

تفکر سیستمی در مدیریت؛ از توانمندسازی کارکنان تا خلق عملکرد پایدار

یادداشت دوم از مجموعه تفکر سیستمی در مدیریت

سعید کنعانی - مردادماه ۱۴۰۵

ایمیل نویسنده: Saeedkanany@iran.ir

مقدمه

اگر در بخش نخست این یادداشت، تفکر سیستمی را به عنوان شیوه‌ای متفاوت برای دیدن سازمان و مسائل مدیریتی بررسی کردیم، در این بخش تمرکز را بر جایی می‌گذاریم که بسیاری از تصمیم‌های مدیریتی در نهایت به آن بازمی‌گردند: انسان‌ها.

سازمان بدون انسان معنا ندارد و هیچ فرایند، فناوری، ساختار، دستورالعمل یا شاخصی بدون رفتار انسان‌ها نمی‌تواند به نتیجه مطلوب برسد. با این حال، نگاه سیستمی به انسان با نگاه سنتی که کارکنان را صرفاً نیرویی برای اجرای دستورهای می‌داند، تفاوت اساسی دارد.

کارکنان فقط اجراکنندگان تصمیم‌های مدیریت نیستند؛ آن‌ها بخشی از سیستم‌اند، از سیستم اثر می‌پذیرند و هم‌زمان بر آن اثر می‌گذارند. تجربه روزمره آنان، شناختشان از فرایندها، مشکلاتی که هر روز با آنها مواجه می‌شوند، رابطه‌شان با سرپرستان، کیفیت اطلاعاتی که دریافت می‌کنند، شیوه ارزیابی و پاداش و حتی احساس امنیت و عدالت در محیط کار، همگی بر رفتار و عملکرد آنان اثر می‌گذارند. بنابراین اگر سازمانی با کاهش بهره‌وری، افزایش ضایعات، افت کیفیت، غیبت، تعارض یا کاهش انگیزه مواجه شود، پاسخ سیستمی آن نیست که بلافاصله کارکنان را مقصر بداند؛ بلکه باید ببیند چه ساختاری چنین رفتاری را ایجاد یا تقویت کرده است.

از سوی دیگر، مشارکت کارکنان زمانی ارزشمند می‌شود که از یک شعار فراتر رود. مشارکت یعنی کارکنان بتوانند مسئله را بیان کنند، ایده بدهند، در تصمیم‌های مرتبط با کار خود نقش داشته باشند، نتیجه تلاش خود را ببینند و احساس کنند سهم آنان در موفقیت سازمان دیده می‌شود. این مشارکت اگر با آموزش، اطلاعات، ارزیابی عادلانه، گفت‌وگوی مستمر و نظام پاداش مناسب همراه شود، می‌تواند به یک حلقه بازخورد مثبت در سازمان تبدیل شود.

هدف این بخش، تبدیل این مفاهیم به ابزارهای قابل استفاده در محیط واقعی کار است؛ به گونه‌ای که مدیر، سرپرست، کارشناس منابع انسانی، نماینده کارگران و حتی خود کارکنان بتوانند از آن برای شناخت مسئله، افزایش مشارکت و بهبود عملکرد استفاده کنند.

۱. انسان در سیستم مدیریت

یکی از خطاهای رایج در مدیریت این است که عملکرد ضعیف را مستقیماً به ویژگی‌های فردی کارکنان نسبت دهیم؛ مثلاً گفته شود «کارگر انگیزه ندارد»، «کارمند مسئولیت‌پذیر نیست» یا «افراد این مجموعه

اهل تلاش نیستند». چنین قضاوت‌هایی ممکن است در برخی موارد بخشی از واقعیت را توضیح دهند، اما برای مدیریت کافی نیستند. پرسش مهم‌تر این است که چه شرایطی باعث شده چنین رفتاری شکل بگیرد و ادامه پیدا کند. اگر کارگری در محیطی با تجهیزات فرسوده، مواد اولیه نامناسب، دستورالعمل‌های متناقض، فشار زمانی، ارزیابی نامشخص و پاداش غیرشفاف کار می‌کند، نمی‌توان عملکرد او را فقط با انگیزه فردی توضیح داد. همان فرد ممکن است در محیطی با ابزار مناسب، هدف روشن، آموزش کافی، سرپرست منصف و نظام پاداش شفاف عملکرد کاملاً متفاوتی داشته باشد.

این موضوع به معنای حذف مسئولیت فردی نیست. انسان همچنان مسئول رفتار و عملکرد خود است؛ اما عملکرد او در خلأ شکل نمی‌گیرد. ساختار سازمان، فرهنگ، مدیریت، اطلاعات، فرایندها، فناوری، نظام پاداش و روابط انسانی همگی بر رفتار او اثر دارند. از این منظر، مدیریت منابع انسانی بخشی جدا از مدیریت سیستم نیست. کیفیت منابع انسانی با کیفیت ساختار سازمانی، نظام اطلاعات، آموزش، ارزیابی، انگیزش و تصمیم‌گیری ارتباط دارد. اگر یکی از این اجزا دچار مشکل باشد، ممکن است اثر آن در بخش دیگری ظاهر شود.

برای نمونه، اگر کارکنان پیشنهادهای خود را بارها مطرح کنند اما هیچ پاسخی دریافت نکنند، به تدریج مشارکت کاهش می‌یابد. کاهش مشارکت باعث می‌شود مدیریت اطلاعات کمتری از مشکلات واقعی دریافت کند. اطلاعات کمتر، تصمیم‌های ضعیف‌تری ایجاد می‌کند و تصمیم‌های ضعیف‌تر می‌تواند دوباره نارضایتی کارکنان را افزایش دهد. اینجا با یک حلقه بازخورد منفی مواجه‌ایم.

در مقابل، اگر پیشنهاد کارکنان شنیده شود، پیشنهادهای مفید بررسی و اجرا شوند، نتیجه آنها اندازه‌گیری شود و سهم افراد در ایجاد بهبود مورد تقدیر قرار گیرد، مشارکت افزایش می‌یابد. مشارکت بیشتر، ایده‌های بیشتری ایجاد می‌کند و ایده‌های بهتر می‌توانند عملکرد را بهبود دهند. نتیجه بهتر نیز اعتماد به سیستم مشارکت را افزایش می‌دهد. بنابراین، مسئله اصلی فقط «داشتن نیروی انسانی خوب» نیست؛ مسئله این است که چه سیستمی برای فعالیت انسان‌ها ساخته‌ایم.

۲. دانشمندان و نظریه‌پردازانی که به فهم این مسیر کمک می‌کنند

۲/۱. لودویگ فون برتالانفی

لودویگ فون برتالانفی (*Ludwig von Bertalanffy*)، زیست‌شناس نظری و نظریه‌پرداز اتریشی، یکی از مهم‌ترین بنیان‌گذاران تفکر سیستمی و نظریه عمومی سیستم‌ها (*General System Theory*) در قرن بیستم بود. او در ۱۹ سپتامبر ۱۹۰۱ (۲۸ شهریور ۱۲۸۰) در نزدیکی وین متولد شد و در ۱۲ ژوئن ۱۹۷۲ (۲۲ خرداد ۱۳۵۱) در بوفالو، ایالات متحده، درگذشت. برتالانفی تحصیلات دانشگاهی خود را در سال‌های جوانی آغاز کرد و ابتدا در دانشگاه اینسبروک در حوزه‌هایی از جمله تاریخ هنر، فلسفه و علوم زیستی به تحصیل پرداخت. او از سال ۱۹۲۴ تحصیلات و فعالیت علمی خود را در دانشگاه وین، اتریش ادامه داد و در سال ۱۹۲۶ (ش. ۱۳۰۵)، با راهنمایی موریتس شلیک (*Moritz Schlick*)، به دریافت درجه دکتری فلسفه (*Dr. phil.; Doctor philosophiae*) نائل شد. رساله دکتری او درباره اندیشه گوستاو تئودور فخر و مسئله ارتباط و یکپارچگی سطوح بالاتر بود. برتالانفی پس از دکتری، مسیر علمی خود را بیش از پیش در حوزه زیست‌شناسی نظری دنبال کرد و در سال ۱۹۳۴ (ش. ۱۳۱۳) در این حوزه فرایند

هابیلیتاسیون (*Habilitation*) را به پایان رساند؛ *Habilitation* فرایندی است که در نظام دانشگاهی اروپای مرکزی به معنای احراز صلاحیت علمی برای تدریس مستقل دانشگاهی پس از دکتری بود. (Bertalanffy, 1968; Deutsche Biographie 2026)

اهمیت اندیشه برتالانفی از آنجا آغاز می‌شود که او با رویکردی صرفاً جزءنگر و مکانیکی در مطالعه موجودات زنده مخالفت کرد. در نگاه او، موجود زنده را نمی‌توان فقط با تجزیه آن به اجزای کوچک‌تر و بررسی جداگانه هر جزء توضیح داد؛ زیرا ویژگی‌های کل سیستم از روابط و سازمان‌یافتگی میان اجزا نیز ناشی می‌شوند. او در زیست‌شناسی نظری، مفهوم موجود زنده به‌عنوان یک «کل سازمان‌یافته» را مورد توجه قرار داد و سپس تلاش کرد اصولی را که می‌توانند در حوزه‌های گوناگون علمی کاربرد داشته باشند، در قالب نظریه عمومی سیستم‌ها صورت‌بندی کند. از این منظر، سیستم مجموعه‌ای از عناصر منفصل و بی‌ارتباط نیست، بلکه کلی است که اجزای آن در ارتباط متقابل با یکدیگر و با محیط قرار دارند. کتاب *General System Theory* (نظریه عمومی سیستم‌ها) که در سال ۱۹۳۴ (ش. ۱۳۱۳) در این حوزه، یکی از مهم‌ترین آثار او در صورت‌بندی این رویکرد است.

یکی از مفاهیم مهم در اندیشه برتالانفی، سیستم باز (*Open System*) است. او نشان داد که موجودات زنده برخلاف یک سیستم کاملاً بسته، با محیط خود تبادل ماده، انرژی و اطلاعات دارند و برای حفظ سازمان‌یافتگی خود به این ارتباط وابسته‌اند. در چنین دیدگاهی، سیستم را نمی‌توان جدا از محیطی که در آن قرار دارد فهمید. برتالانفی همچنین مفاهیمی مانند حالت پایدار (*Steady State*) و هم‌نهایتی (*Equifinality*) را مورد توجه قرار داد؛ یعنی اینکه در یک سیستم باز ممکن است مسیرهای متفاوتی به وضعیت یا نتیجه‌ای مشابه منتهی شوند. به عبارت دیگر سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از منابع، ساختارها، راهبردها و روش‌های متفاوت به نتایج مشابه دست یابند. این مفاهیم بعدها در توسعه تفکر سیستمی در حوزه‌های اجتماعی، سازمانی و مدیریتی نیز اهمیت پیدا کردند.

اهمیت این دیدگاه برای مدیریت آن است که سازمان را نیز باید یک سیستم باز در نظر گرفت؛ سیستمی که دائماً با محیط خود در ارتباط است و از بازار، فناوری، قوانین، تأمین‌کنندگان، مشتریان، جامعه و نیروی انسانی خود تأثیر می‌پذیرد و بر آنها نیز اثر می‌گذارد. بنابراین سازمان را نمی‌توان فقط به ماشین‌آلات، ساختمان، سرمایه، کارکنان، مدیران و محصولات تجزیه کرد و سپس انتظار داشت با شناخت جداگانه هر کدام، رفتار کل سازمان را فهمیده باشیم. آنچه میان این اجزا جریان دارد – اطلاعات، تصمیم، پول، مواد، دانش، اعتماد، انگیزه و قدرت – نیز بخشی از سیستم است.

برای مثال، ممکن است واحد تولید از نظر ظرفیت فنی توان بالایی داشته باشد، واحد خرید نیز وظایف خود را انجام دهد و واحد منابع انسانی نیز نیروی کافی در اختیار سازمان قرار دهد؛ اما اگر اطلاعات سفارش‌ها به‌موقع منتقل نشود، برنامه‌ریزی تولید با خرید هماهنگ نباشد، نظام پاداش میان واحدها اهداف متعارض ایجاد کند و کارکنان از بیان مشکلات واقعی هراس داشته باشند، عملکرد کل سیستم همچنان نامطلوب خواهد بود. در چنین شرایطی، نمی‌توان مشکل را فقط در «ضعف کارکنان» یا «عملکرد یک واحد» جست‌وجو کرد؛ زیرا رفتار نهایی سازمان از الگوی ارتباط و تعامل میان اجزای سیستم نیز ناشی می‌شود.

از این منظر، یکی از مهم‌ترین میراث فکری برتالانفی برای مدیریت این است که مدیر را از پرسش ساده

«کدام جزء مشکل دارد؟» به پرسش عمیق‌تر «چه رابطه‌ای میان اجزا باعث ایجاد این رفتار شده است؟» هدایت می‌کند. این تغییر زاویه دید، یکی از پایه‌های اصلی تفکر سیستمی در مدیریت است. مدیر زمانی می‌تواند سازمان را به‌طور پایدار بهبود دهد که علاوه بر اجزا، جریان‌های میان آنها، ارتباط سازمان با محیط، الگوهای تعامل و ساختاری را که رفتار کل را تولید می‌کند نیز ببیند. از همین‌جا می‌توان مسیر تفکر سیستمی را از زیست‌شناسی نظری برتالانفی به مطالعه پویایی سازمان‌ها و سپس به مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی و طراحی سیستم‌های مدیریتی دنبال کرد. (Bertalanffy, 1968)

۲/۲. جی. رایت فارستر

جی. رایت فارستر (Jay W. Forrester)، دانشمند و مهندس آمریکایی و از بنیان‌گذاران پویایی‌شناسی سیستم‌ها، در ۱۴ ژوئیه ۱۹۱۸ (۲۲ تیر ۱۲۹۷) متولد شد و در ۱۶ نوامبر ۲۰۱۶ (۲۶ آبان ۱۳۹۵)، در سن ۹۸ سالگی درگذشت. او در دانشگاه نبراسکا (University of Nebraska) در رشته مهندسی برق تحصیل کرد و بخش مهمی از فعالیت علمی و حرفه‌ای خود را در مؤسسه فناوری ماساچوست (Massachusetts Institute of Technology – MIT)، واقع در کمبریج، ایالت ماساچوست، گذراند. فارستر در MIT به توسعه روش‌های شبیه‌سازی رایانه‌ای برای بررسی رفتار سیستم‌های پیچیده کمک کرد و بعدها این رویکرد را در تحلیل مسائل صنعتی، اقتصادی و اجتماعی به کار گرفت. فارستر با توسعه پویایی‌شناسی سیستم‌ها (System Dynamics) نشان داد که رفتار سیستم‌ها در طول زمان حاصل روابط متقابل، تأخیرها و حلقه‌های بازخورد است. در این رویکرد، یک تصمیم مدیریتی ممکن است در کوتاه‌مدت نتیجه مطلوبی ایجاد کند، اما به دلیل وجود تأخیر و بازخورد، در بلندمدت پیامد متفاوتی داشته باشد. در مدیریت، این نگاه کمک می‌کند پیامدهای تصمیم‌ها فقط در لحظه اجرا دیده نشوند، بلکه آثار آنها در طول زمان نیز بررسی شود. برای مثال، افزایش سریع تولید ممکن است در کوتاه‌مدت مطلوب به نظر برسد، اما اگر موجودی، ظرفیت تعمیرات، نیروی انسانی یا تأمین مواد متناسب با آن افزایش پیدا نکند، همین تصمیم می‌تواند بعداً به کمبود، توقف تولید یا افزایش هزینه منجر شود. (Forrester, 1961)

۲/۳. راسل لینکلن ایکاف

راسل لینکلن ایکاف (Russell L. Ackoff)، دانشمند مدیریت، نظریه‌پرداز سیستم‌ها و از چهره‌های برجسته توسعه تفکر سیستمی در مدیریت و برنامه‌ریزی، در ۱۲ فوریه ۱۹۱۹ (۲۳ بهمن ۱۲۹۷) در فیلادلفیا متولد شد و در ۲۹ اکتبر ۲۰۰۹ (۷ آبان ۱۳۸۸) درگذشت. او تحصیلات دانشگاهی خود را در دانشگاه پنسیلوانیا آغاز کرد و در سال ۱۹۴۱ مدرک کارشناسی معماری (Architecture) دریافت کرد. سپس تحصیلات تکمیلی خود را در حوزه فلسفه ادامه داد؛ این دوره با آغاز جنگ جهانی دوم متوقف شد و ایکاف از سال ۱۹۴۲ تا ۱۹۴۶ در ارتش ایالات متحده خدمت کرد. پس از پایان جنگ به دانشگاه پنسیلوانیا بازگشت و تحصیل در فلسفه را زیر نظر سی. وست چرچمن (C. West Churchman) از سر گرفت و در سال ۱۹۴۷ (ش. ۱۳۲۶) دکتری خود را در فلسفه علم (Philosophy of Science) از دانشگاه پنسیلوانیا دریافت کرد. ایکاف نخستین دانشجوی دکتری چرچمن بود و ارتباط علمی میان این دو در شکل‌گیری مسیر فکری و حرفه‌ای او، به‌ویژه در پیوند فلسفه علم با تحقیق در عملیات و علوم سیستم‌ها، اهمیت داشت. پس

از آن، ایکاف و چرچمن در سال ۱۹۴۷ به دانشگاه وین ایالتی (Wayne State University) در دیترویت، ایالت میشیگان، آمریکا رفتند و ایکاف تا سال ۱۹۵۱ در آنجا فعالیت کرد. در سال ۱۹۵۱، او و گروهی از همکارانش به مؤسسه فناوری کیس (Case Institute of Technology) پیوستند و در ایجاد یکی از نخستین برنامه‌های دانشگاهی تحقیق در عملیات نقش داشتند. در سال ۱۹۶۴ (ش. ۱۳۴۳)، ایکاف به همراه گروه تحقیق در عملیات کیس به دانشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا (The Wharton School, University of Pennsylvania) منتقل شد و بخش مهمی از فعالیت علمی خود را به تحقیق در عملیات، مدیریت، برنامه‌ریزی و علوم سیستم‌های اجتماعی اختصاص داد. (INFORMS, n.d.; University of Pennsylvania, 2009)

اهمیت ایکاف در این است که تفکر سیستمی را به شکل پرننگی وارد برنامه‌ریزی، طراحی سازمان و حل مسائل مدیریتی کرد. او معتقد بود یکی از خطاهای رایج در مدیریت این است که سازمان مسئله را به اجزای کوچک‌تر تقسیم می‌کند، هر بخش را جداگانه بهینه می‌کند و سپس تصور می‌کند مجموع این بهینه‌سازی‌ها باید به عملکرد بهتر کل سازمان منجر شود؛ در حالی که روابط متقابل میان اجزا ممکن است باعث شود بهینه‌سازی یک جزء، عملکرد کل سیستم را کاهش دهد. از دیدگاه ایکاف، رفتار یک سیستم را نمی‌توان صرفاً از طریق جمع کردن ویژگی‌های اجزای آن توضیح داد، زیرا بخشی از ویژگی‌های کل از روابط میان اجزا و نحوه سازمان‌یافتگی آنها ناشی می‌شود.

ایکاف همچنین درباره ماهیت مسئله و چگونگی تعریف آن دیدگاه مهمی داشت. از نظر او، در بسیاری از موقعیت‌های مدیریتی، آنچه سازمان «مسئله» می‌نامد، ممکن است خود مسئله اصلی نباشد، بلکه تنها نشانه‌ای از یک وضعیت پیچیده‌تر یا بخشی از مجموعه‌ای از مسائل به هم پیوسته باشد. او از مفهوم Mess (مجموعه‌ای از مسائل به هم پیوسته و درهم‌تنیده) برای توصیف چنین وضعیت‌های مسئله‌مند و درهم‌تنیده‌ای استفاده می‌کرد؛ وضعیت‌هایی که در آنها چند مسئله به یکدیگر وابسته‌اند و حل جداگانه هر یک از آنها لزوماً به بهبود وضعیت کلی منجر نمی‌شود. در چنین شرایطی، مدیر نباید بلافاصله به سراغ ساده‌ترین راه حل برای یک مسئله منفرد برود؛ بلکه باید ابتدا روابط میان مسائل، اهداف و منافع ذی‌نفعان، منابع و محدودیت‌ها و پیامدهای متقابل تصمیم‌ها را بررسی کند. ایکاف این نگاه را با ایده‌های برنامه‌ریزی تعاملی (Interactive Planning) و طراحی سیستم‌های مدیریتی پیوند داد و کتاب *Creating the Corporate Future* (ساختن آینده سازمان) که در سال ۱۹۸۱ (ش. ۱۳۶۰) منتشر شد، از آثار مهم او در این زمینه است. (Ackoff, 1981)

یکی از تفاوت‌های مهم دیدگاه ایکاف با برنامه‌ریزی سنتی در همین جاست. در برنامه‌ریزی سنتی، سازمان معمولاً تلاش می‌کند آینده را پیش‌بینی کند و سپس خود را برای آن آینده آماده سازد؛ اما ایکاف بر این ایده تأکید داشت که سازمان باید تا حد امکان آینده مطلوب خود را طراحی کند و سپس برای نزدیک شدن به آن، اقدامات لازم را شکل دهد. در رویکرد برنامه‌ریزی تعاملی (Interactive Planning)، مدیر به جای اینکه صرفاً منتظر پیش‌بینی آینده باشد، ابتدا تصویری از وضعیت مطلوب ترسیم می‌کند، سپس فاصله آن وضعیت با شرایط موجود را می‌سنجد و از طریق طراحی و اقدام، برای ایجاد آینده مطلوب تلاش می‌کند. این نگاه، برنامه‌ریزی را از یک فعالیت صرفاً پیش‌بینانه به فرایندی برای طراحی و تغییر سیستم تبدیل می‌کند.

این دیدگاه برای مدیریت منابع انسانی نیز اهمیت زیادی دارد. فرض کنیم یک کارخانه با کاهش بهره‌وری کارکنان روبه‌رو شده است. اگر مدیر مسئله را صرفاً «کم‌کاری کارکنان» تعریف کند، ممکن است راه‌حل را در افزایش کنترل، تذکر، جریمه یا افزایش اهداف تولید جست‌وجو کند. اما از نگاه ایکاف باید پرسید آیا نظام پاداش، طراحی شغل، برنامه‌ریزی تولید، روش سرپرستی، کیفیت مواد اولیه، دسترسی به تجهیزات، آموزش کارکنان و ارتباط میان واحدهای تولید و تعمیرات نیز در شکل‌گیری این وضعیت نقش ندارند؟ ممکن است حتی هر واحد سازمان از دید خودش عملکرد قابل‌قبولی داشته باشد، ولی برآیند تعامل واحدها نتیجه نامطلوبی ایجاد کند. در چنین وضعیتی، اصلاح یک جزء بدون اصلاح روابط میان اجزا می‌تواند تنها شکل مسئله را تغییر دهد، نه اینکه آن را حل کند.

ایکاف از این جهت به مدیر یادآوری می‌کند که فقط حل کردن مسئله کافی نیست؛ باید درباره این نیز اندیشید که چرا مسئله در این سیستم ایجاد شده و آیا حل آن، مسئله دیگری ایجاد خواهد کرد یا نه. چنین نگاهی به‌ویژه در سازمان‌های پیچیده اهمیت دارد؛ جایی که تصمیم‌های یک واحد بر چند واحد دیگر اثر می‌گذارند و پیامد یک تصمیم ممکن است با فاصله زمانی ظاهر شود. در واقع، اگر برتالانفی نگاه ما را از «اجزای جداشده» به «کل و روابط میان اجزا» تغییر داد، ایکاف این نگاه را یک گام بیشتر به سمت طراحی، برنامه‌ریزی و اصلاح سازمان برد. از این منظر، تفکر سیستمی برای او تنها شیوه‌ای برای مشاهده جهان نبود؛ بلکه ابزاری برای طراحی آینده مطلوب و تغییر آگاهانه سیستم‌های انسانی و سازمانی بود. (Ackoff, 1981)

۲/۴. پیتر سنگه

پیتر مایکل سنگه (*Peter Michael Senge*)، متولد ۱۹۴۷ (ش. ۱۳۲۶)، دانشمند و پژوهشگر آمریکایی در حوزه تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی و مدرس ارشد (*Senior Lecturer*) در مدرسه مدیریت MIT است. سنگه در سال ۱۹۷۲ مدرک کارشناسی مهندسی هوافضا (*Aerospace Engineering*) را از دانشگاه استنفورد دریافت کرد و سپس در MIT به تحصیل در حوزه‌های مرتبط با مدل‌سازی سیستم‌های اجتماعی و مدیریت پرداخت و دکتری خود را در رشته مدیریت از MIT دریافت کرد. او بیش از هر چیز با مفهوم «سازمان یادگیرنده» و *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* کتاب (پنجمین فرمان: هنر و عمل سازمان یادگیرنده) شناخته می‌شود؛ کتابی که نخستین بار در سال ۱۹۹۰ منتشر شد و نقش مهمی در گسترش مفهوم سازمان یادگیرنده و پیوند آن با تفکر سیستمی داشت. سنگه در مفهوم «سازمان یادگیرنده» بر این نکته تأکید می‌کند که سازمان موفق سازمانی نیست که فقط دستورهای بیشتری صادر کند؛ بلکه سازمانی است که بتواند به‌صورت مستمر یاد بگیرد و ظرفیت یادگیری خود را توسعه دهد. او برای شکل‌گیری سازمان یادگیرنده، پنج حوزه اساسی را مطرح می‌کند: تعالی فردی یا خودپروری (*Personal Mastery*)، مدل‌های ذهنی (*Mental Models*)، چشم‌انداز مشترک (*Shared Vision*)، یادگیری تیمی (*Team Learning*) و تفکر سیستمی (*Systems Thinking*). این پنج حوزه در ارتباط با یکدیگر قرار دارند و در مجموع چارچوبی برای توسعه قابلیت یادگیری و تحول سازمان فراهم می‌کنند. (Senge, 1990)

در میان این پنج حوزه، تعالی فردی (*Personal Mastery*) به این معناست که فرد به‌طور مستمر توانایی‌ها، محدودیت‌ها و اهداف خود را بشناسد و برای رشد و یادگیری، یعنی خود پروری، تلاش کند.

صفحه ۵۵ از ۵۵

در چنین نگاهی، رشد کارکنان و رشد سازمان از یکدیگر جدا نیستند؛ زیرا توسعه ظرفیت یادگیری سازمان، به رشد و یادگیری افرادی که آن را تشکیل می‌دهند نیز وابسته است. (Senge, 1990)

۲/۵. پیتر چکلند

پیتر برنارد چکلند (Peter Bernard Checkland)، دانشمند مدیریت و نظریه‌پرداز بریتانیایی حوزه سیستم‌ها و استاد بازنشسته دانشگاه لنکستر (Lancaster University) در انگلستان، در ۱۸ دسامبر ۱۹۳۰ (۲۷ آذر ۱۳۰۹) متولد شد و در ۱۷ مه ۲۰۲۶ (۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۵)، در سن ۹۵ سالگی درگذشت. او در دانشگاه آکسفورد و در رشته شیمی تحصیل کرد و در سال ۱۹۵۴ با درجه ممتاز (First Class Honours) فارغ‌التحصیل شد. پس از آن حدود ۱۵ سال در شرکت ICI Fibres فعالیت کرد و از پژوهشگر به مدیریت یک گروه تحقیقاتی بزرگ رسید. چکلند پس از دریافت مدرک کارشناسی، دوره تحصیلی مستقلی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری نداشت و پس از سال‌ها فعالیت حرفه‌ای و پژوهشی در صنعت، در سال ۱۹۶۹ وارد دانشگاه لنکستر شد. او بعدها به مقام استادی رسید و مدارک دکترای افتخاری نیز از چند دانشگاه دریافت کرد که ماهیت افتخاری داشتند. بنابراین، مسیر علمی چکلند از کارشناسی شیمی در آکسفورد، از طریق تجربه حرفه‌ای و پژوهشی گسترده در صنعت، به فعالیت دانشگاهی و استادی در دانشگاه لنکستر انجامید، نه از طریق گذراندن دوره‌های ارشد و دکتری.

