

پارادایم های رشد، پیشرفت و کار تیمی و تصمیم  
گیری گروهی برای ارتقای بهره وری



رشد و توسعه و پیشرفت های اقتصادی - صنعتی دارای شاخص ها و پارادایم های است که اگر به آنها توجه و زمینه برای بروز آنها فراهم نشود دستیابی به رشد و توسعه میسر نخواهد شد و این امر درباره افزایش بهره وری نیز صادق و بدیهی است که باید ایجاد، رشد و توسعه مدّ نظر باشند و فرایندی شکل بگیرد تا بتوان شیوه های مناسب برای افزایش بهره وری را برگزید.

این نکته نیز اجتناب ناپذیر است که کشورهای در حال رشد و یا حتا از حیث اقتصادی - صنعتی عقب مانده باید الگویی از کشوری پیشرفته را بردارند و در این دو زمینه آنها را ملاک حرکات و برنامه ریزی های خود قرار دهند، و همه ارگان ها در همه زمینه ها بایستی وسایل و اسباب لازم را فراهم سازند.

افزایش های مقطعی بهره وری که با برخی تصمیم ها ممکن است حاصل شوند، پایدار نخواهند بود، زیرا بُن مایه ها و پارادایم های اصلی و زیرساخت های لازم برای افزایش بهره وری و حفظ و رشد آن در درازمدت مدّ نظر قرار نمی گیرند.

امروز در دنیای پیشرفته صنعتی- اقتصادی فقط ابزار کار و تجهیزات و ماشین آلات نیستند که باید در آنها نوآوری صورت گیرد، بلکه خود انسان و چگونگی برنامه ریزی مدیران برای توجه، پردازش و ایجاد انگیزه کافی در همه کارکنان، نقشی ارزنده در افزایش بهره وری پدید خواهد آورد.

این امر که بخش خصوصی می تواند بهتر از بخش دولتی بهره وری را افزایش دهد فقط و فقط زمانی حاصل می شود که بخش خصوصی در شیوه های مدیریت خود تجدید نظر کند، والا هیچ تفاوتی نمی کند، زیرا همانگونه که گفته شد، اگر مدیریت بنگاه های اقتصادی آن شاخص ها و بُن مایه ها را در نظر نگیرد و در نگرش های مدیریتی خویش هوشمندانه نباشد، افزایش بهره وری میسر نخواهد شد.

رئیس انجمن بهره‌وری ایران اشاره می‌کند که نرخ رشد بهره‌وری در کشور منفی است (روزنامه آفتاب، پنجم خرداد نود و دو) و اضافه می‌کند:

«برای بالا بردن بهره‌وری دو راه بیشتر پیش رو نیست و آن اینکه یا سرمایه‌افزایش یابد و نیروی کار مدیریت شود و یا با همان امکاناتی که در دست است میزان تولید و راندمان کار بالا برود».

ایشان می‌افزاید: «متأسفانه گاهی به موضوع بهره‌وری به صورت محدود نگاه می‌شود، درحالی‌که باید به یاد داشته باشیم که حتا در حیطه خانواده و در مباحث نظری و اجتماعی نیز باید این مسئله را در نظر بگیریم و چنانچه در این خصوص در جامعه فرهنگ سازی به عمل آید بی تردید وضعیت از آنچه که اینک در آن به سر می‌بریم بسیار بهتر خواهد شد. مدیران اقتصادی ما بیشتر مدیران هزینه هستند تا مدیر اقتصادی».

تفسیر این جملات این نتیجه را بار می آورد که ما برای ایجاد بستری درست، کارآمد و بستری که در درازمدت بتواند افزایش بهره وری به وجود آمده را پایدار نگهدارد بایستی بنگاه های اقتصادی، دولت و همه دست اندرکاران در همه زمینه ها نگرشی نوین به مدیریت کلان داشته باشند این نگرش کلان یعنی دگرگونی ساختارهای سنتی مدیریت که متأسفانه در ایران وجود دارند. این نگرش کلان یعنی پدید آوردن مدیریت هوشمند، یا **Intelligent Mangement** در بنگاه های اقتصادی و به عبارت بهتر در همه سطوح مدیریت خواه اقتصادی، خواه غیر آن که بگونه ای به اقتصاد مربوط می شود.

این مدیریت کلان یعنی برقراری فرهنگ مدیریت هوشمند در کشور!

قانون قطبيت و رشد (يوهان ولفگانگ گوته)

The law of polarity and increase

Das Gesetz von Polarität und Steigerung

یوهان ولفگانگ گوته (Johann Wolfgang Goethe) این قانون را  
به شکل زیر بیان می کند:

«هر اندازه ارگانیسم ها و مخلوقات تکامل نیافته تر باشند، اجزای تشکیل  
دهنده آنها مشابه یکدیگرند و هر اندازه ارگانیسم ها و مخلوقات تکامل  
یافته تر باشند، اجزای تشکیل دهنده آنها متفاوت هستند.»  
حالت نخست: رکود و خمود فکر و اندیشه، روان رنجوری، سکون یا حرکت  
های بسیار کند به سوی یافته های نو و تازه.

حالت دوم: پیدایش بستر گفتمان و دستیابی به یافته ها نو و تازه و حرکت های مردمی و ارزش آفرین با افزایش نوآوری در همه زمینه ها (اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، صنعتی، هنری و غیره)



سه شاخص اجتماعی

## **Social Threefololing (Soziale Dreigliederung)**



برپایه قانون قطبیت و رشد، رودولف اِشتاینِر (Rudolf Stainer) سه اصل را تدوین و بیان کرده است:

- حیات اندیشه
- حیات حقوقی
- حیات اقتصادی

این سه اصل از دیرباز تا امروز در کشورهای پیشرفته اقتصادی- صنعتی بطور اتوماتیک مورد توجه برنامه ریزان و مسئولین قرار می گیرند و چنان جا افتاده اند که دیگر ذکری از آنها به میان نمی آید و بر همین پایه دانشکده ای تحت عنوان «سه شاخص اجتماعی»

### (Social Threefolding, Soziale Dreigliederung) در آلمان

ایجاد شد که پیوسته درباره این سه اصل پژوهش می کند و توجه دقیق به این سه اصل ارزش آفرین را برای افزایش بهره وری، قانون مداری، گسترش رفاه عمومی و ایجاد زمینه های خوشبختی و نیکبختی اجتناب ناپذیر می داند و عنوان می کند که گرچه این اصول جدای از یک دیگر عمل می کنند، لیکن هرگاه حتا یکی از آنها مدنظر قرار نگیرد کارایی مناسب پدید نخواهد آمد.

