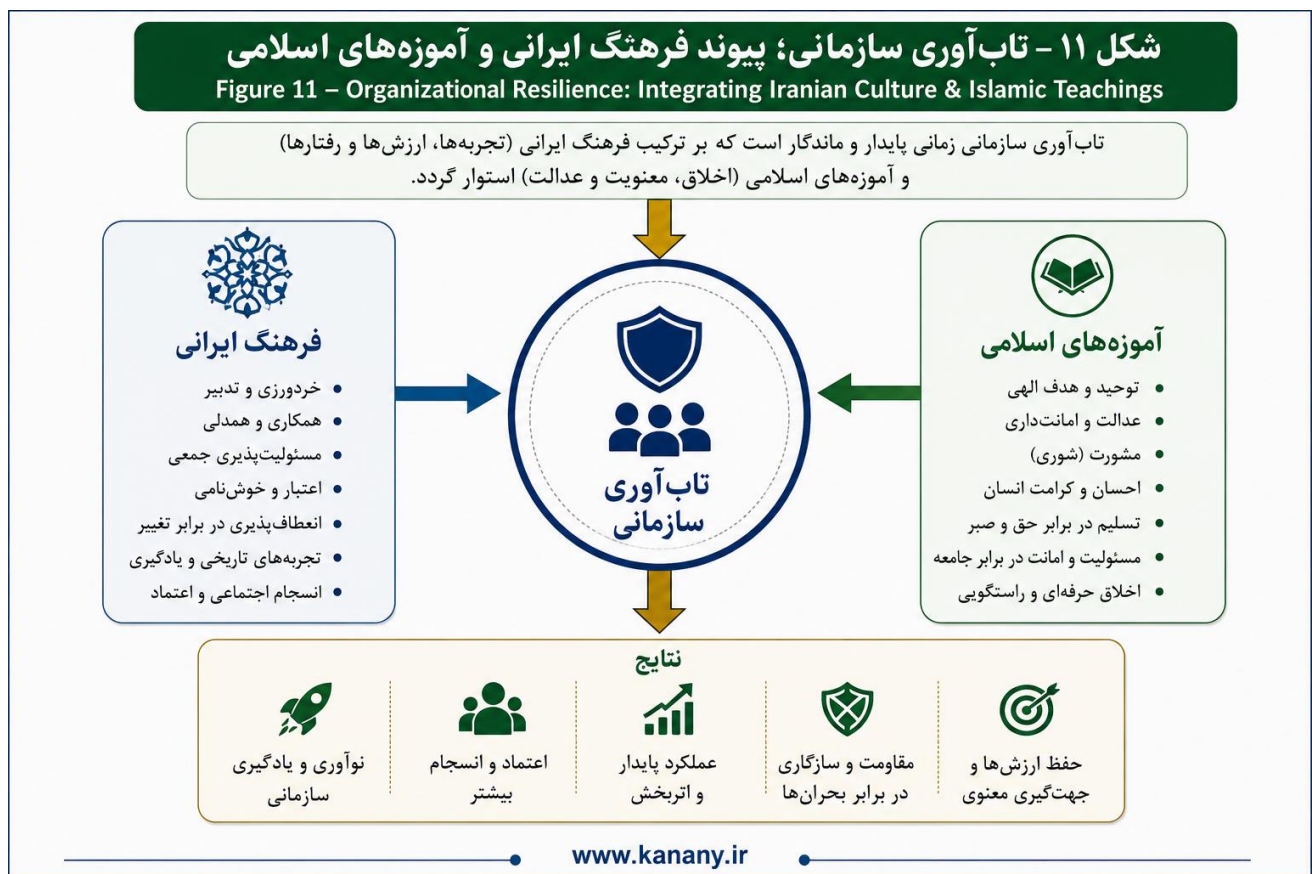
در نهج‌البلاغه نیز نامه ۵۳ امیر المومنین امام علی(ع) به مالک اشتر، تصویری گسترده از مسئولیت صاحب قدرت، عدالت، انتخاب کارگزاران شایسته و رعایت حقوق مردم ارائه می‌کند. این متن را می‌توان یکی از منابع مهم برای تأمل درباره اخلاق قدرت و مسئولیت صاحب اختیار دانست. هنگامی که این نگاه به محیط سازمان منتقل شود، کارکنان صرفاً اعداد موجود در جدول هزینه یا «نیروی کار» نیستند؛ انسان‌هایی دارای کرامت و حقوق‌اند که در مقابل آنها، مدیر نیز مسئولیت دارد. در عین حال، کرامت انسان به معنای نادیده گرفتن مسئولیت حرفه‌ای او نیست؛ مدیر باید هم حقوق کارکنان را رعایت کند و هم از آنان انتظار انجام درست وظایف را داشته باشد.