تجربه او در مدیریت یک مجموعه پژوهشی بزرگ، توجهش را به پیچیدگی مسائل انسانی و سازمانی و محدودیت روش‌های صرفاً فنی در حل این مسائل جلب کرد. او در سال ۱۹۶۹ به دانشگاه لنکستر پیوست و در حوزه مهندسی و علوم سیستم‌ها به فعالیت دانشگاهی و پژوهشی پرداخت. مهم‌ترین دستاورد علمی او روش‌شناسی سیستم‌های نرم (Soft Systems Methodology – SSM) است که برای فهم و بهبود وضعیت‌های پیچیده انسانی و سازمانی توسعه یافت.

نقطه آغاز این رویکرد آن است که بسیاری از مسائل سازمانی، برخلاف مسائل فنی، یک «مسئله» کاملاً تعریف‌شده با یک پاسخ عینی و واحد نیستند. افراد و گروه‌های مختلف ممکن است از یک وضعیت، برداشت‌ها، منافع و تعریف‌های متفاوتی داشته باشند. بنابراین در چنین شرایطی، مدیر نباید از ابتدا تصور کند که مسئله را کاملاً شناخته و تنها وظیفه او پیدا کردن یک راه‌حل فنی است؛ بلکه باید ابتدا وضعیت مسئله را از دیدگاه‌های مختلف بشناسد، برداشت‌های متفاوت را آشکار کند و از طریق گفت‌وگو به درکی مشترک‌تر از وضعیت و گزینه‌های تغییر برسد. چکلند این روش‌شناسی را در نتیجه سال‌ها پژوهش و کار عملی در سازمان‌ها توسعه داد و کتاب (Systems Thinking, Systems Practice) تفکر سیستمی، عمل سیستمی (که در سال ۱۹۸۱ منتشر شد، از آثار اصلی او در این زمینه است. (Checkland, 1981)

اهمیت این دیدگاه برای مدیریت آن است که در مسائل انسانی، خود تعریف مسئله بخشی از فرایند حل مسئله است. برای مثال، کاهش بهره‌وری ممکن است از دید مدیر مشکل انضباط کارکنان باشد، از دید کارکنان مشکل شرایط کار، از دید واحد منابع انسانی مشکل انگیزش و از دید واحد تولید مشکل طراحی فرایند. روش‌شناسی سیستم‌های نرم تلاش می‌کند این دیدگاه‌های متفاوت را پیش از تصمیم‌گیری نادیده نگیرد.

مایکل کریستوفر جکسون (*Michael C. Jackson*)، دانشمند سیستم، مشاور و استاد بریتانیایی در حوزه سیستم‌های مدیریت است که در سال ۱۹۵۱ (ش. ۱۳۳۰) متولد شده است. او تحصیلات دانشگاهی خود را در دانشگاه آکسفورد در رشته سیاست، فلسفه و اقتصاد (*Politics, Philosophy and Economics*) به پایان رساند و پس از چند سال فعالیت در خدمات دولتی، برای ادامه تحصیل به دانشگاه لنکستر رفت و در سال ۱۹۷۸ مدرک کارشناسی ارشد سیستم‌ها در مدیریت (*Systems in Management*) را دریافت کرد. این دوره زیر نظر پیتزر چکلند شکل گرفته بود و تأثیر مهمی بر مسیر علمی جکسون گذاشت. سپس در دانشگاه هال به تحصیل در حوزه سیستم‌ها ادامه داد و دکتری خود را از این دانشگاه دریافت کرد. وی از چهره‌های شناخته‌شده تفکر سیستمی در مدیریت به شمار می‌رود و بخش مهمی از فعالیت علمی خود را به بررسی رویکردهای مختلف سیستم‌ها و کاربرد آنها در مسائل پیچیده مدیریتی اختصاص داده است.

جکسون با توسعه رویکردهای سیستمی در مدیریت، تلاش کرد نشان دهد که مسائل پیچیده مدیریتی را نمی‌توان با یک روش واحد حل کرد. انتخاب رویکرد باید با ماهیت مسئله، شرایط سازمان و روابط انسانی موجود تناسب داشته باشد. او در کتاب *Systems Approaches to Management* (رویکردهای سیستمی به مدیریت) مجموعه‌ای از رویکردهای مختلف، از جمله رویکردهای کارکردگرا، تفسیری، رهایی‌بخش، پسامردن و تفکر سیستمی انتقادی را بررسی می‌کند. در این نگاه، مدیر پیش از انتخاب ابزار یا روش حل مسئله باید تشخیص دهد با چه نوع مسئله‌ای مواجه است و چه رویکردی با ویژگی‌های آن تناسب بیشتری دارد. این دیدگاه از آن جهت برای مدیریت اهمیت دارد که مانع تبدیل یک ابزار مدیریتی خاص به راه‌حلی عمومی برای تمام مسائل سازمان می‌شود. (Jackson, 2000, 2003)

۲/۷. دانلا اچ. میدوز

خانم دانلا هاگر میدوز (*Donella Hager Meadows*)، دانشمند محیط‌زیست، پژوهشگر و از برجسته‌ترین نظریه‌پردازان حوزه تفکر سیستمی، در ۱۳ مارس ۱۹۴۱ (۲۲ اسفند ۱۳۱۹) در ایالات متحده متولد شد و در ۲۰ فوریه ۲۰۰۱ (۲ اسفند ۱۳۷۹)، در ۵۹ سالگی بر اثر بیماری مننژیت باکتریایی درگذشت. مسیر علمی او از علوم طبیعی آغاز شد؛ میدوز در سال ۱۹۶۳ (ش. ۱۳۴۲) مدرک کارشناسی (*B.A.*) خود را در رشته شیمی (*Chemistry*) از Carleton College دریافت کرد و در سال ۱۹۶۸ (ش. ۱۳۴۷) در رشته بیوفیزیک (*Biophysics*) از Harvard University به درجه دکتری (*Ph.D.*) رسید. پس از آن، به Massachusetts Institute of Technology (MIT) رفت و به‌عنوان پژوهشگر (*Research Fellow*) در کنار جی. فارس‌تر (*Jay W. Forrester*)، فعالیت کرد. حضور او در تیم پژوهشی فارستر نقش مهمی در شکل‌گیری رویکرد سیستمی میدوز و گسترش نگاه او از علوم طبیعی به تحلیل سیستم‌های پیچیده اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی داشت. او بعدها در دانشگاه Dartmouth College ایالت نیوهمپشایر آمریکا به تدریس و پژوهش پرداخت و بخش مهمی از فعالیت علمی خود را به مطالعه رابطه میان اقتصاد، جمعیت، منابع طبیعی، محیط‌زیست و پایداری اختصاص داد. میدوز از نویسندگان کتاب اثرگذار *The Limits to Growth* (محدودیت‌های رشد) بود که در سال ۱۹۷۲ (ش. ۱۳۵۱) با همکاری دنیس میدوز، یورگن رندرز و ویلیام بهرنس منتشر شد و نقش مهمی در گسترش

نگاه سیستمی به مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی ایفا کرد. با این حال، یکی از مهم‌ترین آثار مستقل میدوز در حوزه تفکر سیستمی، مقاله مشهور او با عنوان «نقاط اهرمی: مکان‌هایی برای مداخله در یک سیستم» (*Leverage Points: Places to Intervene in a System*) است که در سال ۱۹۹۹ (ش. ۱۳۷۸) منتشر شد. (Meadows, 1999)

مفهوم نقاط اهرمی (*Leverage Points*) یکی از کاربردی‌ترین ایده‌های میدوز برای فهم چگونگی مداخله در سیستم‌هاست. از دیدگاه او، همه نقاط یک سیستم از نظر ظرفیت ایجاد تغییر، ارزش یکسانی ندارند. برخی مداخلات تنها پارامترهای ظاهری سیستم را تغییر می‌دهند؛ برای مثال، افزایش یک بودجه، تغییر یک نرخ، افزایش تعداد کارکنان یا تعیین یک شاخص جدید ممکن است در کوتاه‌مدت بر رفتار سیستم اثر بگذارد، اما لزوماً ساختار تولیدکننده آن رفتار را تغییر نمی‌دهد. در مقابل، مداخلاتی که به ساختار جریان اطلاعات، قواعد حاکم بر سیستم، نحوه شکل‌گیری حلقه‌های بازخورد، اهداف سیستم و در سطوح عمیق‌تر، الگوهای ذهنی و جهان‌بینی شکل‌دهنده به سیستم مربوط می‌شوند، می‌توانند آثار بسیار بنیادی‌تری ایجاد کنند.

اهمیت این دیدگاه برای مدیریت در آن است که مدیر نباید صرفاً به دنبال نزدیک‌ترین یا آسان‌ترین محل برای مداخله باشد؛ بلکه باید تشخیص دهد چه چیزی واقعاً رفتار سیستم را تولید می‌کند. برای نمونه، اگر بهره‌وری یک سازمان کاهش یافته است، افزایش فشار بر کارکنان یا تعیین هدف‌های کمی بالاتر ممکن است یک مداخله پارامتری باشد، اما اگر علت اصلی کاهش بهره‌وری، ضعف جریان اطلاعات، نظام پاداش نامناسب، تعارض میان اهداف واحدها یا یک الگوی ذهنی نادرست درباره کارکنان باشد، تغییر در این ساختارها می‌تواند اهرم بسیار قدرتمندتری برای اصلاح عملکرد سازمان ایجاد کند. از این منظر، یکی از مهم‌ترین درس‌های میدوز برای مدیران این است که تغییر مؤثر الزاماً از بزرگ‌ترین مداخله آغاز نمی‌شود؛ بلکه از شناخت درست محل مداخله آغاز می‌شود. ممکن است یک تغییر کوچک در نقطه‌ای عمیق از ساختار سیستم، پیامدهایی بسیار گسترده‌تر از مجموعه‌ای از اقدامات بزرگ اما سطحی داشته باشد. بنابراین تفکر سیستمی به مدیر کمک می‌کند به جای واکنش مستقیم به نشانه‌های مشکل، روابط، حلقه‌های بازخورد، قواعد، اطلاعات و فرض‌های ذهنی‌ای را بررسی کند که آن مشکل را به طور مستمر بازتولید می‌کنند. این نگاه، مفهوم نقطه اهرمی را از یک بحث نظری به ابزاری عملی برای طراحی مداخلات مدیریتی، اصلاح ساختار سازمان و ایجاد تغییر پایدار تبدیل می‌کند. (Meadows, 1999)

۲/۸. آبراهام هارولد مازلو

آبراهام هارولد مازلو (Abraham Harold Maslow)، روان‌شناس آمریکایی و از چهره‌های اصلی روان‌شناسی انسان‌گرا، در ۱ آوریل ۱۹۰۸ (۱۲ فروردین ۱۲۸۷) متولد شد و در ۸ ژوئن ۱۹۷۰ (۱۸ خرداد ۱۳۴۹)، در ۶۲ سالگی، بر اثر حمله قلبی درگذشت. او نیازهای انسانی را در پنج سطح اصلی مطرح کرد: نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی، تعلق و محبت، احترام و خودشکوفایی. (Maslow, 1954)

از نظر مازلو، این نیازها دارای نوعی سلسله‌مراتب (*Hierarchy*؛ ترتیب و اولویت نسبی) هستند؛ یعنی انسان ابتدا باید نیازهای سطح پایین‌تر خود را تأمین کند تا بتواند به نیازهای سطح بالاتر توجه کند.

صفحه ۹ از ۵۵

بنابراین، نیازهای فیزیولوژیک در پایه قرار دارند و پس از آن، به ترتیب نیاز به ایمنی، تعلق و محبت، احترام و خودشکوفایی مطرح می‌شود. (Maslow, 1954)

برای مثال، کارگری که گرسنه است و دغدغه تأمین نیازهای اولیه خود را دارد، نمی‌تواند مانند فردی که این نیازها برایش تأمین شده است، بر رشد، خلاقیت و خودشکوفایی تمرکز کند. البته این ترتیب کاملاً مکانیکی نیست و ممکن است چند نیاز به‌طور هم‌زمان در فرد وجود داشته باشد.

هرم نیازهای مازلو

انسان زمانی می‌تواند به نیازهای بالاتر دست باید که نیازهای سطح پایین‌تر تا حد زیادی برآورده شده باشند.



طبق نظریه مازلو، با برآورده شدن نیازهای پایه‌ای، انگیزه و توان فرد برای دستیابی به سطوح بالاتر افزایش می‌یابد.



www.kanany.ir

دسته بندی ۵ سطحی مازلو عبارتند از:

۱. نیازهای فیزیولوژیک (Physiological Needs): نیازهای زیستی و جسمانی: نیازهای پایه‌ای مانند غذا، آب، خواب، استراحت و شرایط مناسب جسمانی. در محیط کار، دستمزد و شرایط مناسب کار نیز برای تأمین بخشی از این نیازها اهمیت دارند.
۲. نیازهای ایمنی (Safety Needs): نیاز به امنیت و ثبات: امنیت جانی، شغلی و اقتصادی، محیط کار ایمن و برخورداری از شرایط نسبتاً باثبات و قابل پیش‌بینی.
۳. نیازهای تعلق و محبت (Belongingness and Love Needs): نیاز به تعلق و ارتباط انسانی: نیاز به ارتباط با دیگران، پذیرفته شدن، عضویت در گروه و داشتن روابط سالم با همکاران و مدیران.

۴. نیازهای احترام (Esteem Needs؛ نیاز به احترام و ارزشمندی): نیاز به احساس شایستگی، دیده شدن، اعتماد، قدردانی و برخورداری از شأن و جایگاه مناسب.

۵. خودشکوفایی (Self-Actualization؛ تحقق ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه انسان): تلاش برای رشد، بالفعل کردن استعدادها، خلاقیت، یادگیری و استفاده هرچه کامل‌تر از ظرفیت‌های فردی.

اهمیت این نظریه برای مدیریت در این است که انگیزش کارکنان را نمی‌توان فقط با دستمزد، پاداش یا فشار کاری توضیح داد. مدیری که انتظار خلاقیت و رشد از کارکنان دارد، باید شرایط واقعی آنان را نیز ببیند؛ زیرا فردی که هنوز درگیر نیازهای اولیه یا احساس ناامنی است، طبیعی است که نتواند مانند فردی برخوردار از ثبات و آرامش، تمام ظرفیت خود را برای رشد و خلاقیت به کار گیرد. از این منظر، شناخت نیازهای کارکنان بخشی از شناخت رفتار آنان است.

با این حال، مسیر فکری مازلو در همین پنج سطح متوقف نشد. در سال‌های پایانی زندگی، او نگاه خود به رشد انسان را گسترده‌تر کرد و از مفاهیمی مانند خودفراروی، فرانگیزش و تجربه اوج سخن گفت. او به دلیل مرگ زودهنگام، فرصت نیافت این اندیشه‌های متأخر را مانند نظریه اولیه نیازها به‌طور کامل بسط دهد و در قالب یک نظریه منسجم ارائه کند؛ بخشی از نوشته‌های این دوره پس از مرگ او در کتاب *The Farther Reaches of Human Nature* (فراترین گستره‌های طبیعت انسان) در سال ۱۹۷۱ منتشر شد. (Maslow, 1971; Koltko-Rivera, 2006)

مازلو در این دوره، نگاه خود به رشد انسان را گسترده‌تر کرد. او بر این باور بود که انسان می‌تواند پس از رسیدن به سطحی از خودشکوفایی، از تمرکز بر تحقق توانایی‌های فردی فراتر رود و توان، دانش و تجربه خود را در مسیر ارزش‌هایی بزرگ‌تر از خویشتن به کار گیرد. در این مرحله، رشد انسان فقط به این معنا نیست که «چه کسی می‌توانم بشوم»، بلکه این پرسش نیز مطرح می‌شود که «آنچه به دست آورده‌ام، در خدمت چه چیزی و چه کسی قرار می‌گیرد؟» این نگاه، مفهوم رشد را از موفقیت شخصی به معنا، بخشیدن، خدمت و پیوند با ارزش‌هایی فراتر از منافع فردی گسترش می‌دهد. (Maslow, 1971; Koltko-Rivera, 2006)

در همین افق، فراروی از خویشتن (Self-Transcendence؛ فراتر رفتن از تمرکز صرف بر خویشتن) می‌تواند انسان را از مرز توجه به خود عبور دهد و به سوی معنا، ارزش‌ها و اموری بزرگ‌تر از منافع شخصی سوق دهد. این امر برای برخی در خدمت به دیگران و جامعه، برای برخی در علم و آفرینش، و برای برخی دیگر در تجربه‌های معنوی معنا پیدا می‌کند. در این مرحله، انسان نه فقط به دنبال «شدن» و تحقق ظرفیت‌های خویش، بلکه به دنبال «بخشیدن»، «خدمت کردن» و «معنادار کردن توانایی‌های خود» است. (Maslow, 1971)

در کنار خودفراروی، مازلو از تجربه اوج (Peak Experience؛ تجربه‌ای عمیق و متمایز از آگاهی و معنا) نیز سخن گفت؛ لحظاتی که انسان ممکن است احساس عمیقی از معنا، شگفتی، زیبایی، وحدت یا ارتباط با چیزی فراتر از خود تجربه کند. این تجربه‌ها می‌توانند در عشق، آفرینش علمی و هنری، طبیعت، یادگیری، فعالیت‌های خلاقانه یا تجربه‌های معنوی پدید آیند. تجربه اوج به یک تجربه عمیق انسانی اشاره دارد که ممکن است برای فرد معنای شخصی یا حتی معنوی بسیار عمیقی پیدا کند. (Maslow, 1962, 1971)

خودفراروی می‌تواند انسان را به مرحله‌ای برساند که رشد و توانایی‌های خود را تنها برای خویشتن نخواهد و آنها را در مسیر خیر، خدمت به انسان‌ها و رسیدن به معنایی عمیق‌تر به کار گیرد. در این نقطه، تعالی انسان می‌تواند با قرب الهی پیوند پیدا کند؛ یعنی دانش، توانایی، تجربه و موفقیت‌های فرد دیگر صرفاً وسیله‌ای برای برتری و منفعت شخصی نباشد، بلکه در خدمت خیررسانی، ساختن، آبادانی و نزدیک شدن به خداوند قرار گیرد. در چنین برداشتی، انسان هرچه بیشتر رشد می‌کند، مسئولیت او نیز در برابر آنچه در اختیارش قرار گرفته، بیشتر می‌شود و کمال او تنها در «داشتن» و «شدن» نیست، بلکه در «بخشیدن، خدمت کردن و اثر نیک بر جای گذاشتن» نیز معنا پیدا می‌کند.

اهمیت دیدگاه مازلو برای تفکر سیستمی در مدیریت در این است که رفتار کارکنان را نمی‌توان جدا از شرایط و نیازهای انسانی آنان فهمید. فرد، بخشی از یک سیستم انسانی است و وضعیت او تحت تأثیر عواملی مانند امنیت، روابط، احترام، شرایط زندگی، فرصت رشد و معنایی که در کار خود می‌یابد قرار دارد. بنابراین، وقتی مدیر با کاهش انگیزه، افت عملکرد یا مقاومت کارکنان روبه‌رو می‌شود، به جای اینکه بلافاصله فرد را مسئله اصلی بداند، باید مجموعه عواملی را که بر رفتار او اثر می‌گذارند بررسی کند. از این منظر، اندیشه مازلو به مدیر کمک می‌کند انسان را در بستر سیستم ببیند، نه جدا از آن؛ و همین نگاه، آن را به یکی از مفاهیم قابل استفاده در فهم رفتار انسان در سازمان و تفکر سیستمی تبدیل می‌کند.

۲/۹. فردریک هرزبرگ

فردریک ایروینگ هرزبرگ (*Frederick Irving Herzberg*)، روان‌شناس آمریکایی، در ۱۸ آوریل ۱۹۲۳ (۲۹ فروردین ۱۳۰۲) متولد شد و در ۱۹ ژانویه ۲۰۰۰ (۲۹ دی ۱۳۷۸)، در سن ۷۶ سالگی درگذشت. او از چهره‌های مهم روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و از نظریه‌پردازان اثرگذار در حوزه انگیزش کارکنان بود. مهم‌ترین دیدگاه هرزبرگ در ادبیات مدیریت، نظریه دو عاملی انگیزش - بهداشت (*Two-Factor Theory*) و مفهوم غنی‌سازی شغل (*Job Enrichment*) است.

هرزبرگ میان دو گروه از عوامل تمایز گذاشت. عوامل بهداشتی مانند حقوق، شرایط کار، امنیت شغلی، روابط کاری، سیاست‌های سازمان و کیفیت نظارت، در درجه نخست برای جلوگیری از نارضایتی اهمیت دارند؛ یعنی ضعف آنها می‌تواند نارضایتی ایجاد کند، اما بهبود آنها لزوماً به انگیزش عمیق و پایدار منجر نمی‌شود. در مقابل، عوامل انگیزشی مانند موفقیت، شناخت، مسئولیت، رشد، پیشرفت و ماهیت خود کار می‌توانند رضایت و انگیزش بیشتری ایجاد کنند. بنابراین از نگاه هرزبرگ، مدیر نمی‌تواند صرفاً با افزایش حقوق یا بهبود شرایط فیزیکی کار انتظار داشته باشد کارکنان به‌طور پایدار با انگیزه شوند؛ بلکه باید خود کار، فرصت رشد، مسئولیت و امکان احساس موفقیت نیز مورد توجه قرار گیرد. (Herzberg et al., 1959)

اهمیت این دیدگاه برای بحث حاضر در آن است که نشان می‌دهد انسان در سازمان فقط با پاداش مالی و دستور مدیریتی مدیریت نمی‌شود. اگر مدیر بخواهد ظرفیت واقعی کارکنان را فعال کند، باید هم شرایطی را که موجب نارضایتی می‌شوند اصلاح کند و هم فرصت‌هایی برای رشد، مسئولیت‌پذیری، شناخت و احساس موفقیت ایجاد کند.

برای مثال، ممکن است یک کارخانه دستمزد کارکنان خود را افزایش دهد، اما اگر کار همچنان یکنواخت،

بدون اختیار، بدون بازخورد و بدون امکان پیشرفت باشد، انگیزش پایدار ایجاد نشود. در مقابل، مشارکت دادن کارکنان در حل مسائل، افزایش مسئولیت و شناخت از عملکرد خوب می‌تواند بخش دیگری از ظرفیت انگیزشی آنان را فعال کند. (Herzberg et al., 1959)

۲/۱۰. ویلیام ادوارد دمینگ

ویلیام ادوارد دمینگ (*W. Edwards Deming*)، مهندس، آماردان و نظریه‌پرداز مدیریت آمریکایی، در ۱۴ اکتبر ۱۹۰۰ (۲۲ مهر ۱۲۷۹) متولد شد و در ۲۰ دسامبر ۱۹۹۳ (۲۹ آذر ۱۳۷۲)، در سن ۹۳ سالگی درگذشت. مسیر علمی او نیز در شناخت دیدگاه‌هایش اهمیت دارد. دمینگ در سال ۱۹۲۱ مدرک کارشناسی مهندسی برق (*Electrical Engineering*) را از دانشگاه وایومینگ دریافت کرد؛ سپس در دانشگاه کلرادو در رشته ریاضیات و فیزیک ادامه تحصیل داد و مدرک کارشناسی ارشد خود را دریافت کرد و در سال ۱۹۲۸ از دانشگاه ییل دکتری فیزیک ریاضی (*Mathematical Physics*) گرفت. این ترکیب میان مهندسی، ریاضیات و فیزیک و سپس فعالیت گسترده او در حوزه روش‌های آماری، در شکل‌گیری رویکرد علمی وی به کیفیت، تغییرپذیری و عملکرد سیستم‌ها نقش مهمی داشت. دمینگ بعدها به یکی از مهم‌ترین چهره‌های تحول کیفیت، بهبود مستمر و مدیریت سیستم‌محور در قرن بیستم تبدیل شد. (Deming, 1986)

اهمیت عملی دیدگاه‌های دمینگ زمانی بیشتر آشکار شد که اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JUSE) در سال ۱۹۵۰ از او دعوت کرد تا درباره روش‌های آماری، کنترل کیفیت و کاربرد آنها در صنعت ژاپن برای مهندسان، مدیران و پژوهشگران آموزش دهد. دمینگ در ژاپن مجموعه‌ای از سخنرانی‌ها و دوره‌های آموزشی برگزار کرد و در همان سال برای مدیران ارشد نیز درباره نقش مدیریت در کیفیت سخن گفت. او تأکید داشت که کیفیت صرفاً حاصل بازرسی محصول نهایی نیست، بلکه باید در خود فرایند تولید و در شیوه مدیریت سازمان ایجاد شود. این آموزش‌ها در شرایطی انجام شد که صنعت ژاپن در دوره بازسازی پس از جنگ قرار داشت و به دنبال ایجاد ظرفیت‌های جدید برای رقابت صنعتی بود. بعدها در سال ۱۹۵۴، جوزف جوران (*Joseph M. Juran*) نیز به دعوت JUSE به ژاپن رفت و با تأکید بر نقش مدیریت ارشد و مدیریت کیفیت، به گسترش نگاه مدیریتی به کیفیت کمک کرد. بنابراین تحول کیفیت در ژاپن را نمی‌توان صرفاً به یک فرد نسبت داد، اما دمینگ یکی از مهم‌ترین چهره‌های این تحول بود و اندیشه‌های او تأثیر قابل‌توجهی بر مسیر توسعه مدیریت کیفیت در صنعت ژاپن گذاشت. (Demin 1986; Juran, 1995)

دمینگ تأکید زیادی بر نقش سیستم و مدیریت در کیفیت داشت. از این منظر، وقتی عملکرد یک فرایند ضعیف است، نباید تمام بار مسئولیت را بر دوش فرد گذاشت؛ زیرا بخش قابل‌توجهی از تغییرپذیری عملکرد از خود سیستم ناشی می‌شود. این نگاه برای مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی دارد، زیرا مدیر را وادار می‌کند پیش از سرزنش افراد، فرایند و شرایط کاری را نیز بررسی کند. از دیدگاه دمینگ، بسیاری از مشکلاتی که در ظاهر به عملکرد کارکنان نسبت داده می‌شوند، ممکن است ریشه در طراحی فرایند، روش مدیریت، آموزش، تجهیزات، مواد، اطلاعات یا سایر عوامل سیستمی داشته باشند. بنابراین اصلاح عملکرد، لزوماً با فشار بیشتر بر کارکنان یا یافتن مقصر آغاز نمی‌شود؛ بلکه باید از شناخت و اصلاح عواملی آغاز شود که سیستم کاری را شکل می‌دهند.

این دیدگاه در ۱۴ اصل مدیریت دمینگ نیز به‌روشنی دیده می‌شود. در میان این اصول، مواردی مانند

صفحه ۱۳ از ۵۵

استقرار رهبری، آموزش کارکنان، از میان برداشتن ترس، شکستن موانع میان واحدها، حذف سهمیه‌ها و اهداف عددی نامناسب، رفع موانع افتخار به کار، تشویق آموزش و خودبهبودی و مشارکت همه افراد در تحول سازمان ارتباط مستقیمی با انسان و نحوه مدیریت او دارند. دمینگ با این رویکرد، کیفیت و بهره‌وری را نتیجه فشار بیشتر بر کارکنان نمی‌داند؛ بلکه معتقد بود مدیریت باید شرایطی ایجاد کند که افراد بتوانند توانایی و دانش خود را در بهبود سیستم به کار بگیرند. بنابراین در نگاه او، کارکنان صرفاً مجریان فرایند نیستند، بلکه بخشی از ظرفیت بهبود سازمان‌اند و مسئولیت مدیریت، ایجاد محیطی است که این ظرفیت بتواند بالفعل شود. (Deming, 1986)

این برداشت با تفکر سیستمی نیز سازگار است: هنگامی که نتیجه نامطلوبی در سازمان رخ می‌دهد، به جای اینکه نخستین واکنش مدیر پیدا کردن مقصر باشد، باید پرسید چه چیزی در سیستم، فرایند، روش مدیریت یا شرایط کار باعث ایجاد این نتیجه شده است و چگونه می‌توان آن را اصلاح کرد؟ چنین نگاهی، مسئولیت کارکنان را نفی نمی‌کند، بلکه میان مسئولیت فردی و مسئولیت مدیریت در طراحی و اصلاح سیستم تمایز قائل می‌شود. کارکنان همچنان در برابر عملکرد و تصمیم‌های خود مسئول‌اند، اما مدیر نیز نمی‌تواند مشکلات ناشی از طراحی نامناسب سیستم را صرفاً به ضعف افراد نسبت دهد. همین نگاه، یکی از مهم‌ترین وجوه ارتباط اندیشه دمینگ با تفکر سیستمی و مدیریت منابع انسانی است.