# حيات اندیشه

حیات اندیشه تحصیل، علم، مذهب و فرهنگ و همچنین همزیستی انسان ها را دربرمی گیرد و در بعد صنعتی – اقتصادی به عنوان خلاقیت و نوآوری در فرهنگ اتخاذ تصمیم در بنگاه اقتصادی عنوان می شود. توجه به حیات اندیشه بایستی برای انسان ها تسهیلات لازم برای تحصیل و به کار گرفتن توانمندی فردی و بازآموزی آنان را فراهم سازد. علم و دانش و فعالیت کاری انسانی زمانی بهره وری موردنظر را پدید می آورند و پتانسیل خود را به نحو احسن ارایه می کنند که زیر سلطه قدرت های دولتی و فقط در خدمت سرمایه قرار نگیرند.

حیات اندیشه از خود جوشی انسان ها از زمان مدرسه آغاز می شود و دولت ها و نقش آفرینی اقتصادی بایستی زمینه ها، تسهیلات و امکانات لازم برای این خودجوشی ارزش آفرین را ایجاد کنند. حتا در دوران آغازین دبستانی باید برای بروز اندیشه وقت گذاشت و فرصت داد، تا در سنین بالاتر و ورود به صنعت و اقتصاد انسان ها شهامت و جرأت اظهار نظر درباره مسئولیت های خویش و بهبود بخشیدن به روش ها اجرایی را پیدا کنند، که این امر در ایجاد بهره وری مطلوب بسیار اثربخش است.

# حيات عدالت، حيات حقوقی

تساوی در برابر قانون برای حفظ حق و حقوق و امکانات مساوی برای انسان ها اجتناب ناپذیر است و یکی از شرط های اساسی برای بهبود بخشیدن به روابط اجتماعی انسان هاست. ایجاد و اقدام نظام دموکراتیک که از ژرفنای طبیعت انسان ها سرچشمه می گیرد، موجب تلاش انسان ها برای داشتن روابط صحیح اجتماعی می شود و آنان را به کوشش به اندیشه های نوآور سوق می دهد.

به انسان ها باید این آگاهی داده شود که در حیطه وظایف و مسئولیت های خویش صاحب رأی و نظر هستند.

بزرگترین وظیفه دولت های مردمی تدوین قوانین و نظارت بر آنهاست که قدرت های اقتصادی برپایه توجه به حق و حقوق انسان ها شکل بگیرند و انسان ها به عنوان ابزار کار مورد استفاده قرار نگیرند.

این اقدام ها موجب می شوند که انسان تفاوت بین خود و مواد اولیه و ابزار تولید را به خوبی دریابد و با این آگاهیست که نسبت به آنچه که در یک بنگاه اقتصادی تولید می شود چه در داخل بنگاه و چه در خارج از آن احساس تعهد و مسئولیت می کنند که این امر نیز موجب ارزش آفرینی فردفرد آنان و در نتیجه افزایش بهره وری خواهد شد.



# حیات اقتصادی

حیات اقتصادی بدان معناست که همه دست اندرکاران یک فرایند باید به سهم مسئولیت خویش با ارایه دیدگاه هایشان به کار گرفته شوند و این احساس مطلق را نداشته باشند که در مقابل کاری که انجام می دهند فقط «مزد» می گیرند، بلکه برای دستیابی به برادری در اقتصاد، فکر و اندیشه آنان نیز مورد نظر قرار می گیرند.

در بسیاری از شرکت های اروپایی این شیوه مدیریت تجربه شده و نتیجه های ارزشمندی در پیوند با افزایش بهره وری به دست آمده است.

# نظام (System) و نظام ارزش ها (Value Of System)



جمع همه عناصری که با یکدیگر در پیوند هستند و بگونه ای بریکدیگر تأثیر می گذارند که در نهایت به عنوان یک شاخص خاص تدوین می شوند که در آن هر یک از عناصر جایگاه و وظیفه ویژه خود را دارند، برای دستیابی به هدف موردنظر که از پیش معین شده است.

یعنی اینکه:

رهبری  
Leadership



تجزیه و تحلیل  
کوتاه مدت، میان مدت و درازمدت با مسئول یا مسئولین اجرایی و تدوین چارچوب  
(Plan) و ابلاغ به مسئول یا مسئولین اجرایی و نظارت بر نتایج



تدوین برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت (Programm)



ابلاغ و نظارت مستمر بر نتایج به دست آمده



بازمهندسی در حین اجرا

بررسی مشترک با رهبری برای تدوین تداوم چارچوب های نو براساس بازمهندسی ها

# همافزایی یا سینرژی (Synergy)

زمانی که دو یا چند عنصر، جریان یا عامل با هم همیاری و برهمکنش (Interaction) داشته باشند اثری بوجود می‌آید. اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هر کدام از آن عناصر جداگانه می‌توانستند بوجود آورند بیشتر شود در اینصورت پدیده هم‌افزایی رخ داده است. مقدار هم‌افزایی را می‌توان با محاسبه برآیند کار گروهی و از سوی دیگر محاسبه مجموع نتیجه کار تک تک افراد در حالت کار جدا و تکی و سپس کسر کردن نتیجه محاسبه اول از دوم بدست آورد.

- در ساده ترین توصیف می‌توان گفت که برآیند نیروی جمعی از جمع تک تک نیروها بیشتر است.
- به این مفهوم که رابطه اجزا با یکدیگر جزئی جداگانه تلقی می‌شود. انرژی آزاد شده از سوی افرادی که دارای روحیه تیمی هستند، انرژی کلی به نام سینرژی را ایجاد می‌کند.
- جلوه‌هایی از نیروی جمعی را در همه جای طبیعت می‌توان یافت. برای مثال اگر دو گیاه را نزدیک هم بکارید، ریشه‌های آنها در هم می‌تنند و کیفیت خاک را بهبود می‌بخشند و در پرتوی این تعاون و همبستگی هر دو بهتر رشد می‌کنند. یا وزنی که دو قطعه چوب تحمل می‌کنند بسیار بیشتر از مجموع وزنی است که هریک به تنهایی تاب می‌آورند. روحیه تیمی معادلات ریاضی را نیز به هم می‌زند. به بیان دیگر در مبحث نیروی جمعی  $2 = 1 + 1$  یا بیشتر.