در چنین چارچوبی، مدیریت مطلوب نه صرفاً مدیریت کارآمد، بلکه مدیریت کارآمد و مسئولانه است. مدیر باید بداند چه تصمیمی اثربخش‌تر است، اما هم‌زمان باید پرسد آیا این تصمیم عادلانه است، آیا منابع را به امانت به کار گرفته است، آیا حقوق افراد رعایت شده، آیا خود یا نزدیکانش از موقعیت مدیریتی منفعت نامشروعی می‌برند و آیا تصمیم امروز، آینده سازمان و انسان‌های وابسته به آن را قربانی منفعت کوتاه‌مدت نمی‌کند. اینجا ارزش آموزه‌های اسلامی برای مدیریت آشکار می‌شود: آنها فقط به مدیر نمی‌گویند «چگونه بهتر عمل کن»؛ بلکه در سطحی بنیادی‌تر، می‌پرسند «بهتر بودن عمل را با چه معیاری می‌سنجی؟»

از این منظر، تفکر سیستمی، سرمایه‌های فرهنگی و آموزه‌های اسلامی سه مقوله‌ای نیستند که لازم باشد یکی را جایگزین دیگری کنیم. تفکر سیستمی ابزار دیدن روابط و پیامدهای متقابل را تقویت می‌کند؛ فرهنگ می‌تواند زمینه رفتاری و اجتماعی اجرای این نگاه را فراهم کند؛ و آموزه‌های الهی، در نگاه اسلامی، اصولی پایدار برای جهت دادن به اختیار، عدالت، امانت و مسئولیت در اختیار انسان قرار می‌دهند. بنابراین، مدیر می‌تواند از پیشرفته‌ترین دانش‌ها و روش‌های مدیریتی استفاده کند، اما در تعیین حدود استفاده از قدرت و سنجش درستی تصمیم، خود را بی‌نیاز از اصول الهی نداند.

در کارخانه فرضی، این نگاه در یک فرآیند عملی قابل مشاهده است: مدیر ابتدا مسئله را به صورت سیستمی می‌بیند، روابط و پیامدهای تصمیم را بررسی می‌کند، از افراد صاحب‌نظر مشورت می‌گیرد، گزینه‌ها را بر اساس دانش و تجربه ارزیابی می‌کند، صلاحیت و امانت افراد مسئول را در نظر می‌گیرد،

منابع را امانت می‌داند، عدالت و حقوق افراد را رعایت می‌کند و سپس نتیجه تصمیم را می‌سنجد و از تجربه به‌دست‌آمده برای اصلاح عملکرد آینده استفاده می‌کند. در این نقطه، دانش مدیریتی، تفکر سیستمی، سرمایه فرهنگی و آموزه‌های اسلامی در یک فرآیند واقعی تصمیم‌گیری به یکدیگر متصل می‌شوند.



از علم تا اقدام؛ مدیر چگونه این رویکرد را به برنامه اجرایی تبدیل کند؟

اکنون اگر مدیر کارخانه فرضی بخواهد همه آنچه گفته شد را از فردا اجرا کند، نباید ده‌ها پروژه هم‌زمان راه بیندازد. نخست باید تصویر سیستم را بسازد، روابط اصلی میان اجزا و پیامدهای تصمیم‌ها را بشناسد و سپس سه نقطه اهرمی اصلی را انتخاب کند؛ نقاطی که تغییر در آنها بتواند بیش از یک مسئله را تحت تأثیر قرار دهد.

نقطه اول، اطلاعات است. اگر مدیر تصویر واقعی نداشته باشد، تصمیم‌هایش بر اساس روایت افراد، برداشت‌های شخصی یا گزارش‌هایی شکل می‌گیرد که ممکن است بخشی از واقعیت را پنهان کنند. بنابراین باید جریان اطلاعات حیاتی سازمان اصلاح شود. یک داشبورد ساده مدیریتی، گزارش منظم شاخص‌های کلیدی، دسترسی مدیران مرتبط به داده‌های مشترک و سازوکار گزارش زودهنگام خطر، می‌تواند نقطه اهرمی بسیار مؤثری باشد. مدیر باید بتواند پیش از آنکه یک مشکل به بحران تبدیل شود، نشانه‌های آن را ببیند و میان «آنچه واقعاً در سیستم اتفاق می‌افتد» و «آنچه در گزارش‌ها گفته می‌شود» تفاوت بگذارد.