۳. چک‌لیست عملی مدیریت سیستمی

فرض کنیم مدیرعامل یک شرکت در میدان عمل با یک مشکل واقعی روبه‌رو شده است؛ تولید کاهش یافته، ضایعات افزایش پیدا کرده، بهره‌وری پایین آمده، میان دو واحد تعارض ایجاد شده، کارکنان نسبت به یک تصمیم مدیریتی واکنش منفی نشان داده‌اند یا اجرای یک برنامه برخلاف انتظار پیش رفته است. واکنش طبیعی در چنین شرایطی ممکن است صدور یک دستور فوری، تذکر به مسئول واحد، تغییر یک فرد یا پیدا کردن مقصر باشد. اما در مدیریت سیستمی، پیش از چنین اقدامی، بهتر است مدیر ابتدا یک چک‌لیست بررسی مسئله در اختیار داشته باشد و با استفاده از آن، مسئله را از زوایای مختلف سازمان بررسی کند.

این چک‌لیست قرار نیست مدیرعامل را مجبور کند برای هر مسئله یک مسیر ثابت و مکانیکی را طی کند. هدف آن این است که مدیر پیش از تصمیم‌گیری، چند پرسش کلیدی را مطرح کند و بررسی کند آیا آنچه در ظاهر دیده می‌شود، واقعاً خود مسئله است یا فقط نشانه‌ای از یک مشکل عمیق‌تر در فرایند، ساختار، اطلاعات، منابع، اهداف، روابط انسانی، نظام پاداش یا شیوه مدیریت سازمان است. ممکن است در یک مسئله فقط چند پرسش اهمیت داشته باشد و در مسئله‌ای دیگر، لازم باشد ابعاد بیشتری بررسی شود. حتی ممکن است بررسی یک مسئله، پرسش جدیدی ایجاد کند که در این مجموعه وجود ندارد. بنابراین، آنچه اهمیت دارد حفظ منطق پرسشگری و تحلیل سیستمی است، نه حفظ ترتیب یا تعداد پرسش‌ها.

۱. مسئله دقیقاً چیست؟

مدیر باید ابتدا مسئله را به شکل قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری تعریف کند. عباراتی مانند «تولید

پایین است»، «کارکنان انگیزه ندارند» یا «واحد فروش ضعیف عمل می‌کند» هنوز مسئله دقیق نیستند. باید مشخص شود چه چیزی کاهش یا افزایش یافته، این تغییر نسبت به چه مبنایی سنجیده می‌شود، در چه بازه زمانی رخ داده و شدت آن چقدر است. تعریف نادرست مسئله می‌تواند تمام مراحل بعدی تحلیل را به مسیر اشتباه ببرد.

۲. مشکل از چه زمانی و تحت چه شرایطی شروع شده است؟
زمان شروع مشکل می‌تواند سرنخ مهمی درباره علت‌های آن فراهم کند. باید بررسی شود مشکل از چه تاریخی آغاز شده و در همان زمان چه تغییراتی در سازمان رخ داده است؛ برای مثال تغییر مدیر، ورود محصول جدید، تغییر مواد اولیه، تغییر شیفت کاری، اجرای یک دستورالعمل، تغییر قیمت، کاهش نیروی انسانی یا تغییر نظام پرداخت. مقایسه «قبل و بعد» از تغییرات، گاهی ارتباطی را آشکار می‌کند که در نگاه اول دیده نمی‌شود.

۳. آنچه می‌بینیم نشانه است یا علت؟
مدیر نباید نخستین نشانه قابل مشاهده را با علت اصلی اشتباه بگیرد. کاهش تولید ممکن است نتیجه خرابی تجهیزات، کمبود مواد، برنامه‌ریزی نامناسب، تأخیر واحد تدارکات، آموزش ناکافی یا حتی سیاستی باشد که در جای دیگری از سازمان اجرا شده است. پرسش اصلی این است که «چه چیزی این نشانه را ایجاد کرده است؟» و سپس «چه چیزی آن عامل را ایجاد کرده است؟». این نگاه کمک می‌کند تحلیل در سطح ظاهر مسئله متوقف نشود.

۴. آیا خیلی زود یک فرد را مقصر دانسته‌ایم؟
پیش از نسبت دادن مشکل به یک کارمند، سرپرست یا مدیر، باید شرایطی را که رفتار او در آن شکل گرفته بررسی کرد. آیا فرد اختیار لازم را داشته است؟ آیا اطلاعات کافی در اختیار او بوده؟ آیا ابزار و منابع لازم را داشته است؟ آیا دستورهای متعارض دریافت کرده یا با اهدافی مواجه بوده که با یکدیگر سازگار نیستند؟ گاهی عملکرد ضعیف یک فرد، نتیجه سیستمی است که امکان عملکرد بهتر را از او گرفته است.

۵. چه کسانی مسئله را از نزدیک تجربه می‌کنند؟
مدیرعامل ممکن است مسئله را از گزارش مدیر واحد ببیند، مدیر واحد از گزارش سرپرست و سرپرست از تجربه کارکنان خط مقدم. مشتری نیز ممکن است همان مسئله را از زاویه دیگری تجربه کند. بنابراین باید دیدگاه افراد مختلف درگیر با مسئله جمع‌آوری شود. هدف، رأی‌گیری نیست؛ هدف این است که قطعات مختلف واقعیت کنار هم قرار گیرد.

۶. فرایندی که مسئله را ایجاد می‌کند چگونه کار می‌کند؟
باید مسیر واقعی ایجاد نتیجه بررسی شود؛ از ورود مواد و اطلاعات تا تصمیم‌گیری، اجرا و خروجی نهایی. مدیر نباید فقط به نتیجه نهایی نگاه کند. باید ببیند مشکل در کدام مرحله ایجاد شده، در کدام مرحله تشدید شده و در کدام مرحله به نتیجه نهایی تبدیل شده است. ترسیم ساده جریان کار در بسیاری از موارد بیش از چند جلسه بحث مدیریتی اطلاعات ایجاد می‌کند.

۷. مشکل در کدام نقطه بین واحدها ایجاد می‌شود؟
بخشی از مشکلات نه داخل یک واحد، بلکه در مرز میان دو یا چند واحد شکل می‌گیرند. برای مثال

فروش وعده‌ای به مشتری می‌دهد که تولید توان اجرای آن را ندارد، یا تولید برنامه‌ای تنظیم می‌کند که تدارکات امکان تأمین مواد آن را ندارد. در چنین مواردی ممکن است هر واحد وظیفه خودش را درست انجام دهد، اما ارتباط میان آنها ناقص باشد. بنابراین مرزهای سازمانی باید به اندازه خود واحدها مورد بررسی قرار گیرند.

۸. اطلاعات چگونه و با چه سرعتی جریان پیدا می‌کند؟

باید مشخص شود چه اطلاعاتی، توسط چه کسی، در چه زمانی و از چه مسیری منتقل می‌شود. تأخیر یک گزارش، ناقص بودن یک داده یا انتقال اطلاعات به فردی که اختیار تصمیم ندارد، می‌تواند تصمیم درست را به تصمیم غلط تبدیل کند. مدیر باید مسیر اطلاعات را همانند مسیر مواد و منابع بررسی کند و ببیند آیا تصمیم‌گیرنده اطلاعات درست را در زمان درست دریافت می‌کند یا خیر.

۹. چه شاخص‌هایی اندازه‌گیری می‌شوند و چه رفتاری ایجاد می‌کنند؟

هر شاخصی فقط عملکرد را اندازه‌گیری نمی‌کند؛ بلکه می‌تواند رفتار افراد را نیز تغییر دهد. اگر مدیر فقط تعداد تولید را بسنجد، ممکن است کیفیت یا ضایعات نادیده گرفته شود. اگر فقط سرعت تحویل اندازه‌گیری شود، احتمال دارد کیفیت کاهش پیدا کند. بنابراین باید پرسید شاخص فعلی چه رفتاری را تشویق می‌کند و آیا همان رفتار با هدف واقعی سازمان هماهنگ است یا خیر.

۱۰. آیا اهداف واحدها با یکدیگر تعارض دارند؟

گاهی هر واحد سازمان برای رسیدن به هدف خودش کاملاً منطقی رفتار می‌کند، اما حاصل جمع این رفتارها برای کل سازمان نامطلوب است. برای مثال واحد خرید ممکن است با کاهش قیمت خرید به هدف خود برسد، اما خرید ارزان‌تر باعث افزایش خرابی یا ضایعات تولید شود. بنابراین مدیر باید علاوه بر عملکرد هر واحد، تأثیر اهداف آن بر عملکرد کل سازمان را بررسی کند.

۱۱. آیا منابع مورد نیاز واقعاً کافی است؟

پیش از قضاوت درباره عملکرد، باید منابع مورد نیاز برای انجام کار بررسی شود: نیروی انسانی، مواد اولیه، تجهیزات، بودجه، زمان، اطلاعات، فناوری و ظرفیت مدیریتی. نمی‌توان از یک واحد انتظار خروجی بیشتر داشت، در حالی که یکی از نهادهای اصلی آن کاهش یافته است. همچنین باید بررسی شود آیا منابع در محل درست و در زمان درست قرار گرفته‌اند یا خیر.

۱۲. آیا کارکنان مهارت و دانش لازم را دارند؟

اگر کاری تغییر کرده، فناوری جدید وارد شده یا مسئولیت تازه‌ای به کارکنان داده شده است، باید بررسی شود آیا آموزش لازم ارائه شده است. انتظار عملکرد حرفه‌ای از فردی که ابزار یا مهارت لازم را دریافت نکرده، مسئله را حل نمی‌کند. در اینجا باید میان «نخواستن» و «نتوانستن» تفاوت گذاشت.

۱۳. وضعیت انگیزه و تجربه کارکنان چگونه است؟

انگیزه فقط به حقوق و پاداش محدود نمی‌شود. امنیت شغلی، احترام، عدالت، امکان رشد، مشارکت در تصمیم‌ها، دیده شدن تلاش‌ها و کیفیت رابطه با مدیر نیز در تجربه کاری کارکنان مؤثرند. مدیر باید بررسی کند کارکنان درباره شرایط کار چه احساسی دارند و آیا عوامل سازمانی، انگیزه انجام بهتر کار را تقویت می‌کنند یا تضعیف.

۱۴. نظام پاداش چه رفتاری را تشویق می‌کند؟

باید بررسی شود پاداش واقعاً به چه رفتاری داده می‌شود. اگر سازمان سرعت تولید را پاداش دهد اما کیفیت را نادیده بگیرد، طبیعی است که رفتار کارکنان نیز حول همان شاخص شکل گیرد. مسئله مهم این نیست که مدیر در ذهن خود چه رفتاری را مطلوب می‌داند؛ مسئله این است که نظام واقعی پاداش چه رفتاری را برای کارکنان سودمند کرده است.

۱۵. عدالت در سازمان چگونه تجربه می‌شود؟

ممکن است مقررات رسمی برای همه یکسان باشد، اما کارکنان تجربه متفاوتی از عدالت داشته باشند. تفاوت در نحوه برخورد مدیران، توزیع فرصت‌ها، اضافه کاری، پاداش، ارتقا یا رسیدگی به خطاها می‌تواند احساس بی‌عدالتی ایجاد کند. بنابراین باید میان «عدالت روی کاغذ» و «عدالتی که کارکنان در عمل تجربه می‌کنند» تفاوت گذاشت.

۱۶. تصمیم‌های قبلی چه نقشی در مشکل امروز دارند؟

بسیاری از مشکلات امروز نتیجه تصمیمی هستند که ماه‌ها یا سال‌ها قبل برای حل مسئله‌ای دیگر گرفته شده است. باید بررسی شود چه تصمیم‌هایی در گذشته بر این مسئله اثر گذاشته‌اند و آیا همان تصمیم‌ها اکنون پیامد جدیدی ایجاد کرده‌اند. این نگاه مانع از آن می‌شود که مدیر هر مشکل جدید را کاملاً مستقل از تاریخ سازمان ببیند.

۱۷. تصمیم مورد نظر چه پیامدهای ناخواسته‌ای ممکن است ایجاد کند؟

هر تصمیم مدیریتی ممکن است علاوه بر نتیجه مورد انتظار، پیامدهای دیگری نیز ایجاد کند. افزایش کنترل ممکن است تخلف را کاهش دهد، اما اعتماد را هم کم کند؛ افزایش تولید ممکن است فروش را افزایش دهد، اما ضایعات را بالا ببرد. بنابراین قبل از اجرای تصمیم باید پرسید: «اگر این اقدام موفق شود، چه پیامد دیگری ممکن است ایجاد کند؟»

۱۸. تصمیم چه اثری بر سایر بخش‌های سازمان دارد؟

مدیر باید از نگاه واحدی فاصله بگیرد و اثر تصمیم را در کل سازمان ببیند. ممکن است یک واحد با تغییر روش کار خود عملکرد بسیار خوبی پیدا کند، اما هزینه و مشکل را به واحد دیگری منتقل کند. معیار اصلی، بهبود کل سیستم است، نه صرفاً بهبود یک جزء.

۱۹. آیا مشکل تکرارشونده است؟

اگر یک مشکل بارها با شکل‌های مختلف تکرار می‌شود، احتمال دارد با یک خطای فردی یا یک اتفاق تصادفی مواجه نباشیم. تکرار مسئله می‌تواند نشانه وجود الگویی در ساختار، فرایند یا شیوه تصمیم‌گیری باشد. در این شرایط، به جای حل دوباره همان علامت، باید الگوی تولیدکننده مشکل را پیدا کرد.

۲۰. دوره موفق چه تفاوتی با دوره ناموفق داشت؟

گاهی بهترین راه شناخت علت یک مشکل، مقایسه زمانی است که سازمان عملکرد خوبی داشته با زمانی که عملکرد آن کاهش یافته است. باید بررسی شود در دو دوره چه تفاوت‌هایی در افراد، فرایندها، منابع، مدیریت، مشتریان، تجهیزات و شرایط محیطی وجود داشته است. این مقایسه می‌تواند عوامل مؤثر را از حدس‌های عمومی جدا کند.

۲۱. چرا دو واحد یا دو گروه مشابه عملکرد متفاوتی دارند؟

وقتی دو واحد با وظایف مشابه نتایج متفاوتی دارند، این تفاوت می‌تواند یک فرصت یادگیری باشد.

مدیر باید بررسی کند تفاوت در مدیریت، تجربه کارکنان، تجهیزات، روش کار، ترکیب نیروی انسانی، شرایط محیطی یا نحوه همکاری با سایر واحدهاست. تفاوت عملکرد، خود یک داده مدیریتی ارزشمند است.

۲۲. کارکنان خط مقدم چه می‌گویند؟

افرادی که هر روز مستقیماً با مشتری، ماشین، مواد، نرم‌افزار یا فرایند مواجه‌اند، اغلب مشکلاتی را می‌بینند که در گزارش‌های مدیریتی منعکس نمی‌شود. مدیر باید امکان بیان تجربه آنها را فراهم کند و به جای پرسیدن صرفاً «چه کسی اشتباه کرد؟» بپرسد «در عمل چه اتفاقی می‌افتد؟»

۲۳. آیا دستورالعمل با واقعیت کار سازگار است؟

اگر کارکنان برای انجام کار ناچارند مرتباً دستورالعمل رسمی را دور بزنند، نباید فوراً آنها را متخلف دانست. ممکن است دستورالعمل با شرایط واقعی کار سازگار نباشد. باید بررسی شود کدام قسمت دستورالعمل اجرا نمی‌شود، چرا اجرا نمی‌شود و آیا می‌توان آن را اصلاح کرد تا استاندارد رسمی با واقعیت عملی هماهنگ شود.

۲۴. گلوگاه واقعی سیستم کجاست؟

در بسیاری از سازمان‌ها مدیر منابع را به جایی اضافه می‌کند که مشکل اصلی نیست. اگر گلوگاه در یک مرحله مشخص از تولید، تأمین، تصمیم‌گیری یا فروش قرار داشته باشد، افزایش ظرفیت سایر بخش‌ها ممکن است فقط موجودی، هزینه یا فشار کاری را افزایش دهد. بنابراین باید ابتدا محدودیت اصلی سیستم شناسایی شود.

۲۵. نتیجه تصمیم چه زمانی ظاهر می‌شود؟

برخی تصمیم‌ها اثر فوری دارند و برخی با تأخیر نتیجه می‌دهند. ممکن است یک اقدام امروز انجام شود اما اثر آن چند هفته یا چند ماه بعد آشکار شود. بنابراین قضاوت زودهنگام درباره موفقیت یا شکست یک تصمیم می‌تواند گمراه‌کننده باشد.

۲۶. روند تغییرات چیست؟

یک عدد منفرد معمولاً تصویر کاملی از عملکرد نمی‌دهد. باید روند تغییرات در طول زمان بررسی شود. آیا وضعیت به تدریج بدتر شده یا ناگهان تغییر کرده است؟ آیا مشکل دائمی است یا دوره‌ای؟ بررسی روند می‌تواند میان یک حادثه موقت و یک الگوی ساختاری تفاوت ایجاد کند.

۲۷. آیا مسئله چند علت هم‌زمان دارد؟

مسائل سازمانی اغلب حاصل ترکیب چند عامل‌اند. ممکن است کاهش تولید هم‌زمان به کمبود مواد، خرابی تجهیزات، آموزش ناکافی و برنامه‌ریزی نامناسب مربوط باشد. بنابراین نباید برای همه مسائل به دنبال یک «علت طلایی» بود؛ بلکه باید سهم عوامل مختلف و ارتباط آنها با یکدیگر بررسی شود.

۲۸. عوامل چگونه بر یکدیگر اثر می‌گذارند؟

صرفاً فهرست کردن عوامل کافی نیست. باید رابطه میان آنها را نیز دید. برای مثال افزایش فشار کاری ممکن است خطا را بیشتر کند، خطای بیشتر باعث دوباره‌کاری شود، دوباره‌کاری فشار کاری را افزایش دهد و این چرخه دوباره به خطای بیشتر منجر شود. فهم رابطه میان عوامل، سازمان را از تحلیل خطی به تحلیل سیستمی منتقل می‌کند.



مدیر باید ببیند چه نتیجه‌ای دوباره به عنوان عامل به سیستم باز می‌گردد و رفتار بعدی را تقویت یا محدود می‌کند. بعضی حلقه‌ها وضعیت را تشدید می‌کنند و بعضی آن را متعادل می‌سازند. شناسایی این حلقه‌ها کمک می‌کند بفهمیم چرا بعضی مشکلات با وجود مداخله‌های متعدد دوباره برمی‌گردند. ۳۰. نقطه اهرمی کجاست؟

همه عوامل اهمیت یکسان ندارند. گاهی یک تغییر کوچک در یک نقطه می‌تواند نتیجه بزرگی در کل سیستم ایجاد کند. مدیر باید به جای پخش کردن منابع در ده‌ها اقدام، ببیند کدام تغییر می‌تواند بیشترین اثر را بر مسئله داشته باشد.

۳۱. چرا راه‌حل‌های قبلی موفق یا ناموفق بودند؟

پیش از طراحی راه‌حل جدید، تجربه اقدامات قبلی باید بررسی شود. اگر یک راه‌حل شکست خورده، باید مشخص شود مشکل از خود راه‌حل بوده، از نحوه اجرا، زمان اجرا، منابع، مقاومت سازمانی یا فرض اشتباه پشت آن. تکرار همان اقدام بدون یادگیری از تجربه قبلی، فقط هزینه جدید ایجاد می‌کند.

۳۲. آیا دیدگاه مخالف شنیده شده است؟

اگر همه افراد در جلسه با یک تحلیل موافق باشند، این الزاماً نشانه درست بودن تحلیل نیست. گاهی دیدگاه مخالف، اطلاعاتی را آشکار می‌کند که گروه اصلی ندیده است. مدیر باید برای بیان مخالفت منطقی فضا ایجاد کند، به‌ویژه زمانی که تصمیم پیامد مهمی برای سازمان دارد.

۳۳. کدام بخش واقعیت است و کدام بخش برداشت؟

گزارش‌ها، شایعات و برداشت‌های شخصی نباید بدون بررسی به عنوان واقعیت پذیرفته شوند. مدیر باید میان داده قابل مشاهده، تفسیر افراد و فرضیه‌ای که هنوز اثبات نشده است تفاوت بگذارد. این تفکیک، کیفیت تصمیم را بالا می‌برد و از قضاوت عجولانه جلوگیری می‌کند.

۳۴. معیار موفقیت راه‌حل چیست؟

قبل از اجرای راه‌حل باید مشخص شود قرار است چه چیزی تغییر کند و از کجا خواهیم فهمید که اقدام موفق بوده است. معیار موفقیت باید تا حد امکان قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد و فقط به یک شاخص محدود نشود؛ زیرا ممکن است یک شاخص بهتر شود اما در مقابل، هزینه، کیفیت یا رضایت کارکنان بدتر شود.

۳۵. آیا می‌توان راه‌حل را ابتدا آزمایشی اجرا کرد؟

هرجا امکان دارد، به‌خصوص در تصمیم‌های پرریسک، بهتر است راه‌حل ابتدا در مقیاس محدود اجرا شود. اجرای آزمایشی به مدیر اجازه می‌دهد پیش از تعمیم تصمیم، پیامدهای واقعی آن را ببیند، خطاهای طراحی را اصلاح کند و از تجربه اجرا برای مرحله بعدی استفاده کند.

۳۶. هزینه واقعی راه‌حل چقدر است؟

هزینه یک تصمیم فقط مبلغی نیست که در بودجه نوشته می‌شود. زمان مدیران، آموزش کارکنان، توقف تولید، دوباره‌کاری، مقاومت سازمانی، هزینه فرصت و پیامدهای احتمالی نیز باید در نظر گرفته شوند. راه‌حلی که روی کاغذ ارزان است، ممکن است در عمل هزینه بسیار بیشتری داشته باشد.

۳۷. اثر انسانی تصمیم چیست؟

هیچ تصمیم سازمانی کاملاً انسانی یا کاملاً اقتصادی نیست؛ تصمیم‌های مدیریتی بر امنیت، اعتماد، انگیزه، روابط کاری و زندگی کارکنان اثر می‌گذارند. مدیر باید پیش از اجرای تصمیم ببیند کارکنان آن را چگونه تجربه خواهند کرد و آیا پیامد انسانی آن با ارزش‌ها و اهداف سازمان سازگار است.

۳۸. آیا کارکنان در طراحی راه‌حل مشارکت داشته‌اند؟

مشارکت کارکنان فقط برای ایجاد رضایت نیست. کسانی که با فرایند کار می‌کنند، اغلب جزئیاتی را می‌دانند که در سطح مدیریت دیده نمی‌شود. مشارکت می‌تواند کیفیت راه‌حل را افزایش دهد و در عین حال، مقاومت در برابر اجرای آن را کاهش دهد؛ به خصوص زمانی که کارکنان احساس کنند در شکل‌گیری تصمیم سهم داشته‌اند.

۳۹. پس از اجرای تصمیم، در عمل چه اتفاقی افتاد؟

اجرای تصمیم پایان فرایند حل مسئله نیست. مدیر باید پس از اجرا بررسی کند آیا نتیجه مورد انتظار حاصل شده، چه پیامدهای جانبی ایجاد شده و آیا رفتار سازمان همان‌طور که پیش‌بینی شده تغییر کرده است یا خیر. اگر نتیجه متفاوت بود، باید به جای دفاع از تصمیم قبلی، دوباره مسئله را بررسی کرد.

۴۰. از تجربه چه چیزی باید به دانش سازمانی تبدیل شود؟

آخرین مرحله، یادگیری است. اگر یک مسئله حل شد، سازمان باید بداند چه چیزی باعث موفقیت شد و اگر حل نشد، باید بداند چه فرضی اشتباه بوده است. تجربه زمانی ارزش واقعی پیدا می‌کند که از ذهن افراد خارج شود و در قالب دستورالعمل اصلاح‌شده، تجربه ثبت‌شده، آموزش، داده، روش بهتر یا یک قاعده مدیریتی قابل استفاده در آینده به دانش سازمانی تبدیل شود.

در عمل، مدیرعامل نباید هنگام مواجهه با یک مسئله به دنبال اجرای مکانیکی همه این پرسش‌ها باشد. ممکن است یک مسئله با چند پرسش ساده روشن شود و مسئله‌ای دیگر نیازمند بررسی عمیق فرایند، داده‌ها، روابط میان واحدها، رفتار کارکنان و پیامدهای تصمیم‌های قبلی باشد. حتی ممکن است در جریان بررسی، پرسش‌های تازه‌ای ایجاد شود که از ابتدا پیش‌بینی نشده بود. هدف این ابزار، تربیت عادت مدیریتی برای مکث کردن، دقیق دیدن، پرسیدن، ارتباط دادن عوامل، آزمودن راه‌حل و یادگیری از نتیجه است. مدیر سیستمی کسی نیست که همیشه پاسخ آماده دارد؛ مدیری است که می‌داند پیش از پاسخ دادن، چه پرسش‌هایی را باید مطرح کند و چگونه از دل پاسخ‌ها به تصویری واقعی‌تر از سازمان برسد.

۴. ابزارهای عملی برای فعال کردن مشارکت و عملکرد کارکنان

ابزارهای مدیریتی زمانی ارزش دارند که از سطح تعریف و شعار عبور کنند و مدیر بتواند بداند از کجا شروع کند، چه کسی چه کاری انجام دهد، تصمیم در کجا گرفته شود، نتیجه چگونه سنجیده شود و پس از اجرا چه اتفاقی بیفتد. نمونه‌های زیر برای همین منظور انتخاب شده‌اند. هدف، معرفی نام شرکت‌ها یا ارائه آمارهای چشمگیر نیست؛ هدف این است که خواننده ببیند یک سازمان موفق چگونه یک ایده مدیریتی را به فرایند واقعی تبدیل می‌کند.

ابزارهای عملی برای فعال کردن مشارکت و عملکرد کارکنان



www.kanany.ir

۴/۱. طوفان فکری

طوفان فکری (*Brainstorming*) روشی برای تولید تعداد زیادی ایده، دیدگاه و فرضیه درباره یک مسئله در مدت نسبتاً کوتاه است. این روش زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که مرحله تولید ایده از مرحله ارزیابی و انتخاب جدا شود. در مرحله نخست، هدف آن است که دامنه گزینه‌ها تا حد امکان گسترده شود و افراد بتوانند بدون ترس از تمسخر، سرزنش یا رد فوری، دیدگاه خود را بیان کنند. اگر افراد احساس کنند مدیر یا همکاران از همان لحظه نخست درباره درست یا غلط بودن ایده آنها قضاوت می‌کنند، معمولاً از بیان ایده‌های متفاوت خودداری کرده و گروه خیلی زود به چند راه حل آشنا و محافظه کارانه محدود می‌شود. بنابراین، طوفان فکری را نباید جلسه‌ای برای تصمیم‌گیری فوری دانست؛ بلکه باید آن را روشی برای گسترش فضای جست‌وجوی راه حل و کشف فرضیه‌های مختلف در فرایند حل مسئله در نظر گرفت. یکی از نمونه‌های شناخته شده در این زمینه، آیدیو (IDEO)، شرکت طراحی و نوآوری آمریکایی است. IDEO محصولی با نام خود تولید نمی‌کند، بلکه برای شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف در زمینه طراحی محصول، خدمات، تجربه مشتری و راهکارهای نوآورانه فعالیت می‌کند. یکی از نمونه‌های مشهور فعالیت تاریخی این شرکت، مشارکت در طراحی نخستین مایوس رایانه‌ای شرکت Apple است. طوفان فکری را یک روش تیمی و نیمه ساختاریافته برای تولید سریع ایده می‌داند و در فرایند طراحی خود، ایده‌پردازی را از تحقیق و شناخت مسئله، ساخت نمونه اولیه و دریافت بازخورد جدا نمی‌کند؛ بلکه این مراحل را در یک فرایند یادگیری و اصلاح مداوم به یکدیگر پیوند می‌دهد. در نمونه مشهور طراحی مجدد سبد خرید فروشگاه در سال ۱۹۹۹، یک تیم چندرشته‌ای IDEO برای برنامه تلویزیونی *Nightline* روی مسئله طراحی

صفحه ۲۱ از ۵۵

سبد خرید جدید کار کرد. این تیم در مدت تنها چهار روز، مراحل ایده‌پردازی، تحقیق، ساخت نمونه اولیه و دریافت بازخورد کاربران را طی کرد و یک نمونه عملی اولیه به وجود آورد. اهمیت این مثال در آن است که نشان می‌دهد ایده‌پردازی در IDEO صرفاً «حرف زدن درباره ایده‌ها» نیست؛ ایده باید در فاصله کوتاهی به چیزی قابل مشاهده و آزمایش تبدیل شود تا تیم بتواند از واقعیت بازخورد بگیرد و آن را اصلاح کند.