نظام ارزش ها، مدیریت  
سنتی، مدیریت هوشمند

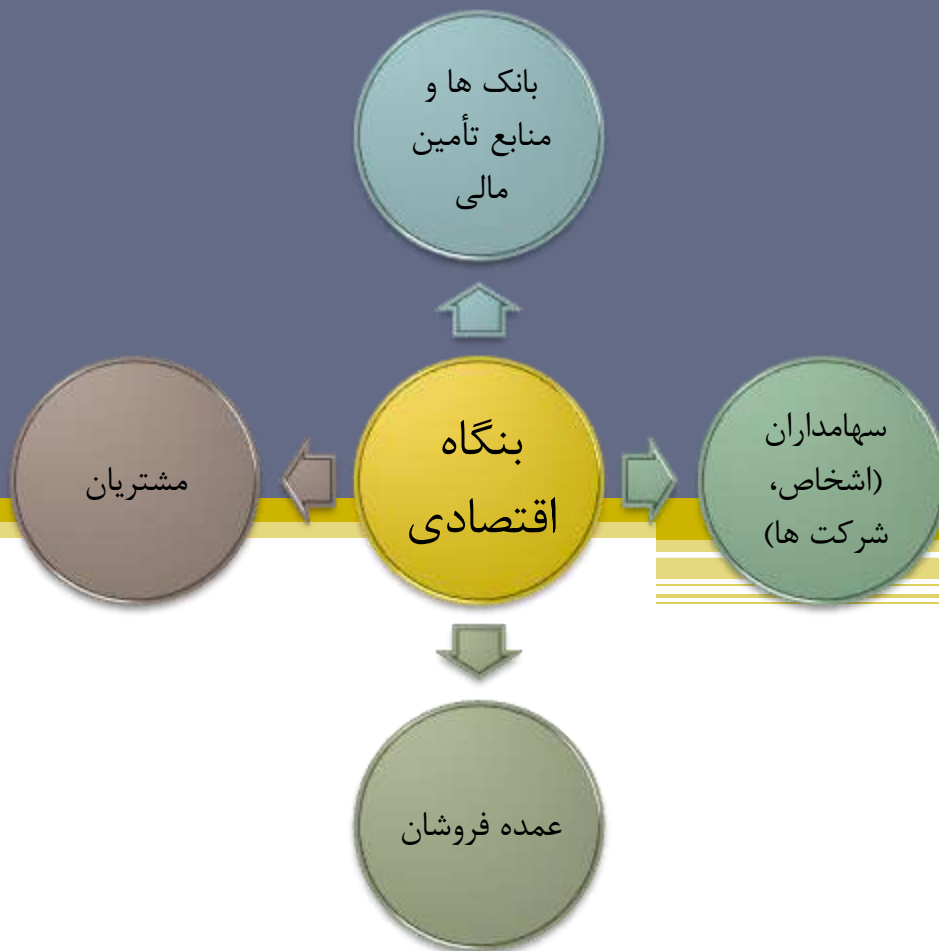


موضوع نظام ارزش ها نکته ایست که فرای Homo Oeconomicus (انسان اقتصادی) به اخلاق حرفه ای و رفتاری نیز می پردازد که بایستی بین بنگاه اقتصادی و انسان های فعال در فرایند چه در حین کار و چه در اوقات فراغت وجود داشته باشد.

نتیجه نهایی که پس از بررسی نظام ارزش ها حاصل می شود اینست که: هرگونه فعالیت یک بنگاه اقتصادی بایستی بگونه ای باشد که ارزش همه انسان هایی که بگونه ای در فرایند دخالت دارند حفظ شود. در این حالت است که نظام ارزش ها شکل می گیرد و بدون تردید افزایش بهره وری بارور خواهد شد.

# مدیریت سنتی بدون آگاهی از مدیریت هوشمند

## - بهره‌وری فقط برای سرمایه‌دار و سهامداران



# مدیریت هوشمند با عنایت خاص به نظام ارزش ها و افزایش بهره وری برای همگان



جهانی شدن: جبر یا اختیار

جهانی شدن امری یا واقعه‌ای نیست که متعلق به قرن اخیر باشد و یا به یکباره صورت پذیرفته و شکل بگیرد. از دورانی که تجارت جهانی یا به تعبیر ساده‌تر تجارت بین ملت‌ها و قوم‌های متفاوت آغاز شد، حرکت به سوی جهانی شدن نیز پدید آمد.

در این بحث نیازی به ذکر تاریخچه تجارت و دادوستد بین ملت‌ها و قوم‌های متفاوت نیست و همه می‌دانیم از گذشته‌های بسیار دور، این پدیده وجود داشته است. منتهی با پیشرفت علم و فناوری، شیوه‌ها و روش‌ها متحول شده و امروزه با ورود IT و همچنین سرعت در حمل و نقل در ابعادی گسترده و آسان‌تر از پیش، سرعت فزاینده‌ای به تجارت بین‌المللی داده شده است.

پس با تعبیری بسیار ساده می‌شود گفت که جهانی شدن هیچ وقت اختیاری نبوده، بلکه جبری است که در اثر پیشرفت دانش بشری به مرور زمان ملموس‌تر شده است.

این تصور که برخی تلاش می‌کنند وارد بازار تجارت جهانی بشوند و از سوی دیگر جهانی شدن را نمی‌پذیرند، کاملاً اشتباه است، چون این دو فرایند لازم و ملزوم یکدیگرند و اصولاً تفکیک این دو پدیده از یکدیگر میسر نیست و یک نتیجه‌ی بارزی است که ورود به آن بازار، جهانی شدن را در پی خواهد داشت.