نقطه دوم، انسان است. مدیر باید نظام ارزیابی واقعی عملکرد، پاداش، آموزش، جانشین‌پروری، مشارکت کارکنان و ارتباط مستقیم با نیروی انسانی را اصلاح کند. کارکنان باید بدانند عملکرد خوب دیده می‌شود و عملکرد ضعیف نیز بی‌تفاوت باقی نمی‌ماند. مدیران میانی باید در این مسیر نقش فعال داشته باشند. گوش دادن به کارکنان، شناخت مشکلات معیشتی و خانوادگی، احترام، تشویق و ایجاد تعلق، در کنار پرداخت منصفانه و پاداش عملکرد، یک سرمایه انسانی پایدار ایجاد می‌کند. در عین حال، توجه به انسان نباید به معنای نادیده گرفتن مسئولیت حرفه‌ای، کم‌کاری یا ضعف عملکرد باشد؛ سازمان سالم هم حقوق کارکنان را رعایت می‌کند و هم از آنان انتظار کار درست و مسئولانه دارد.

نقطه سوم، یادگیری سازمانی است. هر مشکل مهم باید تبدیل به یک درس سازمانی شود. خرابی، ضایعات، شکایت مشتری، تأخیر، خطای خرید یا شکست یک پروژه نباید فقط با سرزنش فرد تمام شود. باید علت‌ها بررسی و تغییر لازم در سیستم ایجاد شود. اگر هر بار یک خطا صرفاً به فرد نسبت داده شود، ممکن است همان خطا با فرد دیگری دوباره تکرار شود؛ اما اگر سازمان از خطا یاد بگیرد و ساختار تولیدکننده آن را اصلاح کند، تجربه به دانش سازمانی تبدیل می‌شود.

اگر این سه حوزه هم‌زمان اصلاح شوند، بسیاری از مشکلات دیگر نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. اطلاعات بهتر، تصمیم بهتر ایجاد می‌کند؛ تصمیم بهتر بر رفتار انسان‌ها اثر می‌گذارد؛ رفتار و تجربه انسان‌ها دانش سازمانی تولید می‌کند و یادگیری سازمانی دوباره کیفیت اطلاعات و تصمیم‌های بعدی را افزایش می‌دهد. به این ترتیب، سه نقطه اهرمی به جای آنکه سه پروژه جداگانه باشند، به یک چرخه یادگیری و بهبود مستمر تبدیل می‌شوند.



تفکر سیستمی در مدیریت در اصل یک تغییر در زاویه دید است؛ مدیر به جای اینکه سازمان را مجموعه‌ای از واحدهای جداگانه ببیند، آن را یک کل به هم پیوسته می‌بیند. فروش به تولید متصل است، تولید به تأمین، تأمین به نقدینگی، نقدینگی به فروش، فروش به مشتری، مشتری به کیفیت، کیفیت به آموزش و انگیزه کارکنان و همه اینها دوباره بر آینده سازمان اثر می‌گذارند. در چنین سیستمی، یک تصمیم کوچک در یک نقطه ممکن است پیامدی بزرگ در نقطه‌ای دیگر داشته باشد و گاهی یک اقدام کوچک در نقطه‌ای درست می‌تواند چند مشکل را هم‌زمان کاهش دهد.

درس مهم دیگر این است که هر مشکل، الزاماً با افزایش فشار حل نمی‌شود. گاهی باید اطلاعات را اصلاح کرد، گاهی قواعد پاداش را تغییر داد، گاهی دانش را از ذهن افراد به سازمان منتقل کرد، گاهی تأمین‌کنندگان را متنوع کرد، گاهی تجهیزات را پیشگیرانه نگهداری کرد، گاهی تولید را با فروش هماهنگ کرد و گاهی بیش از هر چیز باید پای صحبت انسان‌های سازمان نشست. مدیریت سیستمی به مدیر کمک می‌کند به جای واکنش مداوم به نشانه‌های مشکل، ساختاری را جست‌وجو کند که آن مشکل را تولید و بازتولید می‌کند.