روش عملی طوفان فکری در IDEO بر چند قاعده مشخص استوار است. نخست، قضاوت را به تعویق بیندازید؛ یعنی در زمان تولید ایده، جمله‌هایی مانند «این شدنی نیست»، «قبلاً امتحان کرده‌ایم» یا «این هزینه زیادی دارد» نباید جریان ایده‌پردازی را متوقف کنند. دوم، ایده‌های جسورانه و حتی غیرمعمول را تشویق کنید؛ زیرا گاهی یک ایده ظاهراً غیرواقع‌بینانه می‌تواند مسیر رسیدن به یک راه‌حل عملی را باز کند. سوم، ایده‌های دیگران را توسعه دهید؛ یعنی به جای رد فوری یک پیشنهاد، تلاش کنید آن را تکمیل، اصلاح یا با ایده‌های دیگر ترکیب کنید؛ چهارم، جلسه باید بر مسئله اصلی متمرکز بماند. پنجم، در هر لحظه یک نفر صحبت کند تا ایده‌ها شنیده شوند و امکان توسعه آنها وجود داشته باشد. ششم، ایده‌ها تا حد امکان به صورت بصری ثبت شوند؛ برای مثال روی کاغذ، تخته یا یادداشت‌های چسبان (استیک نوت) تا اعضای تیم بتوانند ارتباط میان آنها را ببینند. هفتم، در مرحله نخست کمیت اهمیت دارد؛ IDEO در برخی دستورالعمل‌های خود برای یک جلسه ۶۰ دقیقه‌ای، هدف تولید حدود ۱۰۰ ایده را مطرح کرده است. این عدد البته یک هدف برای ایجاد سرعت و تنوع در ایده‌پردازی است، نه یک الزام ثابت برای همه سازمان‌ها.

نکته مهم دیگر در شیوه IDEO این است که مسئله باید پیش از شروع جلسه به شکل مناسبی صورت‌بندی شود. به جای پرسش بسیار کلی مانند «چگونه کارخانه را بهتر اداره کنیم؟»، می‌توان پرسشی مشخص و باز طراحی کرد؛ برای مثال: «چگونه می‌توانیم ضایعات خط بسته‌بندی را بدون کاهش سرعت تولید، حداقل ۲۰ درصد کاهش دهیم؟» چنین پرسشی، هم محدوده جست‌وجو را مشخص می‌کند و هم افراد را به جست‌وجوی راه‌حل‌های متنوع هدایت می‌کند. سپس اعضای گروه در یک بازه زمانی محدود، ایده‌های خود را ارائه می‌کنند و ایده‌ها بدون ارزیابی اولیه ثبت می‌شوند. بعد از پایان مرحله تولید ایده، مرحله ارزیابی آغاز می‌شود. در این مرحله، ایده‌های مشابه کنار هم قرار می‌گیرند، برخی با یکدیگر ترکیب یا اصلاح می‌شوند، فرضیه‌های ضعیف‌تر کنار گذاشته می‌شوند و چند گزینه برای ساخت نمونه اولیه، آزمایش یا بررسی دقیق‌تر انتخاب می‌شوند. در رویکرد طراحی IDEO، این پایان کار نیست؛ زیرا راه‌حل اولیه باید در معرض بازخورد قرار گیرد و بر اساس نتایج واقعی اصلاح شود. به همین دلیل، ایده‌پردازی در این رویکرد بخشی از یک فرایند یادگیری عملی است و نه صرفاً یک جلسه برای تولید فهرستی از پیشنهادها.

نمونه دیگر، 3M، شرکت صنعتی و فناورانه آمریکایی است. این شرکت بیش از یک قرن است که فعالیت می‌کند و بخش مهمی از هویت سازمانی آن بر پژوهش، نوآوری و تبدیل دانش علمی به محصولات و راهکارهای تجاری استوار شده است. 3M فناوری‌های مختلف خود را در حوزه‌های متعدد به یکدیگر پیوند می‌دهد و از این طریق محصولات و کسب‌وکارهای جدید ایجاد می‌کند. یکی از ویژگی‌های مشهور فرهنگ نوآوری در 3M، رویکردی است که با عنوان «فرهنگ ۱۵ درصد (15% Culture)» شناخته می‌شود.

بر اساس این رویکرد، به‌ویژه کارکنان فنی و پژوهشی تشویق می‌شوند حدود ۱۵ درصد از زمان کاری خود را به پیگیری ایده‌ها، آزمایش‌ها و پروژه‌های نوآورانه‌ای اختصاص دهند که فراتر از وظایف جاری آنهاست، اما می‌تواند با حوزه فعالیت و منافع آینده شرکت ارتباط داشته باشد. هدف این سیاست آن است که نوآوری فقط از مسیر دستور مدیران ارشد شکل نگیرد و کارکنانی که در جریان کار روزمره با مسائل و فرصت‌های جدید مواجه می‌شوند نیز بتوانند ایده‌های خود را دنبال و آزمایش کنند. داستان استیک نوت یا Post-it Notes نمونه مناسبی برای فهم این رویکرد است. اسپنسر سیلور (*Spencer Silver*)، دانشمند 3M، هنگام تحقیق درباره چسب‌های قوی‌تر، به نوعی چسب با ویژگی متفاوت دست یافت که به سطح می‌چسبید، اما اتصال آن دائمی و بسیار محکم نبود و می‌توانست جدا شود. در ابتدا مشخص نبود این کشف چه کاربرد تجاری مهمی خواهد داشت. بعدها آرتور آل. فرای (*Arthur L. Fry*)، پژوهشگر و دانشمند آمریکایی شرکت 3M، این ویژگی را با نیاز خود برای نگه‌داشتن نشانگرهای کاغذی در کتاب پیوند داد و مسیر توسعه محصولی را شکل داد که بعدها به Post-it Notes یا همان کاغذهای رنگی چسبان تبدیل شد. اهمیت این داستان برای بحث حاضر در این است که نوآوری همیشه از یک جلسه رسمی با عنوان «حل مسئله» آغاز نمی‌شود؛ گاهی سازمان باید ساختاری ایجاد کند که کارکنان بتوانند یک کشف، مسئله یا ایده ظاهراً کم‌اهمیت را دنبال کنند و آن را به یک کاربرد واقعی تبدیل کنند.

البته باید میان فرهنگ نوآوری 3M و طوفان فکری به معنای دقیق کلمه تفاوت گذاشت. 3M نمونه‌ای برای نشان دادن این موضوع است که ایده‌پردازی زمانی می‌تواند به نوآوری منجر شود که سازمان برای آن زمان، آزادی عمل، حمایت مدیریتی، امکان آزمایش و منابع اولیه فراهم کند. بنابراین اگر مدیری در سازمان خود جلسه طوفان فکری برگزار کند اما پس از جلسه هیچ فرصتی برای آزمایش ایده‌ها، هیچ بودجه‌ای برای بررسی آنها و هیچ حمایتی برای پیگیری پیشنهادهای کارکنان وجود نداشته باشد، احتمال تبدیل ایده به نوآوری بسیار کاهش خواهد یافت. تجربه 3M نشان می‌دهد که مدیریت نوآوری فقط به تولید ایده مربوط نیست؛ بلکه به ایجاد سیستمی برای عبور ایده از مرحله کشف تا آزمایش و توسعه نیز نیاز دارد.

اکنون می‌توان این روش را در یک کارخانه نیز به‌صورت عملی اجرا کرد. فرض کنیم کارخانه با افزایش ضایعات در خط بسته‌بندی روبه‌رو شده است. مدیر به‌جای اینکه جلسه را با پرسش «چه کسی مقصر است؟» آغاز کند، مسئله را دقیق تعریف می‌کند: «در سه ماه گذشته، میزان ضایعات این خط از ۲/۵ درصد به ۴ درصد افزایش یافته است. هدف این جلسه شناسایی علت‌های احتمالی و راه‌های ممکن برای کاهش ضایعات است.» سپس افرادی از خط تولید، سرپرستی، واحد فنی، کنترل کیفیت، برنامه‌ریزی و در صورت ارتباط، واحد خرید یا انبار دعوت می‌شوند. یک نفر نیز مسئول ثبت تمام ایده‌ها می‌شود.

جلسه می‌تواند مثلاً ۶۰ دقیقه طراحی شود. در پنج دقیقه نخست، مسئله، هدف و قواعد جلسه توضیح داده می‌شود. در حدود ۱۰ دقیقه بعد، اعضا می‌توانند ابتدا به‌صورت فردی ایده‌های خود را یادداشت کنند تا افراد کم‌حرف نیز فرصت برابر برای فکر کردن داشته باشند. سپس در حدود ۲۰ تا ۲۵ دقیقه، ایده‌ها به‌صورت گروهی مطرح و ثبت می‌شوند. مدیر یا تسهیلگر در این مرحله نباید وارد بحث «درست یا غلط بودن» شود. ممکن است کارکنان به خرابی مکرر یک قطعه، کیفیت مواد اولیه، تغییر تأمین‌کننده،

سرعت نامتناسب دستگاه با بسته‌بندی جدید، تنظیمات دستگاه، شرایط محیطی، تغییر شیفت، آموزش ناکافی کارکنان یا حتی تغییر در روش بازرسی اشاره کنند. همه این موارد در این مرحله فرضیه هستند، نه علت اثبات شده.

در ادامه، حدود ۱۰ تا ۱۵ دقیقه به بسته‌بندی ایده‌ها اختصاص داده می‌شود. برای مثال، ایده‌ها می‌توانند در گروه‌های ماشین، مواد، نیروی انسانی، روش، اندازه‌گیری و محیط قرار گیرند. سپس مدیر و تیم مربوطه بررسی می‌کنند کدام فرضیه‌ها با داده‌های موجود قابل پشتیبانی هستند و برای کدام موارد باید اطلاعات بیشتری جمع‌آوری شود. ممکن است مشخص شود که افزایش ضایعات فقط در یک شیفت اتفاق افتاده است؛ در این صورت فرضیه مربوط به تغییر شیفت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یا ممکن است ضایعات پس از ورود یک ماده اولیه جدید افزایش یافته باشد؛ در این حالت باید داده‌های کنترل کیفیت و سوابق تأمین بررسی شود. به این ترتیب، طوفان فکری مستقیماً جایگزین تحلیل علت ریشه‌ای نمی‌شود، بلکه مخزن اولیه‌ای از فرضیه‌ها برای تحلیل دقیق‌تر ایجاد می‌کند.

در مرحله نهایی، ایده‌ها بر اساس معیارهایی مانند اثر مورد انتظار، هزینه، زمان اجرا، ریسک، ایمنی، قابلیت آزمایش، منابع موردنیاز و سازگاری با ساختار سیستم ارزیابی می‌شوند. سپس به جای اینکه مدیریت یک‌باره تصمیم بزرگی بگیرد، می‌توان یک یا چند راهکار را در مقیاس محدود آزمایش کرد. برای مثال، اگر یکی از فرضیه‌ها این باشد که تنظیم خاص دستگاه باعث افزایش ضایعات شده است، می‌توان تغییر تنظیمات را ابتدا در یک شیفت یا یک دوره کوتاه آزمایش کرد و میزان ضایعات را با دوره قبل مقایسه نمود. اگر نتیجه مثبت بود، راهکار توسعه داده می‌شود و اگر نتیجه مطلوب نبود، فرضیه کنار گذاشته یا اصلاح می‌شود.

این نکته از منظر تفکر سیستمی اهمیت ویژه‌ای دارد. طوفان فکری نباید صرفاً به تولید فهرستی طولانی از راه‌حل‌ها منجر شود؛ بلکه باید به شناخت بهتر ساختار مسئله کمک کند. وقتی کارکنان واحدهای مختلف در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، ممکن است ارتباطی میان عواملی آشکار شود که هر واحد به تنهایی آن را نمی‌بیند. برای مثال، واحد خرید ممکن است تغییر تأمین‌کننده را مسئله‌ای اقتصادی بداند، واحد تولید آن را تغییر کیفیت مواد تلقی کند و واحد کنترل کیفیت آن را علت افزایش ضایعات ببیند. کنار هم قرار گرفتن این اطلاعات می‌تواند یک رابطه علی را آشکار کند که در گزارش‌های جداگانه واحدها دیده نمی‌شود.

بنابراین طوفان فکری در مدیریت سیستمی هدف نهایی نیست، بلکه نقطه شروع یک فرایند یادگیری سازمانی است. ارزش واقعی آن زمانی آشکار می‌شود که سازمان بتواند دانش پراکنده کارکنان را جمع‌آوری کند، فرضیه‌های مختلف را بدون پیش‌داوری تولید کند، آن‌ها را با داده و شواهد بیازماید، راه‌حل‌های منتخب را در مقیاس مناسب آزمایش کند و از نتایج آزمایش برای اصلاح تصمیم استفاده کند. در چنین شرایطی، طوفان فکری از یک جلسه ساده «ایده بدهید» به بخشی از فرایند مشاهده، ایده‌پردازی، آزمون، یادگیری و اصلاح سیستم تبدیل می‌شود؛ فرایندی که با منطق اصلی تفکر سیستمی و مدیریت یادگیرنده سازگار است.

۴/۲. نظام پیشنهادات

نظام پیشنهادات (Suggestion System) سازوکاری رسمی برای دریافت، ثبت، بررسی و اجرای

صفحه ۲۴ از ۵۵

پیشنهادهای کارکنان است. تفاوت آن با یک صندوق ساده پیشنهادات در این است که پیشنهاد باید وارد یک فرایند مشخص شود: دریافت، ثبت، بررسی، ارزیابی، تصمیم‌گیری، اجرا و اعلام نتیجه. یک نمونه بسیار روشن، نظام پیشنهادات شرکت Toyota است؛ شرکت خودروسازی ژاپنی که نظام مستمر (Kaizen) در فرهنگ مدیریتی آن جایگاه مهمی دارد. Toyota در توضیح رسمی خود، فرایند نظام پیشنهادات را از مشاهده مشکل در کار روزمره آغاز می‌کند: کارمند مشکل یا اختلال را ثبت می‌کند، علت را بررسی و ایده بهبود را شکل می‌دهد؛ اگر برای پیشبرد ایده نیاز به کمک داشته باشد، با سرپرست مشورت می‌کند؛ سرپرست متناسب با مرحله کار راهنمایی می‌دهد؛ سپس بهبود اجرا و نتیجه آن به صورت کمی و در برخی موارد کیفی بررسی می‌شود؛ پس از آن فرم رسمی پیشنهاد تکمیل می‌شود و سرپرست با بررسی مستقیم محل کار (Genchi Genbutsu) میزان پاداش را تعیین می‌کند.

این نکته برای مدیران ایرانی بسیار مهم است: پیشنهاد در Toyota صرفاً یک ایده روی کاغذ نیست؛ پیشنهاد زمانی به پیشنهاد واقعی تبدیل می‌شود که فرد برای اجرای آن و بررسی نتیجه نیز درگیر باشد. بنابراین اگر کارگری بگوید «چیدمان این ابزار مناسب نیست»، سیستم نباید صرفاً به او بگوید «متشکریم». باید مشخص شود مشکل چیست، تغییر پیشنهادی چیست، آیا تغییر ایمن است، هزینه آن چقدر است، آیا می‌توان آن را آزمایشی اجرا کرد و نتیجه چه بوده است.

در یک کارخانه، برای مثال، کارگر بخش تعمیرات پیشنهاد می‌دهد زمان تعویض یک قطعه در دستگاه از طریق تغییر برنامه نگهداری پیشگیرانه کاهش یابد. پیشنهاد ابتدا ثبت می‌شود. مسئول فنی بررسی می‌کند آیا تغییر برنامه باعث افزایش ریسک خرابی یا کاهش ایمنی نمی‌شود. سپس تغییر در یک دستگاه یا یک بازه محدود آزمایش می‌شود. اگر توقف دستگاه کاهش یافت و شاخص‌های دیگر آسیب ندیدند، پیشنهاد به مرحله اجرا می‌رود. در پایان، نتیجه ثبت می‌شود و سهم پیشنهاددهنده مشخص می‌گردد.

در Toyota، معیار پاداش فقط نتیجه مالی نیست. از ۲۰۱۹ (ش. ۱۳۹۸) معیار ارزیابی پیشنهادها به دو دسته اصلی «امتیاز نتیجه» و «امتیاز فرایند» تقسیم شده است. امتیاز نتیجه، اثربخشی بهبود را در پنج حوزه بررسی می‌کند و امتیاز فرایند، مفهوم، اصالت و تلاش فرد از مرحله شناسایی مشکل تا اجرای بهبود را در نظر می‌گیرد. مجموع این دو دسته، میزان جایزه را تعیین می‌کند. پاداش‌ها از ۵۰۰ ین برای جایزه پیشنهاد، تا ۲ هزار ین برای جایزه برجسته، ۵ هزار ین برای جایزه عالی و ۱۰ هزار تا ۲۰۰ هزار ین برای بالاترین سطح جایزه تعیین شده‌اند؛ پیشنهادهای بالاتر از ۵ هزار ین در سطح مدیر یا مدیرکل مربوط بررسی می‌شوند و جوایز ۵۰ هزار ین و بیشتر به کمیته پیشنهادات در کارخانه یا بخش مربوط می‌روند. این ساختار یک پیام مدیریتی مهم دارد: پیشنهاد صرفاً به خاطر نتیجه بزرگ ارزشمند نیست؛ تلاش برای حل مسئله و کیفیت فرایند نیز دیده می‌شود. بنابراین مدیر می‌تواند برای پیشنهاد صرف نیز یک پاداش کوچک یا تقدیر مشخص داشته باشد، برای پیشنهاد پذیرفته‌شده و اجراشده پاداش بیشتری تعیین کند و برای پیشنهادی که صرفه‌جویی یا بهبود قابل‌توجه و اثبات‌شده ایجاد کرده است، سطح بالاتری از پاداش در نظر بگیرد.

در عین حال، پیشنهادهای فردی و گروهی را نباید به شکل مطلق در برابر یکدیگر قرار داد. اگر مسئله در حوزه تخصص یک نفر باشد، پیشنهاد فردی می‌تواند بهترین گزینه باشد؛ اما اگر اجرای آن به همکاری

تعمیرات، تولید، کیفیت و منابع انسانی نیاز داشته باشد، پیشنهاد گروهی ممکن است اثربخش‌تر باشد. معیار باید ارزش و کیفیت مشارکت باشد، نه صرفاً تعداد افراد حاضر در پیشنهاد. زیمنس (Siemens)، شرکت صنعتی و فناوری آلمانی، نیز از سازوکارهای سازمان‌یافته برای دریافت، ارزیابی و اجرای پیشنهادهای کارکنان استفاده کرده است. در چارچوب برنامه 3i یعنی «ایده‌پردازی، نوآوری و بهبود» (*Ideas, Innovation and Improvement*)، ایده‌های کارکنان می‌توانند پس از ثبت و ارزیابی، در صورت برخورداری از ارزش و امکان اجرا، به مرحله عملیاتی برسند و برای پیشنهادهای مؤثر نیز سازوکارهای تشویقی و پاداش در نظر گرفته شود. اهمیت این رویکرد در آن است که پیشنهاد کارکنان صرفاً به‌عنوان یک «ایده» تلقی نمی‌شود، بلکه باید بتواند یک مسئله یا فرصت مشخص را شناسایی کند، راهی برای بهبود ارائه دهد و ارزش حاصل از اجرای آن را برای سازمان، کارکنان یا مشتریان نشان دهد. از این منظر، نظام پیشنهادها زمانی اثربخش است که میان ایده‌پردازی، ارزیابی، اجرا و شناسایی نتیجه حاصل از پیشنهاد ارتباط برقرار کند.

سامسونگ (Samsung)، شرکت فناوری و الکترونیک کره‌ای، نیز نمونه دیگری از سازمان‌هایی است که ایده‌پردازی کارکنان را در قالب یک نظام سازمان‌یافته نوآوری دنبال کرده است. در برخی سازوکارهای داخلی این شرکت، کارکنان می‌توانند به‌صورت فردی یا گروهی ایده‌های خود را ثبت کنند و در ارزیابی و توسعه ایده‌های دیگران نیز مشارکت داشته باشند. در فرایندهای نوآوری سامسونگ، ایده‌ها پس از ثبت، از جنبه‌هایی مانند شفافیت مسئله، میزان نوآوری، امکان توسعه و ظرفیت ایجاد ارزش یا بازار بررسی می‌شوند. ایده‌های منتخب سپس می‌توانند وارد مراحل توسعه و اعتبارسنجی شوند و با استفاده از رویکردهای چابک و ناب (Agile and Lean)، در مقیاس محدودتر مورد آزمایش قرار گیرند. در برخی برنامه‌ها نیز مشارکت کارکنان در ارزیابی اولیه ایده‌ها با بررسی تخصصی کارشناسان ترکیب می‌شود تا هم از دانش جمعی سازمان استفاده شود و هم امکان‌پذیری فنی و اقتصادی پیشنهادها مورد سنجش قرار گیرد.

یکی از بخش‌های مهم این نظام، C-Lab (آزمایشگاه خلاقیت؛ Creative Lab) سامسونگ است. C-Lab در اینجا صرفاً به معنای یک آزمایشگاه فیزیکی نیست، بلکه نام یک برنامه و سازوکار سازمانی برای حمایت از ایده‌های نوآورانه است. ایده‌های دارای ظرفیت مناسب می‌توانند در این محیط فرصت بیشتری برای توسعه پیدا کنند و صاحبان ایده، در چارچوب برنامه، از زمان، منابع، فضای کاری و حمایت سازمانی برای تبدیل ایده اولیه به یک محصول، خدمت یا کسب‌وکار جدید برخوردار شوند. اهمیت C-Lab برای بحث حاضر در آن است که سامسونگ صرفاً به جمع‌آوری ایده‌ها اکتفا نمی‌کند؛ بلکه برای برخی ایده‌های منتخب، سازوکاری ایجاد کرده است که امکان تبدیل ایده به نمونه اولیه و سپس ارزیابی و توسعه آن را فراهم می‌کند.

در نتیجه، اگر مدیرعامل بخواهد چنین نظامی را از فردا در شرکت خود آغاز کند، نباید کار را با خرید یک صندوق پیشنهادات شروع کند. نخست باید یک فرایند روشن و قابل پیگیری برای مدیریت پیشنهادات طراحی شود. پیشنهاد کارکنان باید پس از دریافت و ثبت، یک شماره پیگیری داشته باشد و در مرحله بررسی اولیه، از نظر ارتباط با موضوع، کامل بودن اطلاعات و امکان ارجاع به واحد مربوطه بررسی شود. پیشنهادهایی که نیازمند بررسی بیشتر هستند، باید برای ارزیابی تخصصی از نظر فنی، اقتصادی، ایمنی

یا حقوقی به واحد مربوطه ارجاع شوند و در صورت نیاز، پیش از تصمیم‌گیری نهایی در مقیاس محدود آزمایش شوند. نتیجه آزمایش نیز باید با شاخص‌های مشخص اندازه‌گیری شود تا تصمیم درباره اجرای کامل، اصلاح یا رد پیشنهاد بر اساس شواهد انجام گیرد. در پایان، نتیجه باید به پیشنهاددهنده اعلام شود و در صورت پذیرش و ایجاد ارزش، سازوکار مناسب تشویق یا پاداش نیز در نظر گرفته شود. همچنین تجربه حاصل از هر پیشنهاد، چه پذیرفته شده و چه رد شده، بهتر است ثبت شود تا دانش ایجادشده در سازمان باقی بماند و در بررسی پیشنهادهای آینده مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهادی که رد می‌شود نیز باید پاسخ دریافت کند. اگر پیشنهاد به دلیل فنی، اقتصادی، ایمنی، حقوقی یا هر دلیل موجه دیگری قابل اجرا نیست، لازم است دلیل رد آن به صورت روشن و قابل فهم برای پیشنهاددهنده توضیح داده شود. بی‌پاسخ گذاشتن پیشنهادهای، حتی اگر صندوق یا سامانه پیشنهادهای همواره پر از ایده باشد، به تدریج اعتماد کارکنان را کاهش می‌دهد و مشارکت آنان را از بین می‌برد. در مقابل، هنگامی که کارکنان ببینند پیشنهادشان واقعاً بررسی می‌شود و حتی در صورت رد شدن، دلیل آن را دریافت می‌کنند، نظام پیشنهادهای از یک ابزار نمایشی به سازوکاری برای مشارکت کارکنان، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر تبدیل خواهد شد.

۴/۳. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد (*Performance Appraisal*) نباید صرفاً ابزاری برای رتبه‌بندی کارکنان، تعیین پاداش یا ثبت یک امتیاز در پرونده منابع انسانی باشد. هدف اصلی آن باید ایجاد تصویری روشن از نتایج واقعی کار، نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود، نیازهای آموزشی و مسیر رشد فرد باشد. اگر ارزیابی فقط در پایان سال انجام شود و نتیجه آن نیز صرفاً یک عدد باشد، بخش مهمی از ظرفیت آن برای اصلاح به موقع عملکرد از بین می‌رود. ارزیابی مؤثر باید به مدیر و کارمند کمک کند بفهمند چه چیزی به خوبی پیش می‌رود، چه چیزی نیاز به اصلاح دارد و برای بهبود عملکرد چه اقدامی باید انجام شود.

ارزیابی مناسب باید بر اساس معیارهایی باشد که با ماهیت واقعی شغل و نتایج مورد انتظار از آن ارتباط دارند. برای مثال، در مورد یک کارگر تولیدی نمی‌توان فقط تعداد قطعات تولیدشده را ملاک قرار داد. کیفیت محصول، میزان ضایعات، رعایت الزامات ایمنی، حضور و انضباط، رعایت دستورالعمل‌های کاری و در صورت تناسب با شغل، همکاری مؤثر با اعضای تیم نیز می‌توانند اهمیت داشته باشند. اگر شاخص‌ها درست انتخاب نشوند، ممکن است کارکنان برای افزایش یک شاخص، شاخص دیگری را تخریب کنند. کارگری که صرفاً بر افزایش تعداد تولید تمرکز کند، ممکن است سرعت کار را بالا ببرد و در نتیجه ضایعات یا حوادث افزایش یابد. بنابراین ارزیابی عملکرد باید تصویری متوازن و چندبعدی از عملکرد ایجاد کند.

فرض کنیم دو کارگر هرکدام ۱۰۰۰ واحد تولید کرده‌اند. اگر یکی از آنها ۲ درصد ضایعات و دیگری ۸ درصد ضایعات داشته باشد، صرفاً تعداد تولید نمی‌تواند عملکرد آنها را یکسان نشان دهد. حتی اگر کارگر دوم تعداد بیشتری تولید کند، ممکن است هزینه واقعی تولید او به دلیل ضایعات بیشتر، دوباره‌کاری یا مصرف مواد بالاتر باشد. بنابراین مدیر باید مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط را در کنار یکدیگر بررسی کند. برای مثال، در یک شغل تولیدی می‌توان تولید سالم، کیفیت، ضایعات، رعایت ایمنی و میزان توقف‌های قابل کنترل را هم‌زمان مورد توجه قرار داد. وزن هر شاخص نیز باید بر اساس ماهیت شغل و

اهمیت آن برای سازمان تعیین شود، نه اینکه برای همه مشاغل یک فرمول یکسان اعمال شود. در یک نظام مناسب، مدیر ابتدا برای هر شغل مشخص می‌کند چه نتایجی واقعاً اهمیت دارند و فرد در چه حوزه‌هایی مسئولیت و اختیار دارد. سپس شاخص‌ها را طوری انتخاب می‌کند که کارکنان با بهبود عملکرد خود نتوانند یک شاخص را به قیمت خراب کردن شاخص دیگری بهبود دهند. برای کارگر تولید، مثلاً تولید، کیفیت، ضایعات و ایمنی باید در کنار هم دیده شوند. برای کارشناس فروش، فقط تعداد قراردادهای کافی نیست و در صورت تناسب با شغل باید کیفیت فروش، وصول مطالبات، حفظ مشتری و رضایت مشتری نیز مورد توجه قرار گیرد. در مورد مدیر یک واحد نیز نمی‌توان صرفاً نتایج مالی را سنجید؛ کیفیت مدیریت نیروی انسانی، توسعه کارکنان، رعایت الزامات قانونی و ایمنی، کنترل هزینه‌ها و توانایی حل مسائل نیز می‌تواند بخشی از ارزیابی باشد.