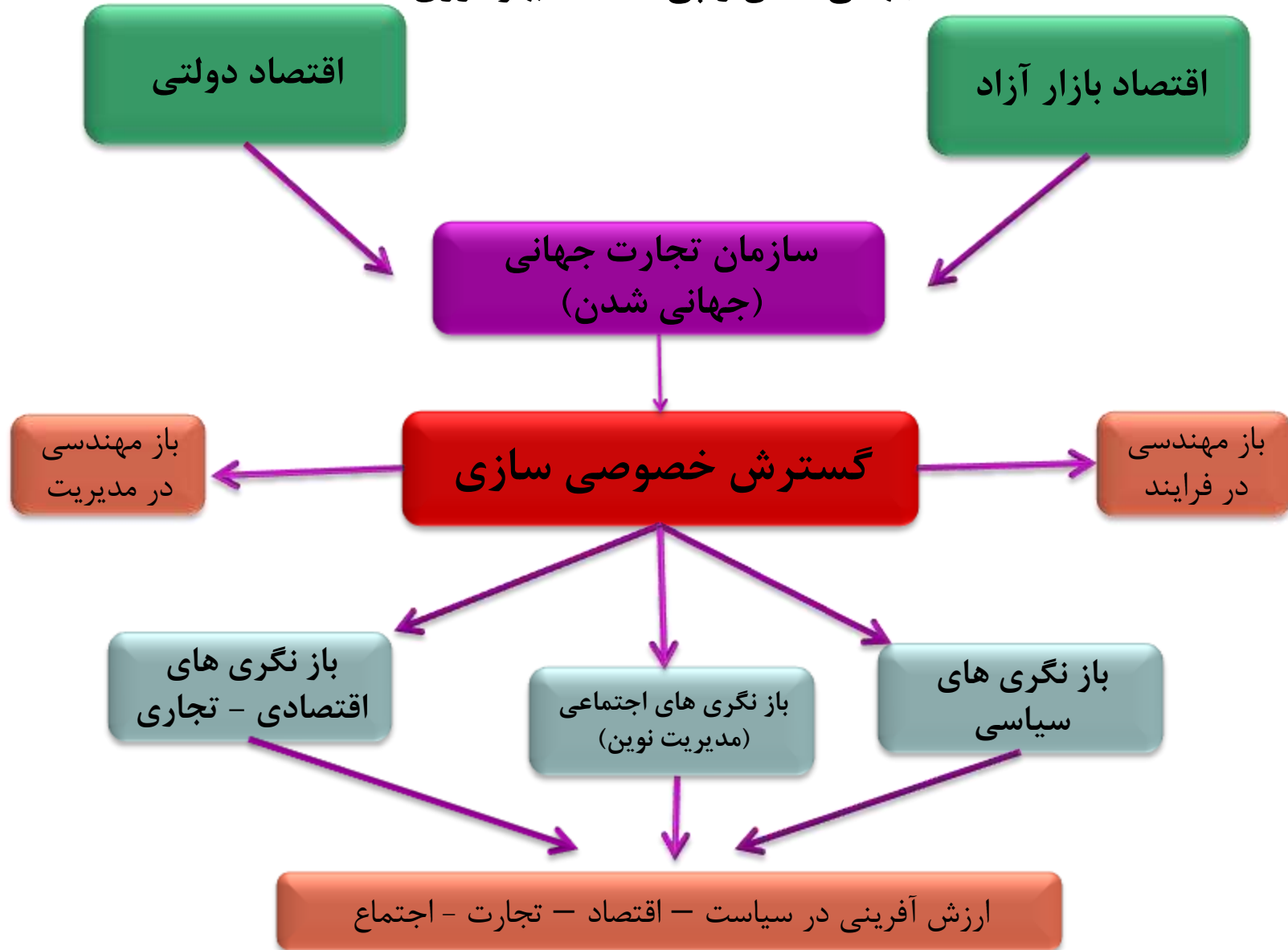
بنابراین بدون اینکه نیاز به ورود به جزئیات امر باشد، این نتیجه بدیهی حاصل می‌شود که پدیده‌های جهانی شدن به شکل امروز از دیرباز به کندی و از سه دهه‌ی پیش با سرعتی فزاینده در شرف انجام است.

# تأثير متقابل جهانی شدن

در کنار پیوندها و رابطه‌های اقتصادی و تجاری که نخستین گام بین کشورها و ملت‌ها در فرایند ورود به بازار تجارت جهانی و در نتیجه جهانی شدن است، بر اساس تبادلهای فیما بین کشورها و نزدیکی افراد و ملت‌ها با یکدیگر اثرهای دیگری نیز به طور طبیعی پدید می‌آیند، که در نگرش نوین مدیریت و در مدیریت هوشمند بایستی به آنها با ژرف نگری ویژه‌ای برخورد کرد.



## جهانی شدن و پی آمدها، بهره وری



# مدیریت هوشمند و بهره‌وری در دوره جهانی شدن

گذر از دنیای اقتصادی دوران های متفاوت تاریخ نشان می دهد که در هر برهه ای از تحول و دگرگونی اقتصادی - تجاری شیوه رهبری و مدیریت نیز به گونه ای متحول شده و گاه با تغییرات بنیادین نیز همراه بوده است.

مدیریت از دیرباز، از دوره فئودالیسم تا رسیدن به نظام سرمایه داری همواره در بازنگری شیوه ها و رفتارهای خود بوده و یکی از بخش های مهم انتشارات در کشورهای پیشرفته بویژه در ایالات متحده آمریکا، در زمینه مدیریت بوده و هست. با ورود به دنیای جهانی شدن مدیریت نیز دگرگون و به مدیریت «سرمایه داری پسامدرن» تبدیل خواهد شد و باید بشود، زیرا اگر نظام سرمایه داری در همان مسیر کهنه و سنتی خود که امروزه حتا در برخی کشورهای پیشرفته صنعتی هنوز شاهد آن هستیم گام بردارد، در نهایت شورش آفرین خواهد شد و بحرانی پشت بحرانی دیگر پدید خواهد آمد.

این نکته ظریفی است که خیلی ها به آن توجه ندارند و تصور می کنند که چون در حال حاضر یعنی در مقطع زمانی موجود، فرایند مشغول به کار است و سودآور نیز هست، نیازی به بازنگری های آنچنانی نیست، درحالیکه یکایک این بنگاه های اقتصادی - چه کوچک، چه متوسط، چه بزرگ - همه در ساختار جهانی شدن نقش دارند و پویایی یک اقتصاد ملی که چشم اندازش توسعه کامل اقتصادی است در گرو همین بازنگری هاست.

این نکته ای دلخواه نیست - حتا اگر بخش خصوصی باشد - که بنگاهی یا سازمانی بگوید و چنین نیز عمل کند که تمایل به ورود به بازار جهانی و جهانی شدن را دارد، لیکن مبنای مدیریتش همان روش های کهنه و دیرینه هستند. همین جا مشکل فرهنگی پدید می آید که زیان و صدمه اش جبران ناپذیر است.

مدیریت هوشمند در فاز جهانی شدن، برخوردی سوای این برداشت ها دارد.