مدیریت منابع انسانی در این میان یک بخش فرعی نیست. آدم‌ها بخش زنده سیستم‌اند. اگر انسان‌ها دیده نشوند، آموزش نبینند، احساس بی‌عدالتی کنند، امنیت و آینده خود را مبهم ببینند و رابطه‌ای انسانی با مدیران نداشته باشند، هیچ نمودار و نرم‌افزار و دستورالعملی به‌تنهایی نمی‌تواند سازمانی توانمند بسازد. در مقابل، وقتی کارکنان آموزش می‌بینند، نظرشان شنیده می‌شود، عملکردشان عادلانه ارزیابی می‌شود، پاداش و ارتقا به نتیجه واقعی متصل است، مشکلات معیشتی و خانوادگی آنان تا حد امکان مورد توجه قرار می‌گیرد و احساس می‌کنند موفقیت سازمان با موفقیت خودشان ارتباط دارد، یک سرمایه بزرگ انسانی درون سیستم شکل می‌گیرد. البته این رابطه دوطرفه است؛ کارکنان نیز در برابر سازمان، همکاران، مشتریان و منابعی که در اختیارشان قرار گرفته‌اند، مسئولیت حرفه‌ای و اخلاقی دارند. فرهنگ ایرانی نیز می‌تواند به این علم عمق انسانی بیشتری بدهد؛ خرد، داد، همکاری، آبادانی، میانه‌روی و توجه به انسان، ارزش‌هایی هستند که در بخش‌هایی از میراث فرهنگی و ادبی ایران ریشه دارند و می‌توانند به رفتار مدیریتی تبدیل شوند. اما نگاه فرهنگی زمانی واقع‌بینانه است که فقط نقاط قوت را نبیند. هر جامعه‌ای در کنار سرمایه‌های ارزشمند خود، ممکن است در دوره‌هایی با آسیب‌های فرهنگی نیز روبه‌رو شود؛ از کم‌کاری و بی‌انگیزگی گرفته تا فردگرایی افراطی، میل به یک‌شبه ثروتمند شدن، کاهش تحمل سختی و حتی عادی شدن یا توجیه برخی رفتارهای نادرست مانند اختلاس و دزدی. مدیریت نمی‌تواند این مسائل را صرفاً به عنوان ویژگی‌های ذاتی افراد بپذیرد یا از کنار آنها عبور کند. بخشی از این رفتارها باید با اصلاح فرهنگ سازمانی، الگوی پاداش، شفافیت، پاسخگویی، آموزش، انتخاب مدیران شایسته و ایجاد رابطه روشن میان عملکرد و پیامد آن اصلاح شود. فرهنگ برای مدیریت فقط یک سرمایه آماده نیست؛ گاهی خود فرهنگ نیز نیازمند اصلاح و بازسازی است.

در کنار این دو، آموزه‌های الهی می‌توانند مبنایی عمیق برای تعیین جهت و حدود اخلاقی مدیریت فراهم کنند: مدیریت به‌عنوان امانت، عدالت در تصمیم، شایسته‌گزینی، مشورت، مسئولیت‌پذیری، پرهیز از اسراف و توجه به حقوق انسان‌ها. در نگاه اسلامی، این اصول صرفاً مجموعه‌ای از توصیه‌های اخلاقی