یکی از مشکلات رایج در ارزیابی عملکرد، تبدیل ارزیابی به یک نمره نهایی است. نمره می‌تواند برای برخی تصمیم‌های اداری مفید باشد، اما به‌تنهایی توضیح نمی‌دهد که چرا فرد چنین امتیازی گرفته است. دو کارمند ممکن است هر دو امتیاز ۷۵ از ۱۰۰ بگیرند، اما یکی در کیفیت عملکرد بسیار قوی و در همکاری تیمی ضعیف باشد و دیگری برعکس. اگر مدیر فقط عدد ۷۵ را اعلام کند، اطلاعات ارزشمندی درباره نحوه بهبود عملکرد از بین می‌رود. بنابراین، ارزیابی باید در کنار عدد یا رتبه، توصیف عملکرد و گفت‌وگوی واقعی درباره آن را نیز دربرگیرد.

این موضوع در برخی شرکت‌های بزرگ به تغییر اساسی در شیوه مدیریت عملکرد منجر شده است. برای مثال، ادوبی (Adobe)، شرکت فناوری آمریکایی، در اوایل دهه ۲۰۱۰ نظام سنتی ارزیابی سالانه، رتبه‌بندی و امتیازدهی خود را کنار گذاشت و رویکردی با عنوان Check-in را توسعه داد. در این رویکرد، گفت‌وگوی مدیر و کارمند به جای آنکه فقط در پایان سال اتفاق بیفتد، به شکل مستمر انجام می‌شود و درباره عملکرد، انتظارات، بازخورد، پیشرفت و توسعه فردی گفت‌وگو صورت می‌گیرد. ادوبی گزارش کرده است که این تغییر باعث شد گفت‌وگوهای واقعی‌تری میان مدیران و کارکنان شکل بگیرد و حدود ۸۰ هزار ساعت از زمان مدیران که پیش‌تر صرف فرایند ارزیابی سالانه می‌شد، کاهش یابد.

اهمیت تجربه ادوبی در این است که حذف فرم و رتبه‌بندی به معنای حذف مدیریت عملکرد نبود. برعکس، مسئولیت مدیر برای گفت‌وگو درباره عملکرد بیشتر شد. مدیر باید به‌طور مستمر با کارمند درباره انتظارات، عملکرد واقعی، نقاط قوت، مشکلات و اقدامات اصلاحی صحبت کند. ادوبی حتی تأکید کرده است که حذف رتبه‌بندی به معنای برابر شدن پاداش‌ها نبود و مدیران همچنان باید بر اساس تفاوت واقعی عملکرد درباره پاداش و افزایش حقوق تصمیم بگیرند. بنابراین، درس مهم این تجربه آن نیست که «امتیازدهی همیشه بد است»، بلکه این است که امتیاز نباید جایگزین گفت‌وگوی مدیریتی و بازخورد مستمر شود.

شرکت دیلویت (Deloitte)، شبکه خدمات حرفه‌ای بین‌المللی با ریشه آمریکایی، نیز نمونه مهم دیگری در بازنگری مدیریت عملکرد است. دیلویت در طراحی نظام جدید خود بر گفت‌وگوهای کوتاه و منظم میان مدیر و اعضای تیم تأکید کرد. در این گفت‌وگوها، مدیر درباره اولویت‌های کاری، انتظارات، کیفیت کار اخیر و اقداماتی که برای اصلاح یا تقویت عملکرد لازم است با فرد صحبت می‌کند. در کنار این گفت‌وگوهای مستمر، دیلویت از ابزارهایی مانند *Performance Snapshot* برای ایجاد تصویری از عملکرد

فرد استفاده کرد. هدف این بود که ارزیابی عملکرد از یک رویداد سنگین و سالانه به فرایندی نزدیک‌تر به کار واقعی و تصمیم‌های روزمره مدیر تبدیل شود. تجربه دیلویت برای یک کارخانه نیز قابل استفاده است. فرض کنیم سرپرست یک خط تولید متوجه شده است که عملکرد یکی از کارکنان در زمینه کیفیت کاهش یافته است. در نظام سنتی ممکن است این موضوع تا زمان ارزیابی پایان سال ثبت نشود و کارمند ماه‌ها بعد با یک امتیاز پایین مواجه شود. اما در یک نظام مبتنی بر بازخورد مستمر، سرپرست می‌تواند همان زمان با کارمند گفت‌وگو کند و مشخص شود که مشکل ناشی از کمبود آموزش، تغییر دستگاه، دستورالعمل نامناسب، فشار تولید، مشکل مواد اولیه یا مسئله دیگری است. در این حالت، ارزیابی فقط ابزار سنجش نیست؛ بلکه ابزار تشخیص مسئله و مداخله مدیریتی نیز هست.

مایکروسافت (Microsoft)، شرکت فناوری آمریکایی، نیز در سال‌های اخیر فرهنگ مدیریت و توسعه کارکنان خود را بر مفهوم ذهنیت رشد (Growth Mindset) بنا کرده است. در این رویکرد، توانایی‌ها و مهارت‌های افراد ثابت و تغییرناپذیر فرض نمی‌شود؛ بلکه یادگیری، دریافت بازخورد، تجربه کردن، اصلاح اشتباهات و توسعه مستمر مهارت‌ها اهمیت دارد. این مفهوم که در آثار کارول دوک (Carol Dweck) در حوزه روان‌شناسی رشد و یادگیری سازمانی مورد توجه قرار گرفته، بر این فرض استوار است که افراد می‌توانند از طریق تلاش هدفمند، یادگیری، مواجهه با چالش‌ها و استفاده از بازخورد، توانایی‌های خود را توسعه دهند. مایکروسافت در توضیح فرهنگ سازمانی خود بر یادگیری مستمر، کنجکاوی، پذیرش چالش‌ها، آزمایش ایده‌های جدید، یادگیری از شکست و همکاری و ارتباط مستمر مدیران با کارکنان برای توسعه شغلی تأکید می‌کند. در چنین فرهنگی، اشتباه الزاماً نشانه ناتوانی فرد تلقی نمی‌شود، بلکه می‌تواند به عنوان منبعی برای یادگیری و اصلاح عملکرد مورد استفاده قرار گیرد؛ البته این رویکرد به معنای نادیده گرفتن مسئولیت‌پذیری یا پذیرفتن عملکرد ضعیف نیست، بلکه تأکید دارد که ارزیابی عملکرد باید علاوه بر سنجش نتایج، به ظرفیت یادگیری و مسیر توسعه فرد نیز توجه کند. از این منظر، ارزیابی عملکرد نباید صرفاً مشخص کند که فرد «خوب» یا «ضعیف» است؛ بلکه باید نشان دهد فرد اکنون در چه سطحی قرار دارد، چه نقاط قوت و شکاف‌های مهارتی دارد، چه عواملی عملکرد او را محدود می‌کنند و برای رسیدن به سطح بعدی چه چیزهایی باید یاد بگیرد، تمرین کند یا اصلاح کند. بنابراین، ارزیابی عملکرد در چارچوب ذهنیت رشد، از یک ابزار صرفاً قضاوت و رتبه‌بندی به ابزاری برای یادگیری، گفت‌وگو، توسعه شغلی و بهبود مستمر عملکرد تبدیل می‌شود و نقش مدیر نیز از صرفاً ارزیابی‌کننده به مربی و تسهیل‌کننده رشد کارکنان نزدیک‌تر می‌شود.

برای مثال، اگر یک کارشناس فروش در یک دوره نتوانسته به هدف فروش خود برسد، مدیر نباید بدون بررسی علت، صرفاً امتیاز عملکرد او را کاهش دهد. ممکن است بازار منطقه تغییر کرده باشد، محصول جدید به خوبی معرفی نشده باشد، قیمت‌گذاری شرکت قدرت رقابت را کاهش داده باشد یا کارمند در مهارت مذاکره و پیگیری مشتری نیازمند آموزش باشد. در چنین شرایطی، ارزیابی سیستمی عملکرد به جای اینکه همه مسئولیت را به فرد نسبت دهد، فرد، شغل و محیط سازمانی او را در کنار یکدیگر بررسی می‌کند. البته این به معنای نادیده گرفتن مسئولیت فردی نیست؛ بلکه به معنای تشخیص دقیق‌تر سهم عوامل مختلف در نتیجه نهایی است.

از منظر تفکر سیستمی، این نکته اهمیت زیادی دارد. عملکرد یک فرد همیشه فقط محصول توانایی یا تلاش خود او نیست. کیفیت مواد اولیه، وضعیت تجهیزات، طراحی فرایند، حجم کار، آموزش، کیفیت مدیریت، دسترسی به اطلاعات، همکاری واحدهای دیگر و حتی ساختار پاداش می‌توانند بر نتیجه کار اثر بگذارند. بنابراین اگر سازمانی کارمند را به دلیل یک نتیجه ضعیف جریمه کند، اما علت اصلی مشکل در طراحی فرایند یا تصمیم مدیریتی باشد، عملاً به جای اصلاح سیستم، نشانه مشکل را مجازات کرده است.

در عین حال، تفکر سیستمی نباید بهانه‌ای برای فرار از مسئولیت فردی شود. اگر مشخص شود فرد آموزش کافی داشته، منابع لازم در اختیارش بوده، اختیار انجام کار را داشته و با وجود این، استانداردهای مشخص را رعایت نکرده است، مسئولیت عملکرد او باید در ارزیابی منعکس شود. هنر مدیر در اینجا تشخیص تفاوت میان ضعف فرد، ضعف فرایند و تعامل این دو است.

همچنین نتیجه ارزیابی باید به فرد منتقل شود. کارمند باید بداند چرا چنین امتیازی گرفته، کدام بخش عملکردش مطلوب بوده، در کدام بخش نیاز به بهبود دارد و سازمان برای این بهبود چه حمایتی ارائه می‌کند. گفت‌وگوی ارزیابی می‌تواند با چند پرسش ساده اما مهم انجام شود: چه کاری را در این دوره به خوبی انجام داده‌ایم؟ چه چیزی مطابق انتظار پیش نرفته است؟ علت آن چه بوده است؟ برای بهبود چه اقدامی لازم است؟ و از طرف مدیر یا سازمان چه حمایتی نیاز است؟ چنین گفت‌وگویی ارزیابی را از یک مراسم اداری به یک ابزار مدیریتی تبدیل می‌کند.

برای اجرای عملی چنین نظامی، مدیر می‌تواند در ابتدای دوره، انتظارات و نتایج مورد انتظار هر شغل را مشخص کند و در طول دوره، در فواصل مناسب گفت‌وگوهای کوتاه و منظم داشته باشد. در این گفت‌وگوها، عملکرد واقعی با انتظارات مقایسه شود، مشکلات زود هنگام شناسایی شوند و در صورت نیاز آموزش، منابع یا حمایت مدیریتی فراهم شود. در پایان دوره نیز ارزیابی رسمی انجام شود و نتیجه آن همراه با شواهد، نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود و برنامه توسعه فردی در اختیار کارمند قرار گیرد. به این ترتیب، ارزیابی پایان دوره به جای اینکه نخستین باری باشد که مدیر درباره عملکرد فرد صحبت می‌کند، جمع‌بندی گفت‌وگوها و مشاهدات انجام‌شده در طول دوره خواهد بود.

ارزیابی‌ای که فقط در پرونده منابع انسانی باقی بماند و هیچ گفت‌وگویی درباره آن انجام نشود، بخش مهمی از کارکرد خود را از دست می‌دهد. ارزش واقعی ارزیابی عملکرد زمانی آشکار می‌شود که نتیجه آن بتواند به تصمیم مدیریتی، آموزش، اصلاح فرایند، توسعه شغلی، تشویق عملکرد مطلوب و در صورت ضرورت اقدام اصلاحی منجر شود. در چنین شرایطی، ارزیابی عملکرد دیگر صرفاً ابزاری برای سنجش گذشته نیست؛ بلکه به ابزاری برای بهبود عملکرد آینده فرد و سازمان تبدیل می‌شود.

۴/۴. گفت‌وگوی مستمر عملکرد و پیشرفت (Check-in)

پس از روشن شدن مفهوم ارزیابی عملکرد، باید رویکرد دیگری را شناخت که اساس آن سنجش رسمی عملکرد نیست، بلکه گفت‌وگوی مستمر برای هدایت عملکرد، رفع موانع و رشد فردی و شغلی است. «گفت‌وگوی مستمر» یا *Check-in* به گفت‌وگوهای کوتاه، منظم و هدفمند میان مدیر یا سرپرست و کارکنان درباره وضعیت کار، میزان پیشرفت، موانع، نیازهای آموزشی، تغییر اولویت‌ها، اهداف پیش‌رو و اقدام‌های بعدی گفته می‌شود. در این رویکرد، مدیر منتظر پایان دوره ارزیابی نمی‌ماند تا درباره عملکرد

فرد صحبت کند؛ بلکه در طول دوره، با فاصله‌های زمانی مشخص با کارکنان گفت‌وگو می‌کند تا مسائل پیش از آنکه به مشکل جدی تبدیل شوند، شناسایی و تا حد امکان برطرف شوند.

البته باید میان اصل گفت‌وگوی مستمر در مدیریت و *Check-in* به‌عنوان یک رویکرد مشخص و نام‌گذاری شده در مدیریت عملکرد تفاوت گذاشت. گفت‌وگو، بازخورد، مربیگری و بررسی پیشرفت کارکنان سابقه‌ای بسیار قدیمی‌تر از این رویکرد دارند و نمی‌توان گفت این مفاهیم نخستین بار در سال ۲۰۱۲ ایجاد شدند. آنچه در سال ۲۰۱۲ (ش. ۱۳۹۱) در Adobe، شرکت فناوری آمریکایی، اتفاق افتاد این بود که این شرکت گفت‌وگوی مستمر را در قالب رویکردی مشخص برای مدیریت عملکرد سازمان‌دهی کرد و آن را *Check-in* نامید. در همان سال، نظام سنتی ارزیابی سالانه، امتیازدهی و رتبه‌بندی کارکنان کنار گذاشته شد و به جای انتظار برای پایان سال، گفت‌وگوهای مستمر و دوطرفه میان مدیر و کارمند محور مدیریت عملکرد قرار گرفت. این تغییر در واکنش به مشکلات نظام قبلی، از جمله بوروکراسی، زمان‌بر بودن فرایند و نارضایتی کارکنان از رتبه‌بندی و ارزیابی سالانه شکل گرفت. (Adobe, 2014)

زمینه این تغییر از اواخر ۲۰۱۱ (ش. ۱۳۹۰) آغاز شد؛ زمانی که مدل کسب‌وکار Adobe در حال تغییر بود و شرکت دریافت شیوه ارزیابی عملکرد آن با سرعت و ماهیت جدید فعالیت سازمان هماهنگ نیست. در سال ۲۰۱۲ (ش. ۱۳۹۱)، پس از بررسی و دریافت نظر کارکنان، تصمیم به حذف نظام سنتی گرفته شد و رویکرد جدید توسعه یافت و به اجرا درآمد. بنابراین، *Check-in* در شکل معاصر و نام‌گذاری شده خود در مدیریت عملکرد، در شرکت Adobe در سال ۲۰۱۲ (ش. ۱۳۹۱) مطرح و اجرا شد. (Hinds et al., 2014)

سؤال مهم این است که این رویکرد در عمل چگونه اجرا می‌شود و چه تفاوتی با یک گفت‌وگوی معمولی میان مدیر و کارمند دارد؟

در یک گفت‌وگوی عملکردی واقعی، مدیر ابتدا باید زمان مشخص و تکرارشونده‌ای را برای گفت‌وگو تعیین کند. فاصله زمانی می‌تواند بر اساس نوع شغل و شرایط سازمان متفاوت باشد؛ برای بعضی مشاغل ممکن است گفت‌وگوهای کوتاه هفتگی یا دوهفته‌ای مناسب باشد و برای برخی دیگر گفت‌وگوهای ماهانه یا فصلی کفایت کند. نکته اصلی، منظم و قابل پیش‌بینی بودن گفت‌وگو است. در مدل اولیه Adobe، گفت‌وگوهای عملکردی دست‌کم به‌صورت فصلی انجام می‌شد، اما مدیران می‌توانستند متناسب با شرایط کاری، گفت‌وگوهای ماهانه، هفتگی یا حتی کوتاه‌تر نیز داشته باشند. (Kalman, 2014)

موضوع گفت‌وگو نیز باید روشن باشد. مدیر و کارمند می‌توانند درباره این پرسش‌ها صحبت کنند: از گفت‌وگوی قبلی تاکنون چه چیزی خوب پیش رفته است؟ چه چیزی مطابق انتظار پیش نرفته است؟ علت این وضعیت چیست؟ آیا مانعی وجود دارد که مدیر یا سازمان باید برای رفع آن اقدام کند؟ آیا هدف‌ها یا اولویت‌های کاری تغییر کرده‌اند؟ کارمند برای انجام بهتر کار خود به چه منابع، اطلاعات یا حمایتی نیاز دارد؟ آیا مهارت یا آموزش خاصی مورد نیاز است؟ و تا گفت‌وگوی بعدی چه اقدام‌هایی باید انجام شود؟

در این رویکرد، هدف‌ها نیز نباید اسناد ثابت و غیرقابل تغییر باشند. ممکن است شرایط بازار، برنامه تولید، فناوری، اولویت سازمان یا حتی مسئولیت‌های فرد تغییر کند. در چنین شرایطی، مدیر و کارمند باید درباره این تغییرات گفت‌وگو کنند و در صورت ضرورت، اهداف و اولویت‌ها را بازبینی کنند. در نسخه دیجیتال جدید این نظام در Adobe، اهداف کارکنان در یک محیط متمرکز ثبت می‌شوند، میزان پیشرفت

آنها پیگیری می‌شود و مدیر و کارمند می‌توانند اهداف را در طول زمان بازبینی و به‌روزرسانی کنند. همچنین بازخورد همکاران می‌تواند در طول زمان دریافت و ثبت شود و گفت‌وگوهای عملکردی به‌صورت فصلی انجام می‌شوند. (Adobe, 2022)

این گفت‌وگو زمانی ارزش مدیریتی پیدا می‌کند که به اقدام مشخص منجر شود. برای مثال، فرض کنیم یک کارشناس برنامه‌ریزی تولید به مدیر خود می‌گوید تأخیرهای مکرر در تأمین مواد اولیه باعث شده برنامه تولید چند بار تغییر کند و بخشی از زمان تیم صرف هماهنگی‌های اضطراری شود. اگر مدیر فقط بگوید «باید بهتر برنامه‌ریزی کنی»، اساساً فلسفه این رویکرد را اجرا نکرده است. مدیر باید ابتدا مسئله را روشن کند: تأخیرها چند بار اتفاق افتاده‌اند؟ مربوط به کدام مواد و تأمین‌کنندگان بوده‌اند؟ چه مدت طول کشیده‌اند؟ آیا مشکل از پیش‌بینی نیاز، سفارش‌گذاری، تأمین‌کننده یا فرایند تأیید داخلی بوده است؟ سپس در صورت نیاز، واحد خرید، انبار یا برنامه‌ریزی را وارد موضوع کند و یک اقدام مشخص برای بررسی و کاهش تأخیرها تعیین شود. در گفت‌وگوی بعدی نیز باید بررسی شود که اقدام انجام شده و آیا زمان یا تعداد تأخیرها کاهش یافته است یا خیر.

بنابراین، اقدام تعیین‌شده باید مسئول داشته باشد، زمان پیگیری آن مشخص باشد و در صورت امکان، نتیجه آن قابل اندازه‌گیری باشد. اگر کارمند بگوید «نیاز به آموزش دارم»، ثبت عبارت «آموزش داده شود» کافی نیست. باید مشخص شود کارمند دقیقاً در چه مهارتی نیاز به آموزش دارد، چه کسی مسئول آموزش است، آموزش چه زمانی انجام می‌شود و از کجا مشخص خواهد شد که آموزش نتیجه داده است. به همین ترتیب، اگر مدیر قول دهد یک ابزار یا منبع کاری را در اختیار کارمند قرار دهد، این تعهد باید با زمان مشخص ثبت و در گفت‌وگوی بعدی پیگیری شود. در چنین حالتی، گفت‌وگو از یک جلسه صرفاً کلامی به فرایندی برای شناسایی مسئله، تعیین اقدام، پیگیری و یادگیری تبدیل می‌شود. دوطرفه بودن نیز از ویژگی‌های مهم این رویکرد است. کارمند باید بتواند درباره موانع کاری، کیفیت فرایندها، منابع مورد نیاز، تصمیم‌های مدیریتی، همکاری واحدهای دیگر و حتی عملکرد مدیر بازخورد بدهد. Adobe نیز این رویکرد را گفت‌وگویی مستمر و دوطرفه میان مدیر و کارمند درباره عملکرد و رشد شغلی تعریف می‌کند. (Adobe, 2022)

اگر مدیر از کارکنان فقط گزارش بخواهد اما اجازه ندهد آنان درباره مشکلات سیستم صحبت کنند، این فرایند به شکل دیگری از گزارش‌گیری تبدیل خواهد شد. در مقابل، هنگامی که کارکنان احساس کنند می‌توانند مسائل واقعی را مطرح کنند، گفت‌وگو می‌تواند اطلاعاتی را در اختیار مدیر قرار دهد که از طریق گزارش‌های رسمی به دست نمی‌آید. برای مثال، ممکن است مدیر تصور کند کاهش تولید یک کارمند ناشی از کم‌کاری است، اما در گفت‌وگو مشخص شود که بخشی از زمان او صرف جبران خطاهای واحد دیگری می‌شود. یا ممکن است کاهش کیفیت کار یک فرد ناشی از ضعف مهارت او نباشد، بلکه به دلیل تغییر تجهیزات، دستورالعمل ناقص یا کمبود مواد اولیه رخ داده باشد. بنابراین، از منظر تفکر سیستمی، مدیر باید عملکرد فرد را در ارتباط با محیط و ساختار کاری او بررسی کند و پیش از نسبت دادن مشکل به فرد، عوامل مؤثر دیگر را نیز ببیند. از این منظر، گفت‌وگوی مستمر فقط سازوکاری برای بهبود عملکرد فرد نیست؛ بلکه می‌تواند به‌عنوان کانال بازخورد از سطح عملیات به مدیریت، مشکلات پنهان در ساختار و فرایندهای سازمان را نیز آشکار کند.

البته این رویکرد نباید به ابزاری برای دخالت دائمی مدیر در جزئیات کار کارکنان تبدیل شود. هدف آن کنترل لحظه به لحظه نیست. اگر مدیر هر روز درباره کوچکترین جزئیات کار سؤال کند، اعتماد و استقلال کارکنان کاهش پیدا می‌کند. گفت‌وگو باید به اندازه‌ای منظم باشد که مشکلات به موقع دیده شوند، اما به اندازه‌ای هم انعطاف‌پذیر باشد که مسئولیت و اختیار حرفه‌ای فرد حفظ شود. مدیریت عملکرد با نظارت دائمی بر فرد یکسان نیست. تجربه Adobe همچنین نشان می‌دهد که اجرای چنین رویکردی بدون تغییر رفتار مدیران امکان‌پذیر نیست. وقتی فرم‌های ارزیابی سالانه حذف شدند، مدیر دیگر نمی‌توانست منتظر پایان سال بماند و یک‌باره درباره عملکرد کارمند نظر بدهد. او باید یاد می‌گرفت چگونه انتظاراتی روشن تعیین کند، بازخورد مشخص و به موقع بدهد، درباره رشد شغلی گفت‌وگو کند و به بازخورد کارکنان گوش دهد. Adobe در اجرای این رویکرد، منابع و آموزش‌هایی برای مدیران فراهم کرد و به تدریج آن را به بخشی از نظام توسعه مدیران و کارکنان تبدیل کرد. (Adobe, 2014)

یکی از نتایج قابل توجه این تغییر، کاهش زمان اداری مرتبط با ارزیابی عملکرد بود. Adobe اعلام کرد که با حذف فرایند سنتی ارزیابی سالانه، بخش قابل توجهی از زمان مدیران که پیش‌تر صرف این فرایند می‌شد، آزاد شد. شرکت همچنین از افزایش گفت‌وگوهای واقعی میان مدیران و کارکنان و کاهش روند خروج داوطلبانه کارکنان خبر داد. (Adobe, 2014)

بعدها بررسی‌های مستقل‌تر نیز گزارش کردند که Adobe پس از اجرای این رویکرد با کاهش قابل توجهی در خروج داوطلبانه کارکنان مواجه شده است؛ با این حال، این نتایج باید به عنوان شواهد مربوط به تجربه یک سازمان خاص تفسیر شوند، نه اینکه به طور قطعی به هر سازمان دیگری تعمیم داده شوند. (Deloitte, 2015)

نکته مهم این است که حذف ارزیابی سالانه در Adobe به معنای حذف پاسخ‌گویی درباره عملکرد نبود. شرکت همچنان عملکرد کارکنان را برای تصمیم‌های مربوط به جبران خدمات در نظر می‌گرفت، اما به جای رتبه‌بندی اجباری افراد در برابر یکدیگر، مدیران را مسئول ارزیابی عملکرد واقعی اعضای تیم و تصمیم‌گیری درباره پاداش می‌کردند. بنابراین، هدف این رویکرد حذف تفاوت میان عملکرد کارکنان نبود؛ بلکه شناخت مدیر از عملکرد فرد بر مبنای گفت‌وگوی مستمر و نتایج واقعی شکل می‌گرفت، نه صرفاً یک امتیاز سالانه و مقایسه اجباری با همکاران. (Adobe, 2014)

تفاوت این رویکرد با ارزیابی عملکرد نیز از همین‌جا روشن می‌شود. ارزیابی عملکرد یک فرایند رسمی برای سنجش عملکرد فرد در برابر معیارها و انتظارات مشخص است و ممکن است برای تصمیم‌هایی مانند پاداش، ارتقای شغلی، آموزش یا اقدامات اصلاحی مورد استفاده قرار گیرد. اما گفت‌وگوی مستمر، سازوکاری برای بازخورد، رفع مانع، بازبینی هدف و رشد فردی است. ارزیابی بیشتر می‌پرسد: «عملکرد در این دوره چگونه بوده است؟»؛ در حالی که گفت‌وگوی مستمر بیشتر می‌پرسد: «اکنون کجا هستیم، چه چیزی مانع عملکرد است و برای بهتر شدن چه باید بکنیم؟»

بنابراین، *Check-in* جایگزین کامل ارزیابی عملکرد نیست. یک سازمان می‌تواند همچنان ارزیابی رسمی داشته باشد، اما فاصله میان ارزیابی‌های رسمی را با گفت‌وگوهای مستمر پر کند. در چنین ساختاری، ارزیابی پایان دوره نیز دیگر نباید برای کارمند یک اتفاق غافلگیرکننده باشد؛ زیرا نقاط قوت، ضعف‌ها، مشکلات و اقدامات اصلاحی در طول دوره مورد گفت‌وگو قرار گرفته‌اند.

از منظر تفکر سیستمی، این رویکرد را می‌توان حلقه ارتباطی میان هدف‌گذاری، اجرای کار، بازخورد، رفع مانع، یادگیری و اصلاح عملکرد دانست. ارزش آن در تعداد جلسات یا پیچیدگی فرم‌ها نیست؛ ارزش واقعی زمانی ایجاد می‌شود که گفت‌وگو به اقدام منجر شود، اقدام پیگیری شود و نتیجه آن دوباره در گفت‌وگوی بعدی بررسی شود. در این حالت، یک چرخه یادگیری شکل می‌گیرد: مدیر و کارمند وضعیت موجود را بررسی می‌کنند، مسئله را تشخیص می‌دهند، اقدامی را تعیین می‌کنند، نتیجه را مشاهده می‌کنند و بر اساس آن اقدام بعدی را اصلاح می‌کنند.