# مدیریت هوشمند

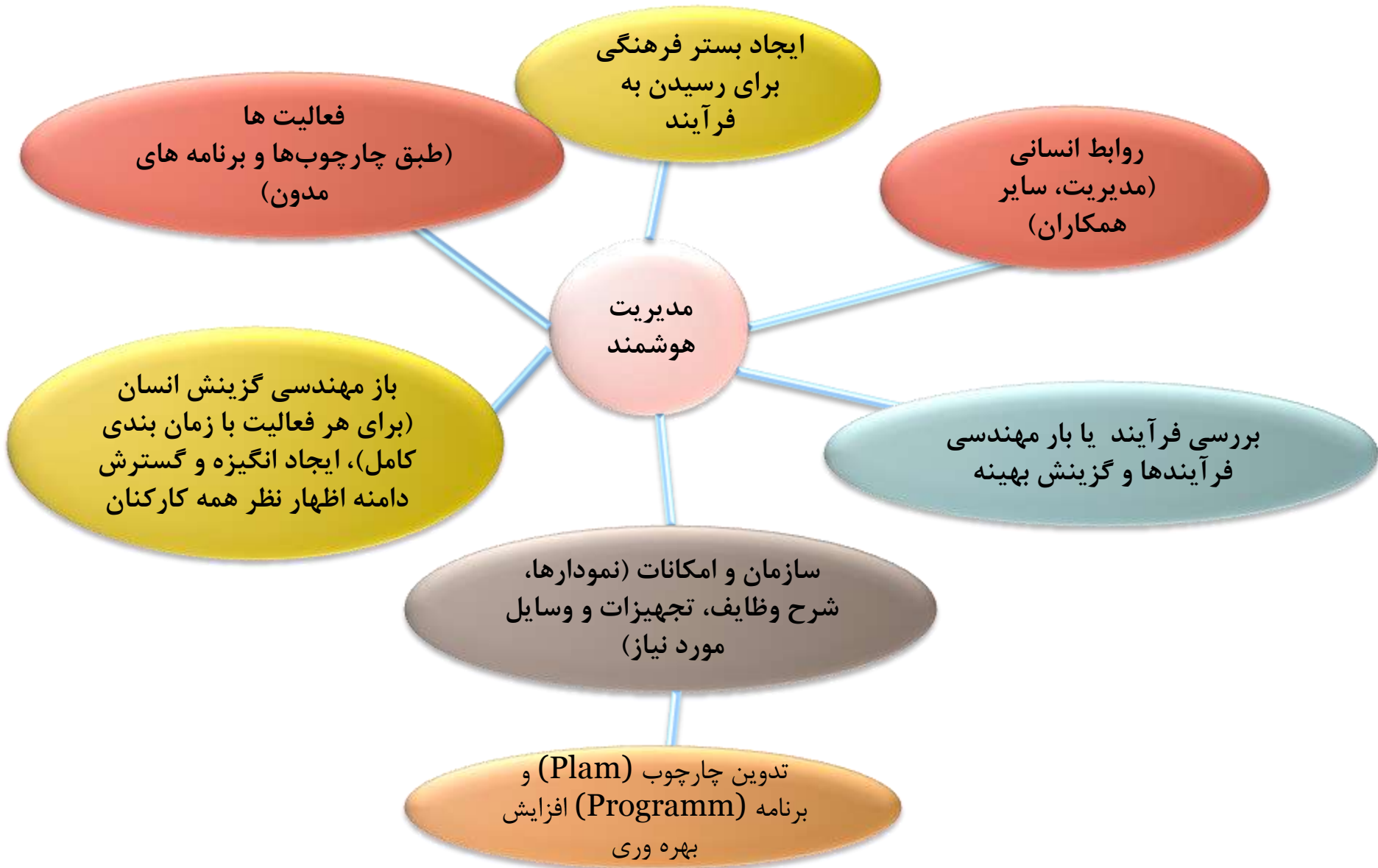
**تعریف:** مدیریت هوشمند با عنایت دقیق به تمام عناصر و عوامل مادی – معنوی – فرهنگی با استفاده از شیوه های مدیریت نوین و همه انرژی ها به پرداختن و به کارگیری همه امکانات برای دستیابی به نتیجه یک فرایند که در برنامه ریزی هدفمند ارایه شده است، می پردازد و پیوسته با اعتقاد به اصل همدلی و مشترک اندیشی با همه کارکنان به دنبال افزایش بهره وری است.

پس با این تعریف مدیریت هوشمند به وضوح عمق مسئولیت خود را بیان می کند که در یک بنگاه اقتصادی یا یک سازمان تولیدی تنها پرداختن به امر تولید و استفاده از انرژی های موجود وسایل – تجهیزات و انسان ها که در شناخت متداول مطرح می باشند مورد نظر نیست، بلکه مدیریت هوشمند وظیفه دارد در چارچوب یک برنامه ریزی دراز مدت و مبتنی بر تأثیرات درونی و بیرونی فعالیت کند و کارآفرین و کارساز و نتیجه بخش باشد.

مدیریت هوشمند با عنایت دقیق به تمام عناصر و عوامل مادی - معنوی - فرهنگی با استفاده از شیوه های مدیریت نوین و همه ی انرژی ها به پرداختن و به کارگیری همه ی امکانات برای دست یابی به نتیجه ی یک فرایند که در برنامه ریزی هدفمند ارایه شده است ، می پردازد و پیوسته با اعتقاد به اصل همدلی و مشترک اندیشی با همه کارکنان به دنبال افزایش بهره وری است.

- یعنی اینکه مدیریت هوشمند باید توجهی بسنده داشته باشد به :
- عوامل ، عناصر و تأثیرات فرهنگی (بطور خاص)
  - عوامل ، عناصر و تأثیرات معنوی ( بطور عام )
  - عوامل و عناصر و تأثیرات امکانات، وسایل، تجهیزات و غیره
- ( مادی )





# مدیریت هوشمند، بهره‌وری و خوشبختی

نقش بهره‌وری را نمی‌توان در مدیریت هوشمند بطور مطلق و سنتی نگاه کرد. بهره‌وری در مدیریت هوشمند جزیی از فلسفه فناوری است که اگر خوب تفهیم و به درستی به آن پرداخته نشود، به همان صورت قدیمی و کهنه باقی می‌ماند.

اصولاً اگر بپذیریم شیوه رهبری و مدیریت در مدیریت هوشمند دگرگون شده، لاجرم باید بهره‌وری را نیز از دیدگاهی تازه تعریف و هدفمند کنیم.