قابل تغییر با نظریه‌های مدیریتی نیستند، بلکه ریشه در وحی و علم الهی دارند و از این جهت، برای مؤمن، دارای جایگاهی فراتر از نظریه‌های متغیر انسانی‌اند. در عین حال، استفاده از دانش و تجربه بشری برای شناخت بهتر سازوکارهای سازمانی با این نگاه تعارضی ندارد. تفکر سیستمی به مدیر کمک می‌کند روابط، بازخوردها، ساختارها و پیامدهای متقابل را بهتر ببیند؛ آموزه‌های اسلامی به او یادآوری می‌کنند که این قدرت شناخت و تصمیم‌گیری را در چه مسیری و با چه حدودی به کار گیرد. بنابراین، مسئله بر سر جایگزین کردن یکی با دیگری نیست، بلکه بر سر پیوند دادن دانش شناخت سیستم با اصولی است که در نگاه اسلامی، معیار درست و نادرست استفاده از اختیار و قدرت را مشخص می‌کنند. در عمل، مدیر موفق کسی نیست که برای هر مشکل یک دستور داشته باشد؛ کسی است که بتواند ساختار تولیدکننده مشکل را پیدا کند، نقطه اهرمی مناسب را بشناسد، انسان‌های سازمان را درگیر حل مسئله کند، از تجربه‌ها یاد بگیرد و تهدیدها را تا حد امکان به فرصت تبدیل کند. کمبود انرژی می‌تواند محرک بهره‌وری و تولید پراکنده شود؛ کمبود قطعه می‌تواند زمینه داخلی‌سازی یا بازطراحی را فراهم کند؛ خروج نیروی متخصص می‌تواند ضرورت مدیریت دانش و جانشین‌پروری را آشکار کند؛ افزایش ضایعات می‌تواند آغاز یک نظام مشارکت کارکنان و پاداش بهره‌وری باشد و فشارهای بیرونی می‌تواند سازمان را به سمت شفافیت، مستندسازی و مدیریت حرفه‌ای ریسک سوق دهد. البته تبدیل تهدید به فرصت خودکار نیست؛ این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که سازمان بتواند از فشارها یاد بگیرد و ساختار خود را متناسب با تجربه اصلاح کند.

و یک نکته مهم دیگر: هرچند در بخش عملی این یادداشت برای روشن شدن بحث، داستان یک کارخانه فرضی و مدیری را که تازه مدیرعامل آن شده دنبال کردیم، موضوع بحث ما کارخانه نیست. همان منطق در یک شرکت کوچک یا بزرگ تولیدی، یک شرکت خدماتی، یک اداره کوچک یا بزرگ، یک سازمان، یک مجموعه نظامی، یک وزارتخانه و حتی در مدیریت یک کشور نیز قابل استفاده است. اندازه سیستم تغییر می‌کند، اجزا و روابط پیچیده‌تر می‌شوند، ذی‌نفعان بیشتر می‌شوند و زمان اثرگذاری تصمیم‌ها ممکن است طولانی‌تر شود، اما اصل مسئله همان است: دیدن کل، شناخت روابط، تشخیص بازخوردها، پیدا کردن نقطه اهرمی، توجه به انسان‌ها، یادگیری از تجربه و اصلاح ساختار به جای درمان دائمی نشانه‌ها.

در پایان این یادداشت، مناسب می‌دانم از استاد عزیز دکتر ابراهیم تیموری، استاد تمام دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران یاد کنم؛ استادی که در دوره کارشناسی ارشد، مفاهیم بنیادی تفکر سیستمی را با دقت و عمقی آموزش داد که آثار آن همچنان در نگاه من به مسائل مدیریتی باقی مانده است. آنچه در این یادداشت درباره دیدن ارتباط میان اجزای سیستم، پرهیز از نگاه جزیره‌ای به مسائل، توجه به روابط و بازخوردها و جست‌وجوی ساختارهای پنهان پشت مشکلات سازمانی مطرح شد، بخشی از همان نگاه بنیادی است که در کلاس ایشان آموختم. این یادداشت، از این منظر، تلاشی است برای آنکه بخشی از آن آموخته‌ها از فضای کلاس فراتر رود و در مواجهه با مسائل واقعی سازمان و مدیریت، به زبانی ساده‌تر و کاربردی‌تر مورد استفاده قرار گیرد.

- Checkland, P. B. (1981). Systems thinking, systems practice. John Wiley & Sons.
- Forrester, J. W. (1968). Industrial dynamics—after the first decade. Management Science, 14(7), 398–415. <https://doi.org/10.1287/mnsc.14.7.398>
- Jackson, M. C. (2000). Systems approaches to management. Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Jackson, M. C. (2003). Systems thinking: Creative holism for managers. John Wiley & Sons.
- Meadows, D. H. (1999). Leverage points: Places to intervene in a system. The Sustainability Institute.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.
- قرآن کریم. سوره‌های مبارکه آل عمران، آیه ۱۵۹؛ نساء، آیه ۵۸؛ مائده، آیه ۲؛ اعراف، آیه ۳۱؛ رعد، آیه ۱۱؛ شوری، آیه ۳۸؛ قصص، آیه ۲۶.
- نهج البلاغه. نامه ۵۳، عهدنامه امام علی(ع) به مالک اشتر.