در چنین شرایطی، مدیریت عملکرد از یک فرایند اداری که عمدتاً در واحد منابع انسانی اتفاق می‌افتد، به بخشی از مدیریت روزمره سازمان و یادگیری مستمر آن تبدیل می‌شود. برای یک سازمان ایرانی نیز لازم نیست صرفاً نام *Check-in* از *Adobe* اقتباس شود یا یک نرم‌افزار جدید خریداری شود. آنچه باید اقتباس شود، منطق پشت این رویکرد است: مدیر و کارمند منتظر پایان سال نمانند، درباره عملکرد و مشکلات به‌صورت منظم گفت‌وگو کنند، موانع را شناسایی کنند، برای اقدامات بعدی مسئول و زمان مشخص تعیین کنند و در گفت‌وگوی بعدی نتیجه اقدامات را بررسی کنند. در این صورت، *Check-in* از یک اصطلاح مدیریتی خارجی به یک عادت واقعی مدیریتی در سازمان و به «گفتگوی مستمر رو در رو با کارکنان» تبدیل خواهد شد.

۴/۵. نظام پاداش

پاداش زمانی اثرگذار است که کارکنان بدانند برای چه رفتاری، بر اساس چه معیاری و با چه سازوکاری پاداش می‌گیرند. پاداش را می‌توان در قالب‌های مختلف طراحی کرد؛ از پاداش مالی و نقدی گرفته تا پاداش‌های غیرمالی و غیرنقدی. نکته مهم این است که پاداش نباید صرفاً واکنشی سلیقه‌ای از سوی مدیر باشد، بلکه باید بخشی از یک نظام روشن و قابل پیش‌بینی در سازمان باشد.

پاداش مالی می‌تواند برای افزایش تولید، کاهش ضایعات، تحقق اهداف، ارائه پیشنهاد مؤثر، صرفه‌جویی، بهبود کیفیت یا عملکرد برتر پرداخت شود. در نظام پیشنهادات نیز کارکنانی که پیشنهادهای قابل اجرا و مؤثر ارائه می‌کنند، می‌توانند متناسب با ضوابط سازمان و نتیجه واقعی پیشنهاد، از پاداش برخوردار شوند. در ارزیابی عملکرد نیز می‌توان برای عملکردهای برتر، مطابق مقررات و آیین‌نامه سازمان، پاداش در نظر گرفت.

پاداش غیرمالی و غیرنقدی نیز می‌تواند شکل‌های مختلفی داشته باشد؛ مانند تقدیر رسمی، فرصت آموزشی، اعطای فرصت مشارکت در پروژه‌های مهم، سفر، معرفی کارکنان برتر در نشریه یا رسانه داخلی سازمان، اهدای کالا و هدیه یا سایر مزایای سازمانی که در چارچوب مقررات قابل اعطا هستند. گاهی حتی دیده‌شدن و به رسمیت شناخته‌شدن تلاش فرد می‌تواند اثر انگیزشی قابل توجهی داشته باشد؛ البته مشروط بر اینکه تقدیر جایگزین جبران عادلانه دستمزد و حقوق قانونی کارکنان نشود.

با این حال، پاداش افزایش تولید ویژگی حقوقی خاص خود را دارد. ماده ۴۷ قانون کار، به‌منظور ایجاد انگیزه برای افزایش تولید، کیفیت و کمیت، کاهش ضایعات و افزایش درآمد کارگران، انعقاد قرارداد افزایش تولید را پیش‌بینی کرده است. بنابراین اجرای چنین نظامی باید در چارچوب قانون، آیین‌نامه مربوط و قرارداد مربوط انجام شود و نمی‌توان آن را صرفاً تصمیمی شفاهی و سلیقه‌ای از سوی مدیریت دانست. در طراحی و اجرای آن نیز باید مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی مرتبط مورد توجه قرار گیرد.

در طراحی چنین نظامی، چند اصل اهمیت اساسی دارد. نخست اینکه هدف تولید باید قابل دستیابی باشد. اگر حد نصاب تولید آن قدر بالا تعیین شود که کارکنان از همان ابتدا رسیدن به آن را غیرممکن بدانند، پاداش دیگر نقش انگیزشی نخواهد داشت. از سوی دیگر، اگر حد نصاب بیش از اندازه پایین باشد و کارکنان بدون تلاش اضافی به پاداش برسند، پاداش نیز اثر انگیزشی خود را از دست می‌دهد. بنابراین نقطه هدف باید بر اساس ظرفیت واقعی تجهیزات، نیروی انسانی، مواد اولیه، سابقه عملکرد و شرایط عملیاتی تعیین شود.

دوم، میزان پاداش باید آن قدر باشد که ارزش تلاش اضافی را برای کارکنان ایجاد کند و در عین حال از نظر اقتصادی برای کارفرما قابل قبول باشد. در یک طراحی منطقی، ابتدا باید منفعت واقعی حاصل از افزایش تولید یا بهبود فرایند مشخص شود و سپس، در چارچوب قانون و توافقات مربوط، سهم مناسبی از منفعت ایجادشده برای پاداش در نظر گرفته شود. اگر هزینه پرداخت پاداش از منفعت اقتصادی ایجادشده بیشتر شود، نظام پاداش به جای ایجاد ارزش، خود به هزینه‌ای اضافی تبدیل خواهد شد. سوم، معیارها باید شفاف باشند. آیین‌نامه و حد نصاب رسیدن به پاداش نباید فقط در کشوی میز مدیر یا واحد منابع انسانی باقی بماند. کارکنان باید بدانند تولید مبنا چیست، حد نصاب چگونه تعیین شده، چه شاخص‌هایی در محاسبه اثر دارند، کیفیت و ضایعات چگونه لحاظ می‌شوند و در صورت تحقق هدف، پاداش چگونه محاسبه خواهد شد. این اطلاعات می‌تواند از طریق جلسات مدیریت با کارکنان، اطلاع‌رسانی نمایندگان کارگری یا شورای اسلامی کار و روش‌های شفاف داخلی در اختیار کارکنان قرار گیرد.

چهارم، پرداخت پاداش باید منصفانه و عادلانه باشد. اگر دو نفر سهم یکسانی در نتیجه نداشته‌اند، لزوماً نباید پاداش یکسانی دریافت کنند؛ اما معیار تفاوت باید از قبل روشن، قابل اندازه‌گیری و قابل دفاع باشد. پاداشی که بر اساس رابطه شخصی، پارتی‌بازی یا سلیقه مدیر توزیع شود، به جای ایجاد انگیزه، اعتماد را از بین می‌برد. حتی اگر مدیریت قصد خوبی داشته باشد، نبود معیار شفاف می‌تواند باعث شود کارکنان نظام پاداش را ناعادلانه تلقی کنند.

پنجم، افزایش تولید نباید با کاهش کیفیت، افزایش ضایعات یا افزایش ریسک ایمنی حاصل شود. افزایش تعداد محصول بدون توجه به کیفیت، نمونه روشنی از بهینه‌سازی یک جزء به قیمت آسیب‌زدن به کل سیستم است. اگر شاخص پاداش فقط تولید را اندازه‌گیری کند، کارکنان نیز به‌طور طبیعی تلاش خواهند کرد همان شاخص را افزایش دهند؛ حتی اگر این کار به شاخص‌های دیگری آسیب بزند. فرض کنیم کارخانه‌ای برای افزایش تولید، فقط تعداد محصول تولیدشده را مبنای پاداش قرار دهد. کارکنان ممکن است برای رسیدن به حد نصاب، سرعت تولید را بالا ببرند اما کنترل کیفیت را کاهش دهند. در نتیجه، تولید افزایش یافته، اما ضایعات، دوباره‌کاری و شکایت مشتری نیز بیشتر شده است. اگر هزینه این پیامدها از منفعت افزایش تولید بیشتر باشد، کارخانه در ظاهر موفق شده اما در واقع عملکرد سیستم بدتر شده است. این همان خطایی است که در تفکر سیستمی از آن به‌عنوان بهینه‌سازی بخشی به قیمت عملکرد کل سیستم یاد می‌شود.

در مقابل، اگر تولید، کیفیت، ضایعات، ایمنی و سایر شاخص‌های مهم به‌صورت متوازن دیده شوند، احتمال شکل‌گیری رفتار مطلوب بیشتر خواهد شد. برای نمونه، می‌توان نظامی طراحی کرد که افزایش

تولید تنها در صورتی مشمول پاداش شود که محصول از حداقل استاندارد کیفی برخوردار باشد و میزان ضایعات نیز از سقف تعیین شده تجاوز نکند. در این حالت، کارکنان پیام سیستم را بهتر درک می‌کنند: هدف فقط بیشتر تولید کردن نیست؛ هدف ایجاد ارزش بیشتر برای کل سازمان است.

از این منظر، پاداش یک ابزار ساده برای «خوشحال کردن کارکنان» نیست؛ یک متغیر سیستمی است که رفتار را جهت می‌دهد. کارکنان معمولاً به آنچه سازمان اندازه‌گیری و پاداش می‌دهد توجه بیشتری نشان می‌دهند. بنابراین هر شاخصی که وارد نظام پاداش می‌شود، عملاً یک پیام مدیریتی درباره رفتار مطلوب سازمان نیز ارسال می‌کند. اگر شاخص اشتباه انتخاب شود، حتی کارکنان بسیار توانمند نیز ممکن است در جهت اشتباه حرکت کنند.

وقتی پاداش درست طراحی شود، می‌تواند یک حلقه بازخورد تقویت‌کننده ایجاد کند. کارکنان ایده می‌دهند؛ ایده‌های مؤثر به بهبود فرایند منجر می‌شوند؛ بهبود فرایند هزینه را کاهش یا بهره‌وری را افزایش می‌دهد؛ بخشی از منفعت واقعی ایجاد شده در چارچوب قواعد عادلانه به پاداش اختصاص می‌یابد؛ دیده شدن تلاش کارکنان انگیزه مشارکت را افزایش می‌دهد و مشارکت بیشتر، ایده‌های جدیدتری ایجاد می‌کند. البته این حلقه زمانی پایدار می‌ماند که کارکنان به نظام اندازه‌گیری و توزیع پاداش اعتماد داشته باشند.

نوآوری نیز در چنین سیستمی فقط محصول واحد تحقیق و توسعه نیست. بخشی از ظرفیت نوآوری سازمان در تجربه روزمره کارکنانی قرار دارد که هر روز با دستگاه‌ها، مشتریان، مواد اولیه، فرایندها و مشکلات واقعی مواجه‌اند. اپراتور دستگاه ممکن است زودتر از مدیر کارخانه متوجه یک ایراد تکرارشونده شود؛ کارشناس فروش ممکن است قبل از واحد بازاریابی تغییر نیاز مشتری را تشخیص دهد؛ و کارگر انبار ممکن است راهی ساده برای کاهش جابه‌جایی‌های غیرضروری پیدا کند. وقتی این تجربه امکان ورود به فرایند تصمیم‌گیری پیدا کند، دانش پراکنده کارکنان می‌تواند به منبعی برای بهبود مستمر تبدیل شود.

در این زمینه Bosch شرکت صنعتی و فناوری آلمانی، نمونه قابل توجهی از پیوند ایده کارکنان با بهبود مستمر است. Bosch در گزارش‌های خود از «نظام پیشنهادات و فرایند بهبود مستمر» (Continuous Improvement Process) سخن گفته و نشان داده است که پیشنهادهای کارکنان در برخی واحدها و سایت‌ها از طریق سازوکارهای مشخص ثبت و برای بهبود محصول، فرایند و شرایط کار پیگیری می‌شوند. این شرکت همچنین بر ایجاد شبکه‌های بهبود مستمر برای انتقال تجربه میان واحدها و کشورها و توسعه مهارت‌های کارکنان در زمینه بهبود تأکید کرده است. (Bosch, 2016)

اهمیت تجربه Bosch فقط در تعداد پیشنهادهای ثبت شده نیست. نکته مهم‌تر این است که برای هر پیشنهاد، مسیر مشخصی از بررسی تا اجرا و یادگیری وجود داشته باشد؛ یعنی پیشنهاد دریافت و بررسی شود، امکان اجرای آن مشخص شود، در صورت امکان به صورت آزمایشی اجرا شود، نتیجه آن اندازه‌گیری شود و در نهایت تجربه حاصل شده در سازمان باقی بماند. اگر پیشنهاد فقط در یک سامانه ثبت شود و بعد فراموش شود، نظام پیشنهادات به یک صندوق الکترونیکی تبدیل خواهد شد، نه یک نظام یادگیری سازمانی.

همین منطق را می‌توان در نظام پاداش نیز دنبال کرد. برای مثال، اگر کارگری پیشنهادی برای کاهش

مصرف مواد اولیه ارائه دهد، نباید صرفاً به دلیل «خوب بودن ایده» پاداش داده شود؛ بهتر است ابتدا اثر واقعی آن در یک دوره آزمایشی اندازه‌گیری شود. اگر مشخص شد مصرف مواد کاهش یافته، کیفیت محصول حفظ شده و صرفه‌جویی ایجاد شده قابل اثبات است، می‌توان مطابق مقررات و سازوکار از پیش تعیین شده، پاداش را بر مبنای نتیجه واقعی پرداخت کرد. این شیوه هم عدالت بیشتری ایجاد می‌کند و هم کارکنان را تشویق می‌کند که به نتیجه ایده توجه کنند، نه صرفاً تعداد پیشنهادهای ثبت شده. بنابراین سازمان موفق صرفاً به کارکنان نمی‌گوید «ایده بدهید»؛ بلکه مسیر تبدیل ایده به اقدام، اقدام به نتیجه و نتیجه به یادگیری سازمانی را طراحی می‌کند. نظام پاداش زمانی به یک ابزار واقعی برای مدیریت و توسعه سازمان تبدیل می‌شود که همین مسیر را تقویت کند و کارکنان ببینند میان مشارکت آنان، نتیجه ایجاد شده و پاداش دریافتی رابطه‌ای روشن، منصفانه و قابل اعتماد وجود دارد.

۴/۶. تفویض اختیار و تعیین روشن مسئولیت‌ها و اختیارات هر جایگاه سازمانی؛ از ایده تا اقدام

نوآوری و بهبود مستمر زمانی می‌تواند از سطح ایده به سطح اقدام برسد که مسئولیت‌ها و حدود اختیار افراد و واحدهای سازمانی روشن باشد. در عمل، هر شغل یا جایگاه سازمانی باید دست‌کم چهار موضوع را به‌طور مشخص داشته باشد: چه نتیجه‌ای باید ایجاد شود، چه مسئولیت‌هایی بر عهده فرد یا واحد است، برای انجام این مسئولیت‌ها چه اختیاراتی در اختیار او قرار دارد و در برابر چه نتایجی پاسخ‌گو است. اگر مسئولیت بدون اختیار واگذار شود، فرد ممکن است مسئله را ببیند اما امکان حل آن را نداشته باشد؛ و اگر اختیار بدون مسئولیت روشن داده شود، احتمال تصمیم‌های پراکنده و کاهش پاسخ‌گویی افزایش می‌یابد. بنابراین، تفویض اختیار مؤثر به معنای رها کردن کنترل نیست، بلکه انتقال اختیار تصمیم‌گیری به نزدیک‌ترین سطح مناسب به مسئله، همراه با تعیین هدف، حدود تصمیم، منابع، شاخص‌های عملکرد و سازوکار پاسخ‌گویی است. در این الگو، مدیر به جای آنکه برای هر اقدام جزئی تصمیم بگیرد، چارچوب را تعیین می‌کند و به فرد یا واحد مسئول اجازه می‌دهد در محدوده مشخص، درباره نحوه انجام کار و رفع مسائل تصمیم بگیرد.

در عمل، این رویکرد را می‌توان با ماتریس مسئولیت و اختیار برای مشاغل و واحدهای اصلی سازمان اجرا کرد. برای هر فرایند، باید مشخص شود مسئول اصلی چه کسی است، چه تصمیم‌هایی در سطح او قابل اتخاذ است، چه تصمیم‌هایی نیازمند تأیید سطح بالاتر است، چه منابعی در اختیار او قرار دارد و در برابر چه شاخص‌هایی پاسخ‌گو است. سپس این حدود اختیار باید با کارکنان و مدیران مرتبط به‌صورت شفاف در میان گذاشته شود و در دوره‌های مشخص بر اساس تجربه و عملکرد اصلاح شود. برای مثال، اگر سرپرست تولید مسئول کاهش توقفات قابل کنترل خط است، باید اختیار لازم برای هماهنگی با تعمیرات، تنظیم برنامه کار، درخواست برخی اقدامات اصلاحی و اجرای آزمایش‌های کوچک بهبود را نیز در حدود مصوب داشته باشد. در غیر این صورت، مسئولیت کاهش توقف به او داده شده، اما ابزار تحقق آن در اختیارش نیست. همین منطق باید درباره کارکنان خط مقدم نیز رعایت شود؛ یعنی فردی که در محل وقوع مسئله قرار دارد، در حدود مشخص بتواند مسئله را اعلام، اقدام اصلاحی اولیه را انجام و پیشنهاد بهبود ارائه کند.

تجربه تویوتا نمونه روشنی از این منطق است. در سیستم تولید تویوتا، *Jidoka*، یعنی شناسایی و

آشکارسازی سریع مشکل و توقف فرایند در صورت بروز ناهنجاری، بر این اصل استوار است که نباید اجازه داد یک مشکل در فرایند ادامه پیدا کند و به تولید محصول معیوب یا ایجاد خسارت بیشتر منجر شود. کارکنان خط تولید در صورت مشاهده مشکل می‌توانند از سیستم آندون (Andon)، یعنی سازوکار بصری اعلام وضعیت و ناهنجاری در خط تولید، برای اعلام فوری مشکل و درخواست کمک استفاده کنند و در شرایط لازم، خط را متوقف کنند تا مشکل بررسی و اصلاح شود. برای مثال، اگر کارگر خط تولید متوجه شود دستگاه به درستی کار نمی‌کند یا محصول از مشخصات تعیین شده خارج شده است، لازم نیست ابتدا برای هر اقدام اولیه از چند سطح مدیریتی اجازه بگیرد؛ او می‌تواند مشکل را از طریق آندون اعلام کند تا سرپرست و نیروهای فنی در محل حاضر شوند و در صورت نیاز، فرایند متوقف شود. در این رویکرد، اختیار اقدام در کنار مسئولیت کیفیت و بهبود مستمر قرار می‌گیرد؛ یعنی کارگر صرفاً مجری دستور نیست، بلکه در کیفیت فرایندی که در آن کار می‌کند نیز نقش و مسئولیت دارد. این نمونه نشان می‌دهد که تفویض اختیار زمانی مؤثر است که اختیار تصمیم‌گیری تا حد امکان در اختیار فرد یا واحدی باشد که به مسئله نزدیک‌تر است و اطلاعات بیشتری درباره آن دارد. اگر کارگر مشکل را ببیند، اما برای اعلام یا اقدام اولیه مجبور باشد از چندین سطح مدیریتی اجازه بگیرد، بخشی از سرعت واکنش و ظرفیت یادگیری سازمان از بین می‌رود. بنابراین، سازمانی که از کارکنان خود انتظار مسئولیت‌پذیری، حل مسئله و ارائه ایده دارد، باید هم‌زمان مسئولیت‌ها، اختیارات و حدود تصمیم‌گیری هر جایگاه سازمانی را نیز به روشنی تعیین کند؛ زیرا ایده زمانی به اقدام و بهبود مستمر تبدیل می‌شود که صاحب آن، هم مسئولیت انجام کار و هم اختیار لازم برای اثرگذاری بر نتیجه را داشته باشد. در حقیقت اختیار تصمیم‌گیری باید تا حد امکان به فرد یا واحدی واگذار شود که به مسئله نزدیک‌تر است و اطلاعات دقیق‌تری از آن دارد؛ البته در چارچوبی روشن از مسئولیت، هدف و پاسخ‌گویی.

۵. از انسان و تصمیم مدیریتی تا یادگیری سازمانی

مدیریت سیستمی زمانی معنا پیدا می‌کند که تصمیم‌ها به تجربه و تجربه به یادگیری تبدیل شوند. اجرای یک طرح، پرداخت پاداش، برگزاری طوفان فکری، راه‌اندازی نظام پیشنهادات یا ارزیابی عملکرد، هیچ‌کدام به‌خودی‌خود موفقیت سازمان را تضمین نمی‌کنند. آنچه اهمیت دارد این است که سازمان بتواند نتیجه اقدامات خود را مشاهده کند، از آن نتیجه بیاموزد و آموخته‌های خود را در تصمیم‌های بعدی وارد کند.

پس از هر اقدام مدیریتی باید پرسید: چه اتفاقی افتاد؟ چه چیزی بهتر شد؟ چه چیزی بدتر شد؟ آیا نتیجه همان چیزی بود که انتظار داشتیم؟ آیا پیامد ناخواسته‌ای ایجاد شد؟ چه عاملی باعث موفقیت یا شکست شد؟ و آیا لازم است تصمیم، فرایند یا حتی فرض اولیه خود را اصلاح کنیم؟ در اینجا تفاوت سازمان یادگیرنده با سازمانی که صرفاً تجربه جمع می‌کند آشکار می‌شود. ممکن است سازمانی سال‌ها تجربه داشته باشد و ده‌ها گزارش، صورت‌جلسه و پرونده در بایگانی آن نگهداری شود، اما اگر این تجربه‌ها رفتار و تصمیم‌های آینده را تغییر ندهند، هنوز یادگیری سازمانی به معنای واقعی اتفاق نیفتاده است. سازمان یادگیرنده تجربه را به دانش قابل استفاده و سپس دانش را به تغییر در رفتار، فرایند، ساختار و تصمیم‌گیری تبدیل می‌کند.

برای مثال، اگر چند پیشنهاد کارکنان درباره خرابی تجهیزات به یک نتیجه مشابه برسند، نباید فقط به پیشنهاددهندگان پاداش داد و موضوع را تمام شده تلقی کرد. باید بررسی شود چرا این مسئله در سیستم وجود داشته، چرا قبلاً دیده نشده، آیا برنامه نگهداری و تعمیرات مناسب بوده است، آیا قطعات یدکی به موقع تأمین شده‌اند، آیا آموزش اپراتورها کافی بوده و آیا برنامه تولید فشار بیش از اندازه‌ای بر تجهیزات وارد کرده است. ممکن است یک پیشنهاد ساده کارکنان در ظاهر درباره یک قطعه معیوب باشد، اما بررسی آن نشان دهد مشکل اصلی در نظام نگهداری، خرید، انبارش قطعات یا برنامه‌ریزی تولید قرار دارد. همین نگاه درباره ارزیابی عملکرد نیز صادق است. اگر یک گروه از کارکنان در چند دوره متوالی امتیاز پایین بگیرند، مدیر نباید فوراً نتیجه بگیرد که آنها ضعیف‌اند. باید بررسی شود آیا معیار ارزیابی با واقعیت شغل آنها تناسب دارد، آیا آموزش کافی دریافت کرده‌اند، آیا ابزار و منابع لازم برای انجام کار در اختیارشان بوده، آیا حجم کار با نیروی انسانی موجود متناسب بوده و آیا مدیر یا سرپرست انتظارات روشنی از آنها داشته است. گاهی عملکرد ضعیف فرد، علامتی از یک مشکل سیستمی است، نه صرفاً ویژگی فردی او. در چنین شرایطی، ارزیابی عملکرد می‌تواند به جای ابزار تنبیه، به ابزار یادگیری تبدیل شود. اگر یک شاخص به‌طور مداوم نتیجه نامطلوبی نشان می‌دهد، مدیر باید علاوه بر پرسیدن «چه کسی ضعیف عمل کرده است؟»، سؤال مهم‌تری را نیز مطرح کند: «چه چیزی در سیستم باعث ایجاد این نتیجه شده است؟» یادگیری سازمانی زمانی کامل‌تر می‌شود که تجربه فقط در ذهن مدیر یا کارمند باقی نماند و به شکل قابل استفاده‌ای ثبت، منتقل و در تصمیم‌های آینده به کار گرفته شود. اگر یک سرپرست باتجربه بداند چگونه از یک خرابی مهم جلوگیری کند، اما این تجربه فقط در ذهن او باقی بماند، سازمان در واقع به دانش یک فرد وابسته است. اگر او از سازمان خارج شود، بخشی از دانش نیز ممکن است همراه او از بین برود. بنابراین سازمان باید بتواند تجربه افراد را به دانش سازمانی تبدیل کند.

NASA، سازمان فضایی آمریکا، نمونه بسیار روشنی از این رویکرد است. این سازمان برای ثبت و انتشار درس‌آموخته‌ها (*Lessons Learned*) سازوکار رسمی دارد و تجربیات پروژه‌ها و برنامه‌های خود را به‌صورت نظام‌مند جمع‌آوری، ثبت، منتشر و در فعالیتهای آینده به کار می‌گیرد. در چارچوب درس‌آموخته‌های NASA، فرایند اصلی شامل چهار مرحله جمع‌آوری (*Collect*)، ثبت (*Record*)، انتشار (*Disseminate*) و به‌کارگیری (*Apply*) است.

درس‌آموخته‌ها می‌توانند از رویدادهای پروژه، جلسات تخصصی، تجربه افراد، گفت‌وگوهای تیمی و بررسی مشکلات و موفقیت‌ها استخراج شوند. سپس در «سامانه [اطلاعاتی] درس‌آموخته‌ها» (*Lessons Learned Information System*) ثبت می‌شوند تا سایر بخش‌های سازمان نیز بتوانند از آنها استفاده کنند. (NASA, n.d.-a؛ بدون تاریخ انتشار)

اهمیت این سیستم در مرحله *Apply* یا «به‌کارگیری» آشکار می‌شود. اگر تجربه‌ای فقط در یک بانک اطلاعاتی ثبت شود و هیچ‌کس از آن استفاده نکند، هنوز فاصله زیادی با یادگیری سازمانی وجود دارد. در رویکرد NASA، درس‌آموخته می‌تواند به تغییر در فرایندها، دستورالعمل‌ها، چک‌لیست‌ها، استانداردها، آموزش‌ها یا تصمیم‌های پروژه‌های آینده منجر شود. در این حالت، تجربه یک فرد یا یک پروژه از سطح «خاطره» فراتر می‌رود و به دانش قابل استفاده برای کل سازمان تبدیل می‌شود. (NASA, n.d.-a)

برای مثال، فرض کنیم در یک پروژه فضایی یا صنعتی، یک قطعه به دلیل شرایط نامناسب نگهداری

دچار خرابی شده است. ثبت اینکه «قطعه خراب شد» به تنهایی درس آموخته نیست. سازمان باید علت را بررسی کند، مشخص کند چه چیزی باعث شد خرابی رخ دهد، چرا کنترل موجود نتوانست آن را پیش بینی یا شناسایی کند، چه اقدام اصلاحی انجام شده و برای جلوگیری از تکرار آن چه تغییری باید در سیستم ایجاد شود. اگر نتیجه بررسی به تغییر دستورالعمل نگهداری، اصلاح چک لیست بازرسی، آموزش کارکنان و الزام جدید در پروژه های بعدی منجر شود، تجربه به دانش سازمانی تبدیل شده است.

این مثال تفاوت مهم میان ثبت تجربه و یادگیری سازمانی را نشان می دهد. اگر مدیر بعد از خرابی یک دستگاه فقط بگوید «دفعه بعد مواظب باشید»، هنوز یادگیری سازمانی اتفاق نیفتاده است. اگر علت خرابی ثبت شود، اقدام اصلاحی مشخص شود، دستورالعمل تعمیر یا نگهداری تغییر کند، چک لیست جدید تهیه شود، کارکنان آموزش ببینند و در پروژه بعدی همان تجربه مورد استفاده قرار گیرد، آن گاه تجربه به دانش سازمانی تبدیل شده است.

از همین منظر می توان برای یک کارخانه نیز استفاده کرد. فرض کنیم یک خط تولید به دلیل خرابی مکرر یک تجهیز، در طول یک ماه چند بار متوقف شده است. واکنش سنتی ممکن است تعمیر دستگاه و ادامه تولید باشد. اما رویکرد سیستمی سؤال های بیشتری مطرح می کند: چرا خرابی تکرار شده است؟ آیا علت اصلی شناسایی شده یا فقط علامت برطرف شده است؟ آیا قطعه مناسب در انبار وجود داشته است؟ آیا برنامه تعمیرات پیشگیرانه کافی بوده است؟ آیا اپراتورها آموزش لازم را داشته اند؟ آیا فشار تولید باعث حذف یا تأخیر در تعمیرات شده است؟ و مهم تر از همه، چه چیزی باید در سیستم تغییر کند تا همین مشکل دوباره تکرار نشود؟

اگر نتیجه این بررسی فقط در یک گزارش باقی بماند، یادگیری ناقص است. اما اگر برنامه نگهداری اصلاح شود، قطعه ای به فهرست قطعات راهبردی اضافه شود، چک لیست بازرسی تغییر کند، کارکنان آموزش ببینند و در ارزیابی پروژه های بعدی نیز این تجربه مورد استفاده قرار گیرد، سازمان از یک خرابی هزینه زا برای ساختن دانش جدید استفاده کرده است.