بهره‌وری به تعبیر بسیار ساده یعنی بالا بردن ارزش افزوده در یک فرایند. اینکه چگونه این بهره‌وری حاصل می‌شود، بطور کامل بحث امروز ما نیست، زیرا بهره‌وری هم با افزایش سرمایه بدست می‌آید و هم بدون آن. منتهی این افزایش بهره‌وری پایدار نخواهد بود و زمانی قوام و تداوم می‌یابد که ارزش انسان‌ها در تولید قوام و تداوم یابد.

«نظام اقتصادی ما به سرعت در حال گذار از اقتصاد پول محور به اقتصاد رضایت محور است... اکنون تقریباً دو دهه است که اقتصاد با شتابی خیره‌کننده به سمت کسب رضایت مندی همگان پیش می‌رود.»

مارتین ای. پی. زلیگمان

بر اساس مطالعات روانشناختی که از مدت ها پیش تا کنون انجام شده اند، روند کلی اقتصاد از «درآمدمحوری» فاصله گرفته و به سمت «رضایت محوری» در جریان است. حال باید دید این روند چه پیامدهایی در عرصه سیاست های استخدامی و پرسنلی و همچنین در مورد چگونگی رفتار با کارکنان می تواند داشته باشد. تغییر نگرش از «درآمدمحوری» به «رضایت محوری» قبل از هر چیز از پایگاه و دیدگاه مدیریتی و بنگاه داری دارای اهمیت است، زیرا:

- در رقابت بر سر کارکنان خوب بودن، به جای آنکه اولویت فقط بر بالابودن و بالابردن درآمد قرار گیرد، اولویت به رضایتمندی تمامی کارکنان در محل کار داده می شود. در این خصوص، توسعه و تنوع بافت های جمعیتی نیز رقابت را فشرده تر می کند و ضمناً بهره وری بیشتری بدون تزریق سرمایه حاصل می شود.
- کارکنانی که از هر لحاظ راضی باشند، نسبت به امور سازمان یا بنگاه متبوع خود تعهد بیشتری به خرج می دهند، که در نتیجه با افزایش بهره وری بیشتر مواجه خواهیم شد.

به تعبیری دیگر: کارکنان فقط نسبت به امر و دستورهای اجرایی متعهد نیستند، بلکه تعهدی بسیار بالا نسبت به نتیجه های فرایند دارند. نتایج پژوهش های انجام شده توسط لوتس کاوفمن و همکارانش از «دانشکده مدیریت اوتو بایزهایم» بیانگر این مطلب است که آن دسته از شرکت ها که در خارج از مرزهای فرایند تولید به مسایل اجتماعی و زیست محیطی نیز پای بند هستند، از مزایای رقابتی فراوانی نیز برخوردار می شوند و در عرصه اقتصادی نیز به سوددهی چشمگیری می رسند، که این امر نیاز بیانگر بهره وری بیشتر است.

در اینجا نقش مدیریت هوشمند به خوبی و به وضوح روشن می شود. ایجاد بسترهای اخلاقی و فرهنگ مشترک اندیشی و فرهنگ همدلی و فرهنگ نوآوری برای رفاه جمعی، بهترین زمینه ها را برای ایجاد مهربانی و اخلاق در مسیر پای بندی و قوام بخشیدن به «دنیای معنوی کار» فراهم می سازد. «دنیای معنوی کار» یعنی پرداختن به سلوک ها و اخلاق های دوستی پرور برای رسیدن به اهداف مشترک که همان ارزش آفرینی مادی و معنوی در جامعه کوچک و بزرگ است، که در نتیجه این ارزش آفرینی، بهره وری بیشتری پدید می آید.

# نکات اساسی

در شماره دسامبر ۲۰۰۷ نشریه Harvard Business Review در ذیل عنوان Work Making Relationships مصاحبه ای با جان ام. گُتمان ، پژوهشگر روابط انسانی، منتشر شده است. این پژوهشگر چندین سال را مشغول بررسی عواملی بوده که در زندگی زناشویی موجب برقراری ارتباطی خوب بین زن و مرد می شوند. حال این ایده مطرح شده است که از نتایج بدست آمده از مجموعه پژوهش های وی، در زمینه تعامل بین مدیران و کارکنان نیز استفاده شود. به عبارت دیگر تلاش بر این است که نظریات او را عملاً در عرصه مدیریتی و کارمندی نیز بکار گیرند. البته نشریه Harvard Business Review در قالب همین گفتگو از کمبود و یا نبود پژوهش های مستقل در مورد چگونگی روابط انسانی در سطوح کاری و کارمندی شکایت می کند. این کمبود پژوهش در حالی به چشم می خورد که موضوع چگونگی روابط بین مدیران و کارکنان و همچنین کارکنان با یکدیگر و بهبود آنها، در روند هدایت و اداره هر سازمان و بنگاهی از اهمیت فراوانی برخوردار است.



اما دلیل عدم تمایل به پژوهش در این زمینه چیست؟ پاسخ به این پرسش کار چندان دشواری نیست. احتمالاً در این خصوص می توان مهمترین نقش را به باور عمومی به «انسان اقتصادی» داد که از علم اقتصاد سرازیر شده و به علم مدیریت سرایت کرده است. دانیل کانمان، برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۰۲ به این نکته اشاره می کند که او اولین بار در سال های نخستین دهه هفتاد و از طریق یکی از مقالات برونو فری با «فرضیه های روان شناختی در اقتصاد» آشنا شده است. فری در این مقاله آورده است که «عوامل تئوری های اقتصادی گرچه عقلایی، لیکن بسیار خودبینانه هستند و این باعث می شود که در ذایقه آنان تغییری به وجود نیاید.» این در حالی بود که او به عنوان یک روان شناس نمی توانست به هیچ کدام از این حرف ها باور داشته باشد. مسلماً انسان هرگز یک ماشین انسان نما نیست. درست به همین دلیل است که روابط هر انسان با انسان های دیگر برای تک تک افراد بسیار مهم است. حال این پرسش مطرح می شود که چه عواملی برقرار کننده ارتباطی دوستانه (یا عاشقانه) بین زن و شوهر هستند و کدام یک از این عوامل را می توان در عمل به عرصه های رفتارهای مدیریتی و کارمندی تسری داد؟

گُتمان عوامل موفقیت آور در این زمینه را که موجبات افزایش بهره وری را فراهم می آورند چنین برشمرده است:

- توجه متقابل به یکدیگر یا به تعبیری دیگر در مدیریت هوشمند احترام به گفته های دیگری و توجه و ایجاد گُتمان (ایجاد نظام هترارشی در فرآیند).
- تفکر و عمل در فضای «ما» و نه در فضای «من»، که در تعبیر مدیریت هوشمند همان همدلی است که منجر به ارزش آفرینی می شود.
- باور متقابل به یکدیگر، یعنی اتحاد و اتفاق برای ایجاد انگیزه های مشترک که در مدیریت هوشمند همان مشترک اندیشی است.
- داشتن تصورات مثبت از طرف مقابل (در این حالت هر یک از دو طرف ، شخصیت طرف مقابل را در همه حال مثبت می انگارد)، که در مدیریت هوشمند پرهیز از منفی اندیشی نسبت به رفتار و گفتار دیگران است.
- در هم شکستن فضای روزمرگی (به این ترتیب که هردو طرف از کارهای تکراری، روزمره و همیشگی فاصله می گیرند و به انجام کارهای جدید، هیجان انگیز و جذاب روی می آورند). به تعبیری دیگر همگی تلاش دارند که در نوآوری سهمی داشته باشند و به نوبه خود در این امر مساعدت کنند که در مدیریت هوشمند اصلی بلامنازع برای بهبود فرآیند است، چه این فرآیند معنوی باشد، چه مادی (Innovation).

# نکات محسوس

در شماره ژانویه ۲۰۰۸ نشریه **Personal-Magazin**، نتایج یک پژوهش گسترده منتشر شد، که در دسامبر ۲۰۰۷ به سفارش وزارت کار کشور آلمان به صورت مشترک توسط مؤسسه تحقیقاتی **Psychonomic** و دانشگاه کلن صورت پذیرفته است. این پژوهش در نوع خود بزرگترین و جامع ترین پژوهشی بحساب می آید که تاکنون در این زمینه انجام شده است. یافته های این پژوهش حاکی از آن هستند که میزان وجدان کاری و انگیزه کارکنان در هر سازمان و بنگاه به فرهنگ حاکم بر آنجا و یا به عبارتی به چگونگی رفتار با آنان بستگی دارد. در همین رابطه ادعا شده است که تا ۳۱ درصد از موفقیت مالی سازمان یا بنگاه به این عامل وابسته است. در چارچوب همین پژوهش مشخص شده است که حضور پُرنرنگ زنان در سِمَت های مدیریتی تأثیر مثبتی بر درصد رضایتمندی کارمندان و موفقیت بنگاه داشته است. رعایت عدالت و انصاف در رفتار با یکدیگر، انجام اقداماتی در خصوص ایجاد هماهنگی بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی کارمندان و همچنین مدّ نظر قرار دادن مسایل مربوط به سلامت آنان، از مهمترین نکاتی هستند که درصد رضایتمندی کارمندان و به تبع آن، وجدان کاری آنان و موفقیت بنگاه یا سازمان و بهره وری را بالا می برند.

در اینجا پیوند ژرف و گسترده بین استفاده مثبت از احساس و مدیریت هوشمند بارز می شود. پرداختن به مسایل خانوادگی کارکنان و همکاران احساس های منفی را از بین برده و به جای آنها انرژی های مثبت آزاد می شوند که در نتیجه بر کل فرایند تأثیر می گذارند. این یک واکنش برگشتی است یعنی بازگشت پذیر است، چون چه به فرد انرژی دهنده و چه به فرد انرژی گیرنده انرژی تازه و بیشتری ارایه می شود که جمع آنها بر دیگران نیز تأثیر می گذارد. (Synergy)

در بنگاه هایی که بر آنها فرهنگ کارمندمحوری حاکم است (کار خوب با دستمزد منصفانه، تنظیم شرایط کاری با توجه به سلامت و امور خانوادگی کارمندان، همفکری و فعالیت های هدفمند و متمرکز) می توان ۴۵ درصد از کارکنان را در گروه افراد رضایتمند و با وجدان کاری بالا جای داد. این در حالی است که در بنگاه های غیر کارمندمحور این درصد به ۲۱ درصد کاهش می یابد. در همین حال، میزان کارکنان بشدت ناراضی در بنگاه های کارمندمحور، تنها ۱۰ درصد است که این رقم با درصد کارمندان بشدت ناراضی در بنگاه های غیر کارمندمحور که معادل ۲۹ درصد است، تفاوت معناداری دارد. از بارزترین ویژگی های کارمندان رضایتمند و با وجدان کاری، داشتن ارتباط مثبت، سازنده و فعال به کار و کارفرمای خود است. این دسته از کارمندان از انعطاف و آمادگی بالایی در خصوص پذیرش پُست ها و وظایف گوناگون برخوردارند. برخلاف این نوع از کارمندان، کارمندان بشدت ناراضی، رضایت کاری چندانی ندارند و از خود قابلیت ویژه ای نشان نمی دهند. تمایل این افراد برای ترک بنگاهی که در آن مشغول به کار هستند، بسیار بالاست.

در مدیریت هوشمند افزایش بهره وری فقط با تلاش و کار حاصل نمی شود و رعایت بسیاری از عوامل احساسی و برخورد مناسب با آن نیز در افزایش بهره وری بسیار دخیل هستند.

# عدالت و انصاف

بررسی های میدانی انجام شده در حوزه علوم اقتصادی و «نورو-اقتصاد» بیانگر این واقعیت هستند که انصاف و برابری در تمامی فرهنگ های بشری، جایگاه والایی را در نظام ارزشی و احساسی آن فرهنگ به خود اختصاص داده اند. چنین حدس زده می شود که مفهوم و ارزش انصاف میلیون ها سال پیش و در میان گروه های کوچک شکل گرفته باشد. احساساتی که به نوعی با انصاف در ارتباط هستند و یا از آن نشأت می گیرند. رفتارهایی را موجب می شوند که در درازمدت هم برای کل گروه و هم برای تک تک افراد وابسته به آن، مزیت آور هستند. در سیاست های پرسنلی و اداری نیز باید به موضوع انصاف بصورت ویژه ای نگریسته شود. بعنوان مثال شایسته است در زمان هایی که بنگاه در وضعیت بسیار خوبی بسر می برد، برای بهرهمندی کارمندان از منافع فراوانی که عاید بنگاه شده اند، اقدامات فوق العاده ای صورت گیرد. در این صورت کارمندان در شرایطی که بنگاه دچار مشکل شده و نیاز به اعمال سیاست های تعدیلی و صرفه جویانه احساس شود، این اقدام خوب بنگاه را به یاد خواهند آورد. بطور کلی می توان گفت که توجه به مقوله انصاف باعث تقویت حس اعتماد در بین کارمندان می شود و از ضرورت نظارت های همه جانبه می کاهد.