بنابراین مدیر می تواند برای شرکت خود یک چرخه ساده ایجاد کند: رویداد یا مسئله، ثبت تجربه، بررسی علت، استخراج درس، تعیین اقدام اصلاحی، تغییر فرایند یا دستورالعمل، آموزش، استفاده مجدد و بررسی نتیجه.

این چرخه لازم نیست پیچیده یا پرهزینه باشد. حتی یک کارخانه متوسط می تواند برای مسائل مهم، یک «دفترچه درس آموخته ها» یا سامانه داخلی ساده ایجاد کند و برای هر مورد پنج سؤال مشخص را پاسخ دهد: چه اتفاقی افتاد؟ چرا اتفاق افتاد؟ چه کاری انجام شد؟ چه چیزی یاد گرفتیم؟ از این پس چه چیزی باید متفاوت انجام شود؟

نکته مهم این است که پاسخ به این پرسش ها نباید صرفاً برای پیدا کردن مقصر باشد. هدف اصلی فهمیدن سازوکار ایجاد نتیجه است. اگر یک خط تولید شکست خورده، باید علاوه بر عملکرد افراد، تجهیزات، فرایند، اطلاعات، مواد اولیه، روش مدیریت و شرایط محیطی نیز بررسی شوند. این همان جایی است که تفکر سیستمی با یادگیری سازمانی پیوند پیدا می کند.

NASA نیز تأکید می کند که درس آموخته ها نباید فقط در پایان پروژه ایجاد شوند؛ بلکه می توان آنها را در طول چرخه عمر برنامه و پروژه شناسایی، ثبت و به کار گرفت. (NASA, n.d.-a)

این نکته از نظر مدیریتی بسیار مهم است. اگر سازمان منتظر پایان پروژه بماند تا همه چیز را بررسی کند، ممکن است همان خطا بارها در طول پروژه تکرار شده باشد. یادگیری باید همزمان با عمل اتفاق بیفتد، نه فقط پس از پایان آن.

در اینجا حتی می‌توان ارتباط این بخش را با ابزارهایی که در بخش‌های قبل بررسی شد دید. طوفان فکری دانش و ایده‌های پراکنده را آشکار می‌کند؛ نظام پیشنهادات این ایده‌ها را وارد مسیر رسمی تصمیم‌گیری می‌کند؛ ارزیابی عملکرد اطلاعاتی درباره نتایج و نقاط قابل بهبود فراهم می‌آورد؛ Check-in امکان گفت‌وگوی مستمر درباره عملکرد و موانع را ایجاد می‌کند؛ و نظام پاداش می‌تواند رفتارهای مطلوب را تقویت کند. اما اگر سازمان از نتایج این ابزارها یاد نگیرد، هیچ‌کدام به‌تنهایی تحول‌آفرینی ایجاد نمی‌کنند.

بنابراین، حلقه اصلی مدیریت سیستمی را می‌توان نه در یک ابزار خاص، بلکه در ارتباط میان انسان، تصمیم، اقدام، نتیجه، بازخورد و یادگیری جست‌وجو کرد. مدیری که فقط تصمیم می‌گیرد، مدیر است؛ مدیری که نتیجه تصمیم خود را می‌سنجد و اصلاح می‌کند، مدیر اثربخشی است؛ و سازمانی که از مجموعه این تجربه‌ها برای تغییر رفتار و ساختار خود استفاده می‌کند، به سمت یادگیری سازمانی حرکت کرده است.

در چنین سازمانی، شکست صرفاً یک هزینه نیست و موفقیت نیز صرفاً یک عدد در گزارش پایان ماه نیست. هر دو می‌توانند منبع یادگیری باشند؛ به شرط آنکه سازمان بتواند از آنها سؤال بپرسد، علت‌ها را بفهمد، تجربه را ثبت کند و مهم‌تر از همه، آنچه آموخته است در رفتار بعدی خود به کار گیرد.

۶. انتخاب راهکار و بررسی آلترناتیوها

یکی از خطاهای رایج در مدیریت این است که مدیر پس از شناخت اولیه مسئله، خیلی سریع به اولین راه‌حل ممکن می‌رسد. در تفکر سیستمی بهتر است قبل از انتخاب راه‌حل، چند آلترناتیو یا گزینه جایگزین شناسایی شود و پیامدهای آنها بر کل سیستم مورد بررسی قرار گیرد.

برای مثال، اگر بهره‌وری یک خط تولید کاهش یافته است، ممکن است افزایش پاداش، آموزش کارکنان، اصلاح شیفت‌ها، تعمیر تجهیزات، تغییر فرایند یا نوسازی بخشی از دستگاه‌ها گزینه‌های مختلف باشند. هیچ‌کدام را نمی‌توان صرفاً به دلیل ساده‌تر یا ارزان‌تر بودن، بهترین گزینه دانست.

ممکن است افزایش پاداش در کوتاه‌مدت تولید را بالا ببرد اما علت اصلی کاهش تولید، خرابی دستگاه باشد. در این صورت پاداش ممکن است فشار بیشتری بر کارکنان ایجاد کند بدون اینکه مشکل اصلی حل شود.

از سوی دیگر، ممکن است نوسازی کامل تجهیزات از نظر فنی بهترین گزینه باشد اما هزینه و زمان اجرای آن برای سازمان قابل تحمل نباشد. در این حالت، تعمیر اساسی یا اصلاح بخشی از فرایند ممکن است آلترناتیو (Alternative؛ گزینه یا راهکار جایگزین مناسب) مناسب‌تری باشد.

بنابراین آلترناتیو به معنای «هر راهکار متفاوت» نیست؛ گزینه‌ای است که در برابر وضعیت یا راهکار موجود قرار می‌گیرد و باید از نظر اثربخشی، هزینه، امکان اجرا، پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت و تأثیر بر کل سیستم بررسی شود تا گزینه‌ای انتخاب شود که در مجموع، بهترین راه ممکن و مؤثرترین نتیجه

قابل دستیابی را ایجاد کند. برترین راهکار می‌تواند در میان گزینه‌های باشد که در ابتدا مدنظر ما نبوده‌اند.

فرایند حل مسئله سیستمی و انتخاب آلترناتیو

این یک چرخه یادگیری است. بسته به ماهیت مسئله ممکن است بین مراحل رفت‌و برگشت داشته باشیم.



www.kanany.ir

در اینجا می‌توان از منطق برنامه‌ریزی سیستمی راسل ایکاف نیز استفاده کرد. ایکاف بر این تأکید داشت که مدیر نباید صرفاً به انتخاب میان گزینه‌های موجود محدود شود؛ بلکه باید مسئله را درست صورت‌بندی کند، وضعیت مطلوب را تصور کند و سپس راه‌های رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را طراحی و مقایسه کند. کتاب *Creating the Corporate Future* او در ۱۹۸۱ (ش. ۱۳۵۹) منتشر شد و بخش‌هایی از آن به صورت‌بندی مسئله، طراحی ایده‌آل، تدوین گزینه‌ها، ارزیابی گزینه‌ها و اجرای برنامه اختصاص دارد. (Ackoff, 1981)

برای مدیر، این نگاه یک نتیجه عملی دارد: قبل از اینکه بپرسد «کدام راه‌حل را اجرا کنیم؟»، باید بپرسد «چه گزینه‌هایی واقعاً روی میز داریم؟» سپس گزینه‌ها را با معیارهای مشترک مقایسه کند. برای مثال، اگر مشکل کاهش بهره‌وری است، یک جدول ساده می‌تواند شش گزینه را در برابر پنج معیار قرار دهد: اثر مورد انتظار، هزینه، زمان اجرا، ریسک و قابلیت برگشت. ممکن است گزینه‌ای که بیشترین اثر فنی را دارد، از نظر هزینه یا زمان غیرقابل اجرا باشد؛ در مقابل، گزینه‌ای متوسط اما کم‌ریسک بتواند نتیجه بهتری ایجاد کند. حتی می‌توان بعضی گزینه‌ها را با یکدیگر ترکیب کرد. مثلاً به جای انتخاب میان «آموزش» و «تعمیر دستگاه»، ممکن است مشخص شود که هر دو لازم‌اند؛ زیرا بخشی از افت عملکرد ناشی از خرابی تجهیزات و بخشی ناشی از استفاده نادرست است.

این همان جایی است که تفکر سیستمی با تغییر پارادایم تصمیم‌گیری، از تصمیم‌گیری ساده و خطی فاصله می‌گیرد. مدیر به جای اینکه دنبال یک علت و یک راه‌حل بگردد، مجموعه‌ای از عوامل، گزینه‌ها،

صفحه ۴۲ از ۵۵

۷. مسئولیت مدیر در برابر انسان، سازمان و آینده

تفکر سیستمی اگر به معنای واقعی وارد مدیریت شود، مدیر را نیز از درون سیستم خارج نمی‌کند. همان‌گونه که مدیر عملکرد کارکنان، فرایندها و واحدهای سازمان را بررسی می‌کند، باید عملکرد و تصمیم‌های خود را نیز در معرض سنجش و بازنگری قرار دهد. مدیر نباید خود را صرفاً ارزیاب دیگران بداند؛ بلکه لازم است در دوره‌های مختلف از خود بپرسد چه تصمیم‌هایی گرفته، چه نتایجی به وجود آورده، چه مشکلاتی را حل کرده و چه مشکلاتی ممکن است به دلیل تصمیم‌ها یا کوتاهی‌های خودش ایجاد شده باشد. گاهی مدیر ساعت‌ها درباره ضعف عملکرد کارکنان بحث می‌کند، اما نمی‌پرسد آیا هدف‌گذاری نادرست، آموزش ناکافی، کمبود منابع، تصمیم‌های متناقض یا سبک مدیریتی خودش در ایجاد آن ضعف نقش داشته است.

این نگاه، مدیر را از «قاضی عملکرد دیگران» به «مسئول عملکرد سیستم» نزدیک می‌کند. البته چنین نگاهی به معنای چشم‌پوشی از خطاهای کارکنان یا سلب مسئولیت از آنان نیست؛ بلکه مدیر باید سهم خود را نیز در نتایج ببیند و پیش از سرزنش دیگران، ظرفیت اصلاح خویش و ساختار تحت مدیریت خود را بررسی کند. اختیار مدیریتی امتیاز شخصی نیست؛ امانتی است که آثار تصمیم‌های صاحب اختیار آن به انسان‌های دیگری منتقل می‌شود. بنابراین، مدیر مسئول فقط نتیجه‌ای نیست که امروز در گزارش عملکرد سازمان دیده می‌شود؛ او نسبت به کیفیت تصمیم‌هایی که این نتیجه را ساخته‌اند نیز مسئول است.

در اینجا، مدیریت از یک فعالیت صرفاً فنی و اقتصادی فراتر می‌رود و به مسئله‌ای انسانی و اخلاقی تبدیل می‌شود. مدیر درباره انسان‌هایی تصمیم می‌گیرد که هر یک دارای کرامت، خانواده، استعداد، تجربه، نیاز، امید و آینده‌اند. تصمیم درباره دستمزد، ساعات کار، امنیت شغلی، آموزش، ارزیابی، ارتقا، فشار کاری یا محیط کار، فقط یک تصمیم اداری نیست؛ می‌تواند بر زندگی یک انسان و خانواده او اثر بگذارد. بنابراین، بهره‌وری و انسانیت را نباید دو هدف متضاد تصور کرد. سازمانی که برای افزایش خروجی کوتاه‌مدت، نیروی انسانی خود را فرسوده می‌کند، ممکن است در یک دوره زمانی عملکرد خوبی نشان دهد، اما در واقع بخشی از سرمایه آینده خود را مصرف کرده است.

همین نگاه درباره آینده سازمان نیز صادق است. آموزش کارکنان، انتقال تجربه، پرورش مدیران آینده، حفظ دانش سازمانی، ایجاد فرصت یادگیری و فراهم کردن امکان رشد افراد، هزینه‌های اضافی نیستند؛ سرمایه‌گذاری برای تداوم سازمان‌اند. مدیر امروز فقط اداره‌کننده سازمانی که از گذشته تحویل گرفته نیست؛ او در حال ساختن سازمانی است که فردا به مدیران و کارکنان دیگری تحویل خواهد داد. از این منظر، کیفیت مدیریتی را می‌توان با این پرسش نیز سنجید که آیا سازمان پس از پایان دوره مدیریت او، توانمندتر، سالم‌تر و آماده‌تر برای آینده خواهد بود یا نه.

این نگاه در سطحی گسترده‌تر، مسئولیت مدیر را نسبت به جامعه و کشور نیز مطرح می‌کند. سازمان‌ها از منابعی استفاده می‌کنند که فقط متعلق به نسل حاضر نیستند: آب، انرژی، مواد اولیه، زمین، محیط زیست، زیرساخت، دانش، فرهنگ و سرمایه اجتماعی. هدر دادن آب و انرژی، مصرف بی‌رویه مواد، تولید

ضایعات غیرضروری، تخریب محیط زیست یا از بین بردن دانش و تجربه کارکنان، صرفاً یک هزینه مالی برای سازمان نیست؛ بخشی از منابع و سرمایه‌ای را مصرف می‌کند که نسل‌های بعد نیز به آن نیاز خواهند داشت. بنابراین، بهره‌وری واقعی فقط افزایش تولید با منابع موجود نیست؛ استفاده مسئولانه از منابع و کاهش اتلاف نیز بخشی از آن است.

در همین نقطه می‌توان از یک میراث فکری و اخلاقی بسیار عمیق برای غنی‌تر کردن نگاه مدیریتی بهره گرفت. امام علی (ع)، در نگاه تاریخی و اعتقادی ما شخصیتی استثنایی است و کلام او برای بسیاری از انسان‌ها، حتی فراتر از مرزهای دین و مذهب، به دلیل عمق اخلاقی، انسانی و مدیریتی آن قابل تأمل است. برای یک مدیر فنی که ممکن است الزاماً نگاه مذهبی نداشته باشد نیز ارزش این سخنان را می‌توان از زاویه عقلانیت مدیریتی، کرامت انسان، عدالت، مسئولیت‌پذیری و آینده‌نگری بررسی کرد. این سخنان زمانی برای مدیریت امروز ارزشمندتر می‌شوند که نه به عنوان مجموعه‌ای از شعارها، بلکه به عنوان اصولی برای اندیشیدن درباره قدرت، انسان، سازمان و مسئولیت خوانده شوند.

امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر، مدیریت را صرفاً اداره امور جاری و کسب درآمد نمی‌داند. در توصیه‌ای مهم، آبادانی را بر درآمد مقدم می‌کند: «وَلْيَكُنْ نَظْرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَوْلَى مِنْ نَظْرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخَرَجِ»؛ یعنی نگاه تو به آبادانی زمین باید بیش از نگاهت به جمع‌آوری درآمد باشد؛ زیرا درآمد بدون آبادانی، در نهایت به ویرانی و آسیب به مردم منجر خواهد شد. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

این اصل، در مدیریت معاصر معنای بسیار گسترده‌ای پیدا می‌کند. سازمانی که فقط به سود، تولید یا نتیجه کوتاه‌مدت نگاه می‌کند و همزمان نیروی انسانی، تجهیزات، منابع طبیعی، دانش سازمانی یا اعتبار اجتماعی خود را فرسوده می‌سازد، در واقع ممکن است درآمد امروز را با هزینه کردن آینده به دست آورده باشد. همان‌گونه که در تفکر سیستمی، پیامدهای یک تصمیم باید در طول زمان و در ارتباط با اجزای مختلف سیستم دیده شوند، در این نگاه نیز نتیجه یک تصمیم را نمی‌توان فقط در صورت مالی یا گزارش عملکرد همان دوره جست‌وجو کرد.

امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) همچنین در همان عهدنامه، ساختار جامعه را مجموعه‌ای از بخش‌های وابسته به یکدیگر معرفی می‌کند: «وَاعْلَمْ أَنَّ الرَّعِيَّةَ طَبَقَاتٌ لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ، وَلَا غِنَى بِبَعْضِهَا عَنْ بَعْضٍ»؛ مردم گروه‌هایی هستند که برخی جز به کمک برخی دیگر سامان نمی‌یابند و هیچ‌یک از دیگری بی‌نیاز نیست. این عبارت با یکی از مبانی اصلی تفکر سیستمی، یعنی دیدن وابستگی متقابل اجزا، قرابت قابل توجهی دارد. در سازمان نیز مدیر، کارگر، مهندس، واحد منابع انسانی، تولید، نگهداری، خرید، مالی، کیفیت و مشتری، جزایری مستقل نیستند؛ عملکرد هر بخش می‌تواند بر عملکرد بخش‌های دیگر اثر بگذارد. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

از سوی دیگر، عدالت در این نگاه فقط یک فضیلت اخلاقی نیست؛ یکی از پایه‌های سلامت سیستم است. مدیر نمی‌تواند از کارکنان مسئولیت‌پذیری بخواهد، اما خود در برابر تصمیم‌هایش پاسخ‌گو نباشد؛ یا از آنان انتظار همکاری داشته باشد، اما در تقسیم فرصت‌ها، پاداش‌ها و مسئولیت‌ها رفتار تبعیض‌آمیز داشته باشد. عدالت سازمانی می‌تواند در انتخاب شایسته افراد، ارزیابی منصفانه، پرداخت عادلانه، فرصت برابر برای رشد، برخورد مناسب با تخلف و شنیدن صدای کارکنان خود را نشان دهد.

این مسئولیت البته به معنای سهل‌گیری نیست. انسان محوری نباید با نادیده گرفتن ضعف عملکرد، تخلف یا بی‌مسئولیتی اشتباه گرفته شود. مدیر باید همزمان از کرامت انسان و حق سازمان دفاع کند. گاهی حمایت از یک کارمند به معنای آموزش، رفع مانع و دادن فرصت دوباره است و گاهی عدالت اقتضا می‌کند در برابر تخلف یا عملکرد نامناسب، تصمیمی قاطع گرفته شود. تفاوت در این است که تصمیم مدیریتی از تحقیر، انتقام، تبعیض یا منفعت شخصی سرچشمه نگیرد.

این نگرش را می‌توان به خانواده کارکنان نیز گسترش داد. پشت هر کارمند، خانواده‌ای قرار دارد که ممکن است امنیت اقتصادی و آرامش آن به تصمیم‌های سازمان وابسته باشد. بنابراین تصمیم درباره تعدیل نیرو، تغییر شیفت، فشار کاری، پرداخت حقوق و مزایا یا بی‌ثباتی شغلی، پیامدهایی فراتر از نمودارهای سازمانی دارد. مدیر انسان‌محور باید بتواند انسان پشت عدد را ببیند؛ همان‌گونه که در ارزیابی عملکرد نباید فرد را فقط به یک شاخص تبدیل کرد، در تصمیم‌های سازمانی نیز نباید زندگی انسان‌ها در محاسبات مدیریتی ناپدید شود.

از همین منظر، مدیر نسبت به نسل بعد نیز مسئولیت دارد. آنچه امروز در سازمان آموزش داده می‌شود، فردا در رفتار مدیران و متخصصان جوان بازتولید خواهد شد. اگر رابطه‌گرایی، بی‌عدالتی، پنهان‌کاری، ترس از اشتباه و انتقال مسئولیت به دیگران رواج پیدا کند، همین الگوها به نسل بعد منتقل می‌شوند؛ و اگر شایسته‌سالاری، صداقت، مسئولیت‌پذیری، یادگیری، گفت‌وگو و احترام به انسان‌ها تقویت شود، سازمان نسلی توانمندتر و مسئول‌تر تحویل خواهد داد. در نامه ۳۱ نیز درباره تربیت نسل جوان آمده است: «إِنَّمَا قَلْبُ الْحَدَثِ كَالْأَرْضِ الْخَالِيَةِ، مَا أُلْقِيَ فِيهَا مِنْ شَيْءٍ قَبِلَتْهُ»؛ دل و ذهن جوان مانند زمین آماده‌ای است که هر بذری در آن افکنده شود، آن را می‌پذیرد. این سخن را می‌توان در محیط سازمان نیز به معنای مسئولیت امروز در ساختن سرمایه انسانی فردا در نظر گرفت.

فرهنگ سازمانی نیز بخشی از همین امانت است. اعتماد، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، روحیه همکاری و احترام متقابل در طول زمان ساخته می‌شوند و ممکن است با چند تصمیم نادرست آسیب ببینند. مدیر باید بداند هر رفتار یک پیام مدیریتی دارد؛ تخلفی که نادیده گرفته می‌شود، امتیازی که بدون شایستگی داده می‌شود، کارمند شایسته‌ای که دیده نمی‌شود و حتی نحوه برخورد مدیر با یک اشتباه، به تدریج به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل می‌شود.

در چنین چارچوبی، حتی یک جمله کوتاه از امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) می‌تواند معنای عمیقی برای نظام مدیریت عملکرد داشته باشد: «قِيمَةُ كُلِّ امْرِئٍ مَا يُخْسِنُهُ»؛ ارزش هر انسان به چیزی است که آن را نیکو انجام می‌دهد. (نهج‌البلاغه، حکمت ۸۱) این جمله می‌تواند مبنایی برای نگاه مثبت به مهارت، شایستگی و عملکرد واقعی انسان باشد؛ اما اگر قرار است از چنین سخنی برای تشویق کارکنان به تلاش و کیفیت کار استفاده شود، باید نیمه دیگر مسئولیت نیز دیده شود. گاهی در کارخانه‌ها و سازمان‌ها، آیات، احادیث یا جملات انگیزشی بر دیوارها نصب می‌شوند تا کارکنان را به کار بیشتر، تلاش، نظم و مسئولیت‌پذیری دعوت کنند. اصل این کار می‌تواند ارزشمند باشد؛ اما اگر سازمان از کارگر و کارمند انتظار «خوب کار کردن» دارد، کارفرما و مدیر نیز باید متقابلاً «خوب مدیریت کردن» را وظیفه خود بداند. نمی‌توان از انسان خواست بیشتر تلاش کند، اما حق او را نادیده گرفت؛ از او مسئولیت‌پذیری خواست، اما مدیر خود از پاسخ‌گویی فرار کند؛ او را به وجدان کاری دعوت کرد، اما در پرداخت حق، عدالت، امنیت،

آموزش، احترام و فراهم کردن شرایط مناسب کار کوتاهی کرد. اگر قرار است سخن «قِیمَةُ كُلِّ امْرِئٍ مَا يُخْسِنُهُ» در سازمان شنیده شود، مدیر نیز باید از خود بپرسد: من مدیریت خود را چقدر نیکو انجام می‌دهم؟

در این نگاه، مسئولیت یک‌طرفه نیست. همان‌طور که کارگر و کارمند باید وظیفه خود را درست انجام دهند، مدیر نیز باید وظیفه مدیریتی خود را درست انجام دهد؛ حق را به صاحب حق برساند، در ارزیابی‌ها انصاف داشته باشد، مانع رشد کارکنان نشود، از ظلم و تبعیض پرهیز کند، منابع سازمان را امانت بداند و تصمیم‌هایی نگیرد که هزینه آن را انسان‌ها و نسل‌های آینده بپردازند. چنین نگاهی، اخلاق را از سطح شعار به سطح رفتار مدیریتی منتقل می‌کند.

بنابراین، مدیر شایسته در این چارچوب کسی نیست که فقط بتواند دیگران را به کار وادارد؛ بلکه کسی است که خود را نیز در برابر نتیجه تصمیم‌هایش مسئول بداند، انسان‌ها را وسیله صرف تحقق اهداف نبیند، سازمان را برای آینده بسازد و آنچه را امانت گرفته، سالم‌تر و توانمندتر تحویل دهد. موفقیت چنین مدیری فقط در میزان تولید امروز یا سود پایان سال خلاصه نمی‌شود؛ بلکه در این نیز سنجیده می‌شود که آیا کارکنان توانمندتر شده‌اند، خانواده‌های آنان کمتر آسیب دیده‌اند، دانش سازمان افزایش یافته، فرهنگ سازمان سالم‌تر شده، منابع کمتری هدر رفته، محیط زیست کمتر آسیب دیده و سازمان و جامعه برای نسل بعد آماده‌تر شده‌اند یا نه.

در چنین نگاهی، مدیریت دیگر صرفاً اداره یک کارخانه یا شرکت نیست؛ مسئولیت ساختن انسان، سازمان و آینده است.

نتیجه‌گیری

انسان در سازمان نه یک عنصر حاشیه‌ای، بلکه یکی از ارکان اصلی سیستم است و عملکرد او حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل به‌هم‌پیوسته است؛ از ساختار و سبک مدیریت گرفته تا اطلاعات، آموزش، امنیت شغلی، عدالت، انگیزه، ارزیابی، پاداش، روابط انسانی، تجربه روزمره کار و میزان آزادی عمل در انجام مسئولیت‌ها. از این منظر، عملکرد پایدار با دستور، کنترل یا افزایش فشار کاری به دست نمی‌آید؛ بلکه زمانی شکل می‌گیرد که فرد بداند چه نتیجه‌ای از او انتظار می‌رود، چه مسئولیتی دارد، چه امکانات و اختیاراتی در اختیار اوست، چگونه ارزیابی می‌شود و در برابر چه نتایجی پاسخ‌گو است.

در چنین نگاهی، ابزارهایی مانند طوفان فکری، نظام پیشنهادات، ارزیابی عملکرد، گفت‌وگوی مستمر، نظام پاداش، آموزش و تفویض اختیار اجزای جداگانه‌ای نیستند، بلکه زمانی اثربخش می‌شوند که در یک چرخه منسجم قرار گیرند. کارکنان باید بتوانند مسئله را مشاهده و بیان کنند، ایده ارائه دهند، درباره راه‌حل گفت‌وگو کنند، در محدوده مسئولیت خود اقدام کنند، نتیجه را ببینند و تجربه حاصل را دوباره وارد فرایند یادگیری کنند. در این میان، تناسب میان مسئولیت، اختیار و پاسخ‌گویی اهمیت اساسی دارد؛ زیرا مسئولیت بدون اختیار فرد را در برابر نتیجه‌ای قرار می‌دهد که امکان تأثیرگذاری بر آن را ندارد و اختیار بدون مسئولیت نیز می‌تواند به کاهش پاسخ‌گویی منجر شود.

تجربه سازمان‌های پیشرو نیز نشان می‌دهد که مشارکت زمانی به ظرفیت واقعی تبدیل می‌شود که کارکنان امکان واکنش به مسائل محل کار خود را داشته باشند. در رویکرد تولید ناب تویوتا، برای نمونه، کارکنان خط تولید در مواجهه با ناهنجاری می‌توانند مشکل را اعلام کنند و در شرایط لازم فرایند را



متوقف سازند. این تجربه نشان می‌دهد که مسئولیت کیفیت و بهبود، زمانی جدی گرفته می‌شود که اختیار متناسب با آن نیز وجود داشته باشد و کارکنان صرفاً دریافت‌کننده دستور نباشند. تفکر سیستمی کمک می‌کند این روابط در کنار یکدیگر دیده شوند. هنگامی که عملکرد یک واحد کاهش می‌یابد، مدیر به جای جست‌وجوی فوری مقصر، رابطه میان ساختار، فرایند، منابع، اطلاعات، مهارت، انگیزه، اختیار و شیوه ارزیابی را بررسی می‌کند و راه‌حل را نیز فقط بر اساس نتیجه فوری آن نمی‌سجد. مسئله در این نگاه صرفاً یافتن یک علت یا یک مقصر نیست؛ شناخت الگویی است که نتیجه را ایجاد کرده و می‌تواند آن را دوباره تولید کند. از این رو، تفکر سیستمی مدیریت را پیچیده‌تر نمی‌کند، بلکه نگاه آن را به واقعیت سازمان عمیق‌تر می‌سازد.

اما این نگاه زمانی کامل می‌شود که مدیر خود را نیز بخشی از سیستم بداند. کسی که عملکرد دیگران را ارزیابی می‌کند، باید تصمیم‌ها و عملکرد خویش را نیز بسجد و سهم خود را در نتایج بپذیرد. هدف‌گذاری نادرست، آموزش ناکافی، کمبود منابع، تصمیم‌های متناقض یا شیوه نامناسب مدیریت ممکن است بخشی از علت یک ضعف عملکرد باشند. بنابراین اختیار مدیریتی صرفاً قدرت تصمیم‌گیری نیست؛ مسئولیتی است که آثار آن به انسان‌های دیگر و آینده مجموعه منتقل می‌شود.

این مسئولیت، انسان را از یک «منبع» به موضوع اصلی مدیریت تبدیل می‌کند. کارکنان، خانواده‌های آنان و نیروهای جوانی که آینده مجموعه و جامعه را خواهند ساخت، نباید صرفاً در محاسبات تولید و هزینه دیده شوند. امنیت و کرامت شغلی، عدالت، آموزش، انتقال تجربه، فرصت رشد و ایجاد فرهنگ سالم، بخشی از وظیفه مدیریتی است؛ همان‌گونه که رعایت حقوق و مسئولیت‌های حرفه‌ای نیز از این قاعده جدا نیست. انسان‌محوری به معنای چشم‌پوشی از عملکرد ضعیف یا تخلف نیست، بلکه یعنی تصمیم مدیریتی در عین حفظ منافع و انضباط مجموعه، کرامت انسان را نیز نادیده نگیرد.

افق این مسئولیت حتی از انسان‌های حاضر در مجموعه فراتر می‌رود. آب، انرژی، مواد اولیه، زمین، محیط زیست، دانش، فرهنگ و سرمایه اجتماعی، سرمایه‌هایی نیستند که بتوان آن‌ها را صرفاً برای دستیابی به نتیجه کوتاه‌مدت مصرف کرد. مدیر باید ببیند تصمیم امروز چه چیزی برای فردا باقی می‌گذارد. سازمانی که با دانش بیشتر، نیروی انسانی توانمندتر، فرهنگ سالم‌تر، منابع حفظ‌شده‌تر و ظرفیت بالاتر به مدیران و کارکنان نسل بعد تحویل داده شود، موفقیتی عمیق‌تر از تحقق یک هدف سالانه به دست آورده است. از همین منظر، بنگاه اقتصادی بخشی از جامعه و کشور است و کیفیت مدیریت آن می‌تواند در ساختن آینده ایران نیز سهم داشته باشد.

بنابراین، مدیریت سیستمی را نمی‌توان فقط مجموعه‌ای از ابزارهای افزایش بهره‌وری دانست. این رویکرد، شیوه‌ای برای دیدن انسان، سازمان، پیامدهای تصمیم و افق زمانی مدیریت است. سازمان پایدار جایی است که انسان توانمند، ساختار مناسب، اختیار متناسب، یادگیری مستمر و پاسخ‌گویی در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و نتیجه امروز به بهای از دست رفتن ظرفیت فردا حاصل نمی‌شود.

مدیر خوب فقط آمار و ارقام خوب به‌جا نمی‌گذارد؛ رهبر، سیستمی می‌سازد که انسان‌ها در آن احساس ارزشمندی کنند، رشد کنند و به تعالی برسند و سازمان نیز پیوسته در مسیر رشد، یادگیری و بهبود قرار گیرد. او می‌داند که موفقیت امروز نباید به بهای فرسودگی انسان‌ها، تضعیف خانواده‌ها، تخریب منابع یا قربانی کردن آینده به دست آید. مدیر شایسته آنچه را در اختیار گرفته، فقط برای دوره مسئولیت خود

مصرف نمی‌کند؛ می‌کوشد آن را توانمندتر، سالم‌تر و ارزشمندتر به مدیران و نسل‌های بعد بسپارد و در اندازه توان خود سهمی در ساختن ایرانی آبادتر، توانمندتر و انسانی‌تر داشته باشد. چنین سازمانی امروز موفق است و فردایش را نیز بهتر می‌سازد؛ و نام رهبرش نه فقط در جایگاه مدیریتی، بلکه در دل انسان‌ها، در فرهنگی که از خود به جا گذاشته و در اثری که بر آینده سازمان و ایران جان نهاده، در گذر زمان ماندگار می‌شود.

یادداشت پایانی نویسنده

در این نوشته‌ها تلاش کردم بخشی از آموخته‌ها و تجربه‌هایی را که در سال‌های کار در حوزه تولید و صنعت به دست آورده‌ام، با مدیران و سرپرستان در میان بگذارم. مخاطب اصلی من مدیرانی هستند که درگیر مسائل واقعی سازمان‌اند؛ کسانی که باید همزمان با انسان‌ها، تولید، کیفیت، هزینه، منابع، فرایندها و آینده مجموعه خود سروکار داشته باشند. بخشی از این مدیران دانش آموخته مدیریت‌اند و بخشی دیگر از رشته‌های فنی و تخصصی آمده‌اند و دانش مدیریتی خود را بیشتر در مسیر کار و تجربه آموخته‌اند. به همین دلیل، سعی کردم مطالب را با زبانی روشن و قابل فهم بیان کنم و در عین حال کلیدواژه‌های اصلی را حفظ کنم تا هر خواننده‌ای که بخواهد بیشتر بداند، بتواند از همان واژه‌ها مسیر مطالعه خود را ادامه دهد.



این انتخاب، با مسیر کاری خودم نیز بی‌ارتباط نیست. سال‌ها در مجموعه‌های تولیدی، کارخانه‌ها و شرکت‌های بزرگ فعالیت کرده‌ام؛ مسیری که از کارگری و کارمندی آغاز شد و در ادامه تجربه سرپرستی، مدیریت میانی و مدیریت ارشد را برایم به همراه داشت. به علت علاقه به کارآفرینی، بهره‌وری و روابط کار سالها و هم زمان در شرکتهای مختلفی به عنوان مشاور مدیریت یا هیئت مدیره فعال بودم. در کنار

مسئولیت‌های شغلی، در تشکلهای و مجامع کارگری و کارفرمایی نیز حضور داشته‌ام؛ یک بازه در شورای اسلامی کار نماینده کارگران بوده‌ام و در چندین دوره نیز به عنوان نماینده کارفرما عضو این شورا بوده‌ام. تجربه قرار گرفتن در این جایگاه‌های متفاوت، فرصت ارزشمندی بود تا مسائل محیط کار را از زوایای مختلف ببینم؛ هم دغدغه کسی را که باید کار را انجام دهد بشناسم، هم مسئله کسی را که مسئول هدایت کار است و هم مسئولیتی را که در برابر نتیجه نهایی بر عهده مدیر قرار می‌گیرد. به گمانم همین نگاه چندجانبه یکی از دلایلی است که در فهم مسائل انسانی و مدیریتی سازمان به من کمک کرده است. در نگارش مطالب نیز تلاش کردم میان تجربه عملی و دانش مدیریتی فاصله‌ای نباشد. بسیاری از اصطلاحات و کلیدواژه‌هایی که در متن آمده‌اند، در واقع دریچه‌ای به مباحث گسترده‌تری هستند. هر کدام از آنها پشتوانه نظری، پژوهشی و تجربی دارند و اگر موضوعی توجه خواننده را جلب کرد، می‌تواند همان واژه را دنبال کند و به منابع عمیق‌تر برسد. واژه‌نامه پایان مجموعه نیز برای همین منظور فراهم شده است تا مراجعه به اصطلاحات اصلی و پیدا کردن معنای آنها آسان‌تر باشد.

به یقین هیچ نوشته‌ای نمی‌تواند همه ابعاد تجربه مدیریت و زندگی سازمانی را در خود جای دهد. ممکن است در این مطالب نکته‌ای نیاز به اصلاح یا تکمیل داشته باشد یا خواننده‌ای بر اساس تجربه خود با بخشی از آن موافق نباشد. از نقد، پیشنهاد و تجربه‌های متفاوت استقبال می‌کنم. به خصوص تجربه کسانی که سال‌ها در کارخانه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها کار کرده‌اند برای من اهمیت زیادی دارد؛ زیرا واقعیت محیط کار همیشه ابعاد و ظرافت‌هایی دارد که ممکن است در یک متن دیده نشود. اگر این مجموعه در آینده ادامه پیدا کند یا ویرایش‌های دیگری از آن منتشر شود، چنین دیدگاه‌هایی می‌تواند در تکمیل و اصلاح مطالب مورد استفاده قرار گیرد.

اما اگر بخواهم همه آنچه را در این مجموعه دنبال کرده‌ام در یک نکته خلاصه کنم، آن نکته «نوع نگاه مدیر» است. مدیری که فقط عدد تولید، هزینه، بهره‌وری و شاخص عملکرد را می‌بیند، بخشی از واقعیت را می‌بیند. پشت هر عدد، انسانی قرار دارد؛ پشت هر تصمیم، مجموعه‌ای از پیامدها شکل می‌گیرد و پشت هر نتیجه امروز، آینده‌ای قرار دارد که می‌تواند از آن تصمیم تأثیر بپذیرد. مدیر باید بتواند این ارتباط‌ها را ببیند و بداند که مسئولیت او فقط گرفتن نتیجه در حال نیست؛ ساختن شرایطی است که انسان‌ها در آن رشد کنند، سازمان توانمندتر شود و منابع و فرصت‌های امروز، آینده فردا را قربانی نکنند. اگر این نوشته‌ها بتوانند مدیر یا سرپرستی را به یک مکث کوتاه وادارند؛ اینکه پیش از قضاوت درباره عملکرد یک انسان، شرایطی را که در آن کار می‌کند نیز ببیند، پیش از یک تصمیم مهم پیامدهای آن را فراتر از امروز بررسی کند و بداند که آنچه در اختیار دارد امانتی برای ساختن آینده است، به گمان من به هدف خود نزدیک شده‌اند. شاید میراث واقعی یک مدیر نیز فقط میزان تولید، سود یا شاخص‌هایی نباشد که در دوران مسئولیتش ثبت شده‌اند؛ بلکه انسان‌هایی باشند که در کنار او توانمندتر شده‌اند، سازمانی که پس از او سالم‌تر و آماده‌تر به راه خود ادامه می‌دهد و سهمی که در ساختن آینده‌ای بهتر برای جامعه و ایران جان داشته است.

با احترام و ارادت به همه انسان‌هایی که برای آبادانی، پیشرفت و سربلندی میهن عزیزمان تلاش می‌کنند. سعید کنعانی

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. Wiley.
- Bosch. (2017). *Bosch sustainability report 2017*.
- Checkland, P. B. (1981). *Systems thinking, systems practice*. John Wiley & Sons.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Forrester, J. W. (1961). *Industrial dynamics*. MIT Press.
- 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>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- 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.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302–317 <https://doi.org/10.1037/1089-2680.10.4.302>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Brothers.
- Maslow, A. H. (1964). *Religions, values, and peak experiences*. Ohio State University Press.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management: A journal*. R. D. Irwin.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). Van Nostrand.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. Viking Press.
- Meadows, D. H. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system*. The Sustainability Institute.
- Miller, B. (2022, May 9). *How we inspire great performance at Adobe*. Adobe.
- Morrell, M., & Hoffman, E. (2025). Abraham Maslow: The last weekend. *Journal of Humanistic Psychology*, 65(6), 1215–1227 <https://doi.org/10.1177/0022167821992229>
- NASA. (2026). *Lessons learned*.
- Samsung Electronics. (2016). *Samsung sustainability report 2016*.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Siemens AG. (2018). *Idea management*.
- Toyota Times. (2024, October 31). *Making work more fun and fruitful—Toyota's creative idea suggestion system*.

• شریف رضی، محمد بن حسین. (۱۴۰۳). *نهج البلاغه* (محمد دشتی، مترجم). کتاب جمکران.

• قانون کار جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۶۹)

• آیین نامه نحوه قراردادهای مربوط به تعیین و پرداخت پاداش افزایش تولید به منظور افزایش بهره‌وری. (۱۳۹۰)

- **Alternative** (آلترناتیو): گزینه یا راهکار جایگزینی که در برابر وضعیت یا راهکار موجود قرار می‌گیرد و برای حل مسئله یا دستیابی به هدف مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- **Andon** (آندون): واژه‌ای ژاپنی که در معنای سنتی به نوعی چراغ یا فانوس ژاپنی گفته می‌شد که با قرار گرفتن منبع نور درون پوششی، برای روشنایی و ایجاد نور قابل مشاهده استفاده می‌شد. در نظام تولید تویوتا، این واژه برای سیستم بصری اعلام وضعیت و ناهنجاری در خط تولید به کار رفته است. سیستم آندون معمولاً از چراغ‌ها، نمایشگرها یا علائم قابل مشاهده تشکیل می‌شود و وضعیت عادی یا وجود مشکل در فرایند را به کارکنان و سرپرستان نشان می‌دهد. برای مثال، هنگامی که کارگر با نقص کیفیت، خرابی تجهیز یا شرایط غیرعادی مواجه می‌شود، می‌تواند با فعال کردن آندون مشکل را به سرعت اعلام و درخواست کمک کند و در صورت لزوم، فرایند متوقف شود تا مشکل بررسی و برطرف شود. بنابراین، آندون در تولید ناب را می‌توان ابزاری بصری برای آشکارسازی سریع مشکل و تسهیل واکنش به آن دانست.
- **Apply** (به کارگیری): مرحله‌ای از فرایند که در آن دانش، ایده، تجربه یا راهکار شناسایی شده در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد تا میزان اثربخشی آن در شرایط واقعی بررسی و از نتایج آن برای بهبود عملکرد استفاده شود.
- **Balancing Feedback** (بازخورد متعادل کننده): حلقه‌ای که تمایل دارد یک وضعیت را به سمت هدف یا سطح مشخصی برگرداند و در برابر تغییر اولیه مقاومت ایجاد می‌کند.
- **Bottleneck** (گلوگاه): بخشی از فرایند یا سیستم که ظرفیت آن محدودتر از نیاز سیستم است و می‌تواند سرعت یا ظرفیت کل سیستم را محدود کند.
- **Brainstorming** (طوفان فکری): روشی گروهی برای تولید تعداد زیادی ایده درباره یک مسئله، پیش از آنکه ایده‌ها مورد ارزیابی و انتخاب قرار گیرند.
- **Check-in** (گفت‌وگوی مستمر عملکرد و پیشرفت): گفت‌وگوی کوتاه، منظم و هدفمند میان مدیر یا سرپرست و کارکنان درباره وضعیت کار، میزان پیشرفت، موانع، نیازهای آموزشی و حمایتی، تغییر اولویت‌ها، اهداف پیش‌رو و اقدام‌های بعدی؛ با هدف شناسایی و رفع به موقع مشکلات، هدایت عملکرد و حمایت از رشد فردی و شغلی، نه صرفاً امتیازدهی یا ارزیابی پایان دوره.
- **C-Lab** (Creative Lab؛ آزمایشگاه خلاقیت): برنامه و بستر سازمانی سامسونگ برای حمایت از ایده‌های خلاقانه و نوآورانه، توسعه و آزمایش آن‌ها و فراهم کردن زمینه تبدیل ایده‌های منتخب به محصولات، خدمات یا کسب‌وکارهای جدید.
- **Continuous Improvement Process** (فرایند بهبود مستمر): رویکردی نظام‌مند و تکرارشونده برای شناسایی مداوم مشکلات، ناکارآمدی‌ها و فرصت‌های بهبود در فرایندها و عملکرد سازمان،

طراحی و اجرای تغییرات مناسب، سنجش نتایج و استفاده از یافته‌ها برای اصلاح و بهبود دوباره است. هدف آن دستیابی به بهبود تدریجی، مستمر و پایدار در کیفیت، بهره‌وری، ایمنی، هزینه، زمان، رضایت مشتری و سایر شاخص‌های عملکرد است. این فرایند می‌تواند از طریق تحلیل داده‌ها، شناسایی خطاها و انحرافات، بازخورد کارکنان و مشتریان، ممیزی، اقدامات اصلاحی و نظام پیشنهادات (Suggestion System) تقویت شود؛ بنابراین نظام پیشنهادات یکی از ابزارهای مشارکت کارکنان در بهبود مستمر است و با خود فرایند بهبود مستمر یکسان نیست.

- Dr. phil. (دکترای فلسفه): عنوان سنتی یکی از مدارک دکتری در نظام دانشگاهی آلمان و برخی کشورهای اروپایی، برگرفته از عبارت لاتین Doctor philosophiae به معنای «دکترای فلسفه». این عنوان الزاماً به معنای تحصیل در رشته فلسفه نیست و در سنت دانشگاهی، برای برخی رشته‌های علوم انسانی، اجتماعی و نظری نیز به کار رفته است.
- Equifinality (هم‌نهایتی): ویژگی یک سیستم باز که بر اساس آن یک وضعیت یا نتیجه نهایی مشابه می‌تواند از مسیرها، شرایط اولیه یا روش‌های متفاوت حاصل شود. این مفهوم در نظریه سیستم‌های باز بیانگر آن است که برخلاف سیستم‌های بسته که نتیجه آن‌ها تا حد زیادی به شرایط اولیه وابسته است، یک سیستم باز می‌تواند با دریافت ورودی‌های متفاوت و طی کردن مسیرهای گوناگون، در اثر تعامل مستمر با محیط و سازوکارهای تنظیمی درونی، به وضعیت نهایی مشابهی برسد. در علوم سازمانی و مدیریت، هم‌نهایتی به این معناست که برای دستیابی به یک هدف یا عملکرد مطلوب، الزاماً تنها یک راه‌حل یا مسیر مدیریتی وجود ندارد و سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از منابع، ساختارها، راهبردها و روش‌های متفاوت به نتایج مشابه دست یابند.
- Feedback (بازخورد): اطلاعاتی درباره نتیجه یک رفتار یا اقدام که دوباره به سیستم بازمی‌گردد و می‌تواند رفتار یا تصمیم بعدی را تحت تأثیر قرار دهد.
- Feedback Loop (حلقه بازخورد): مجموعه‌ای از روابط متقابل که در آن نتیجه یک اقدام دوباره بر عوامل ایجادکننده آن اثر می‌گذارد.
- Financial Reward (پاداش مالی): پاداشی که به شکل وجه نقد یا مزایای دارای ارزش مالی به فرد یا گروه پرداخت می‌شود.
- Growth Mindset (ذهنیت رشد): نگرشی که بر قابل توسعه و بهبود بودن توانایی‌ها، مهارت‌ها و ظرفیت‌های فرد از طریق یادگیری، تلاش، تجربه و دریافت بازخورد تأکید دارد. در این رویکرد، توانایی‌های افراد ثابت و تغییرناپذیر فرض نمی‌شود؛ بلکه اشتباه، چالش و بازخورد می‌توانند بخشی از فرایند یادگیری و رشد فرد باشند.
- Habilitation (هابیلیتیشن): مرحله‌ای علمی و دانشگاهی در برخی نظام‌های آموزش عالی، به‌ویژه در سنت دانشگاهی آلمان و برخی کشورهای اروپایی، که معمولاً پس از دریافت دکتری انجام

می‌شود و طی آن پژوهشگر با ارائه مجموعه‌ای از پژوهش‌های مستقل و احراز صلاحیت علمی، برای تدریس و راهنمایی پژوهش در سطح عالی دانشگاهی واجد شرایط می‌شود. این مرحله با دکتری تفاوت دارد و نباید با مدرک دکتری یکسان تلقی شود.

- **Innovation** (نوآوری): تبدیل ایده یا دانش جدید به روش، محصول، خدمت یا فرایندی که ارزش قابل استفاده ایجاد کند.
- **Interactive Planning** (برنامه‌ریزی تعاملی): رویکردی در برنامه‌ریزی که بر مشارکت فعال ذی‌نفعان، طراحی آینده مطلوب و اقدام هماهنگ برای حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب تأکید دارد.
- **Jidoka** (جیدوکا): اصطلاحی ژاپنی و یکی از اصول اساسی نظام تولید تویوتا به معنای آشکارسازی و توقف فرایند هنگام بروز ناهنجاری است. بر اساس این اصل، هنگامی که در فرایند تولید مشکلی مانند نقص کیفیت، خرابی تجهیز یا انحراف از شرایط تعیین‌شده شناسایی شود، فرایند باید در صورت لزوم متوقف یا کنترل شود تا علت مشکل بررسی و برطرف شود؛ نه اینکه تولید صرفاً برای حفظ جریان کار ادامه پیدا کند و مشکل به مراحل بعدی منتقل شود. جیدوکا در کنار ابزارهایی مانند آندون، مسئولیت کارکنان در قبال کیفیت و اختیار آنان برای واکنش سریع به مشکلات را تقویت می‌کند.
- **Learning Organization** (سازمان یادگیرنده): سازمانی که توانایی یادگیری مستمر از تجربه، اصلاح رفتار و ساختار و تبدیل دانش حاصل از تجربه به بهبود عملکرد را ایجاد می‌کند.
- **Lean** (ناب): رویکردی برای ایجاد ارزش بیشتر با منابع کمتر از طریق حذف اتلاف، کاهش فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده، آزمون سریع ایده‌ها و یادگیری و بهبود مستمر.
- **Lessons Learned Information System** (سامانه درس‌آموخته‌ها): سامانه‌ای برای ثبت، سازمان‌دهی، اشتراک‌گذاری و استفاده از تجربه‌ها و درس‌آموخته‌های سازمان با هدف جلوگیری از تکرار خطاها، انتقال دانش و تقویت یادگیری و بهبود مستمر.
- **Leverage Point** (نقطه اهرمی): نقطه‌ای در یک سیستم که تغییر در آن می‌تواند اثر قابل‌توجهی بر رفتار کل سیستم ایجاد کند.
- **Mess** (وضعیت مسئله‌مند و درهم‌تنیده): وضعیتی پیچیده که در آن چندین مسئله به یکدیگر وابسته و متقابلاً اثرگذارند و نمی‌توان آنها را صرفاً به مسائل مستقل و جدا از هم تقلیل داد. در این وضعیت، حل یک مسئله به‌صورت جداگانه لزوماً وضعیت کلی را بهبود نمی‌دهد و حتی ممکن است پیامدهای ناخواسته‌ای در بخش‌های دیگر سیستم ایجاد کند.
- **Metamotivation** (فراانگیزش): نوعی انگیزش که در آن فرد صرفاً برای رفع کمبود یا تأمین منفعت شخصی عمل نمی‌کند، بلکه رفتار او در جهت معنا، ارزش‌ها و اهدافی بزرگ‌تر از منافع فردی شکل می‌گیرد.

- **Motivation** (انگیزش): مجموعه عواملی که رفتار فرد را برای آغاز، ادامه و جهت‌دهی به فعالیت تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- **Non-Financial and Non-Cash Reward** (پاداش غیرمالی و غیرنقدی): امتیاز یا مزیتی که الزاماً به شکل پرداخت مستقیم پول نیست؛ مانند تقدیر رسمی، فرصت آموزشی، سفر، هدیه، معرفی فرد به عنوان کارکنان برتر یا سایر مزایای سازمانی.
- **Open System** (سیستم باز): سیستمی که با محیط خود در ارتباط است و از آن ورودی دریافت می‌کند و بر محیط اثر می‌گذارد.
- **Organizational Learning** (یادگیری سازمانی): فرایندی که طی آن سازمان از تجربه‌ها، خطاها و نتایج تصمیم‌ها می‌آموزد و این یادگیری را در رفتار و ساختار خود به کار می‌گیرد.
- **Paradigm** (پارادایم): چارچوب ذهنی، الگوی فکری یا مجموعه‌ای از باورها، پیش‌فرض‌ها و مفاهیمی که تعیین می‌کند فرد یا سازمان واقعیت را چگونه ببیند، مسائل را چگونه تعریف کند و چه راه‌حل‌هایی را مناسب بداند. به زبان ساده، پارادایم مانند عینکی است که انسان با آن جهان را نگاه می‌کند؛ این عینک تعیین می‌کند چه چیزهایی را ببیند، چگونه آن‌ها را تفسیر کند و چه برداشتی از مسائل داشته باشد. دو نفر ممکن است با یک مسئله واحد روبه‌رو شوند، اما چون پارادایم یا چارچوب فکری متفاوتی دارند، همان مسئله را به شکل متفاوتی درک کنند و راه‌حل‌های متفاوتی برای آن پیشنهاد دهند.
- **Peak Experience** (تجربه اوج): تجربه‌ای عمیق و متمایز که ممکن است با احساس معنا، شگفتی، زیبایی، وحدت، سرزندگی یا ارتباط با چیزی فراتر از خود همراه باشد.
- **Performance Appraisal** (ارزیابی عملکرد): فرایند سنجش و بررسی عملکرد فرد یا گروه بر اساس معیارهای مشخص، با هدف شناخت نقاط قوت، زمینه‌های بهبود و در موارد مربوط، تصمیم‌گیری درباره آموزش، ارتقا یا پاداش.
- **Performance Indicator** (شاخص عملکرد): معیار قابل اندازه‌گیری برای بررسی میزان تحقق یک هدف یا کیفیت عملکرد.
- **Personal Mastery** (خودپروری / تسلط شخصی / تعالی فردی): فرایند مستمر شناخت توانایی‌ها و محدودیت‌های فرد، تعیین اهداف روشن، یادگیری و تلاش برای رشد و نزدیک شدن به سطح مطلوب توانمندی.
- **Production Baseline** (تولید مبنا): سطح تولیدی که در قرارداد پاداش افزایش تولید به عنوان مبنای مقایسه برای تعیین میزان افزایش تولید مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- **Production Increase Reward** (پاداش افزایش تولید): پاداشی که در چارچوب مقررات مربوط، برای ایجاد انگیزه در افزایش تولید، بهبود کیفیت، کاهش ضایعات و افزایش علاقه‌مندی و درآمد کارگران طراحی می‌شود.

- **Productivity** (بهره‌وری): میزان کارایی استفاده از منابع برای ایجاد محصول یا خدمت؛ به گونه‌ای که افزایش خروجی با منابع یکسان یا کاهش منابع برای خروجی مشابه می‌تواند نشانه افزایش بهره‌وری باشد.
- **Reinforcing Feedback** (بازخورد تقویت‌کننده): حلقه‌ای که در آن تغییر اولیه باعث ایجاد تغییرات بعدی می‌شود و این تغییرات، روند اولیه را تقویت می‌کنند.
- **Reward System** (نظام پاداش): مجموعه قواعد و سازوکارهایی که مشخص می‌کند سازمان برای چه نوع عملکرد، رفتار یا نتیجه‌ای و با چه معیارهایی به کارکنان پاداش می‌دهد.
- **Self-Actualization** (خودشکوفایی): تحقق ظرفیت‌ها و توانایی‌های فرد و حرکت به سمت رشد و شکوفایی شخصی.
- **Self-Transcendence** (فراروی از خویشتن): فراتر رفتن از خود و معطوف شدن به معنا و ارزش‌هایی فراتر از منافع شخصی.
- **Soft Systems Methodology – SSM** (روش‌شناسی سیستم‌های نرم): رویکردی برای شناخت و بهبود وضعیت‌های پیچیده انسانی و سازمانی که در آنها افراد و گروه‌های مختلف ممکن است برداشت‌ها، منافع و تعریف‌های متفاوتی از وضعیت یا مسئله داشته باشند. این روش بر آشکار کردن دیدگاه‌های مختلف، گفت‌وگو، یادگیری و یافتن تغییرات مطلوب و امکان‌پذیر تأکید دارد و در مسائل انسانی و سازمانی، برخلاف مسائل صرفاً فنی، مسئله را امری کاملاً ثابت و از پیش تعریف‌شده فرض نمی‌کند.
- **Steady State** (حالت پایدار): وضعیتی از یک سیستم که در آن متغیرهای اصلی سیستم، با وجود جریان مستمر ورودی و خروجی، در طول زمان در محدوده‌ای نسبتاً ثابت باقی می‌مانند.
- **Suggestion System** (نظام پیشنهادات): سازوکاری رسمی برای دریافت، ثبت، بررسی، ارزیابی و اجرای پیشنهادهای کارکنان و اعلام نتیجه آن به پیشنهاددهنده.
- **System Dynamics** (پویایی‌شناسی سیستم‌ها): رویکردی برای بررسی رفتار سیستم‌ها در طول زمان بر اساس روابط متقابل، تأخیرها و حلقه‌های بازخورد.
- **Systems Thinking** (تفکر سیستمی): شیوه‌ای برای دیدن پدیده‌ها به عنوان مجموعه‌ای از اجزا و روابط متقابل که رفتار کل آنها در طول زمان شکل می‌گیرد.