# ایجاد هماهنگی بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی

از جمله نتایج مهم پژوهش خوشبختی، پی بردن به نقش بسیار مهم خانواده در احساس خوشبختی و رضایتمندی افراد است. پرواضح است که اگر سیاست های پرسنلی و اداری به قیمت به مخاطره افتادن زندگی خانوادگی کارمندان تمام شوند، محکوم به شکست خواهند بود. حال راه چاره چیست؟ تعداد شرکت ها و بنگاه هایی که در این زمینه به برنامه های ابتکاری و همچنین برنامه های موسوم به «نگاهی نو به کار و زندگی» روی می آورند، روزبه روز در حال افزایش است. این دستورالعمل ها به سفارش «بنیاد عام المنفعه هرتی» و برای پُربارساختن سیاست های پرسنلی با محوریت خانواده تدوین شده اند.

بورکهارد شونکر، مدیر مؤسسه مشاوره ای - راهبردی رولاند برگر، می گوید: «بنگاه ها برای تنظیم شرایط کاری خود با در نظر گرفتن وضعیت خانوادگی کارمندان شان دلیل بسیار محکمی در دست دارند. این کار برای آنان به صرفه است. اگر در گذشته تنها تعداد اندکی از بنگاه ها و شرکت های خرد و کلان که در زمینه های مختلف فعالیت می کنند خود را پایبند به تدوین چنین سیاست هایی می دانستند، امروزه همه بنگاه ها ناگزیرند بطور جدی به این موضوع بپردازند.»

به صورت جزئی می توان نکات زیر را در مورد تنظیم شرایط کاری با در نظر گرفتن وضعیت خانوادگی کارمندان برشمرد:

- ساعت های کاری انعطاف پذیر (کار بصورت نیمه وقت، Jobsharing، کار در خانه، کار بصورت ساعتی و یا کار در زمان های دلخواه)
- در نظر داشتن مرخصی ها (اعطای مرخصی بیشتر از آنچه که در قانون تعیین شده، دادن مرخصی های با حقوق و یا بدون حقوق)
- نگهداری از کودکان (راه اندازی مؤسسات وابسته به بنگاه، فراهم کردن امکان بستن قرارداد با مراکزی که وظیفه نگهداری و سرگرم کردن کودکان را دارند ) با قیمت های ارزان و یا حتی بصورت رایگان)، حمایت مالی از کارمندان دارای فرزند، اعطای بُن و تسهیلات، حمایت و مشاوره در جهت یافتن مراکز مناسب برای نگهداری کودکان)
- اقدامات دیگر (تلطیف کردن مدیریت نسبت به این مسئله، ارایه مشاوره و حمایت در تمامی مراحل زندگی، آموزش و تمرین پس از بازگشت از مرخصی، تماس داشتن با کارمند در حال مرخصی، حمایت های مالی فوق العاده و ...

دولت آلمان در اکتبر ۲۰۰۷ مجموعه قوانینی را در باب بهبود وضعیت  
فرزندداری به تصویب رساند که از آغاز سال ۲۰۰۸ به اجرا درآمده اند.  
براساس این قوانین، باید ظرفیت مراکز نگهداری از کودکان زیر سه سال  
تا سال ۲۰۱۳ به ۷۵۰ هزار نفر ارتقا یابد. به این ترتیب حدود ۳۵ درصد  
از کودکانی که در این مقطع سنی هستند، تحت پوشش قرار خواهند  
گرفت.

# روحیه همکاری در روابط انسانی و انصاف در محل کار

## «انسان ها ... معمولاً رفتارهای اجتماعی و دست جمعی را با راهبردهای انفرادی و تن به تن ترجیح می دهند» یوآخیم باوئر

- براستی روابط انسانی تحت تأثیر چه عواملی هستند؟ آنچه در این بخش دارای اهمیت ویژه است، بکارگیری یافته های ناشی از پژوهش خوشبختی در زندگی کاری روزمره است:
- دیدن و دیده شدن؛ افراد تمایل دارند که دیگران آنان را بعنوان یک شخص مستقل به رسمیت بشناسند
- توجه مشترک نسبت به شخص یا چیز سوم؛ به عبارت دیگر توجه به شخص و یا شیئی که طرف مقابل ارتباط بدان علاقمند است
- همگامی و همدلی؛ توانایی نسبی و سنجیده در همراه شدن با روحیات و رفتارهای طرف مقابل
- همکاری؛ انجام دادن مشترک برخی امور
- درک انگیزه ها و نیت طرف مقابل

از شغل و پیشرفت کاری به  
سَمَتِ تعهد و وظیفه



شیوه نگرش افراد به کار، تأثیر بسزایی در میزان رضایتمندی آنان از زندگی و همینطور از کار بعنوان راهی برای کسب درآمد و اعتبار شغل دارد. آنچه در این باره اهمیت دارد، تغییر شرایط به نحوی است که کارمندان به کاری که انجام می دهند نه بعنوان یک پیشه و شغل بلکه بعنوان یک تعهد و وظیفه نگاه کنند. تفاوت این چند اصطلاح در چیست؟

**شغل:** عبارتست از تکلیفی آزاردهنده که هدف از آن فقط کسب درآمد است  
**پیشرفت کاری:** کار و پیشرفت در آن با انگیزه هایی چون پول و پیشرفت (بدست آوردن نفوذ و جایگاه اجتماعی)

**تعهد و وظیفه:** کار در این مفهوم، انجام عمل برای رسیدن به رضایت {درونی} است. البته اهمیت درآمد و ارتقای شغلی را نیز نباید نادیده گرفت. تفاوت در این است که فرد در حین انجام کار احساس لذت و یا حتی تفریح می کند. فرد در این حالت در طول روز کاری، با تمام وجود احساس «سرزندگی و پویایی» می کند.

- این احساس بیشتر در مواقعی پدیدار می شود که :
- فرد با فعالیت هایی دست و پنجه نرم می کند که به مهارت، سرعت و دقت بالایی نیاز دارند،
- تمامی حواس و تمرکز فرد معطوف به همان فعالیت است،
- اهداف، کاملاً مشخص و شفاف هستند و بازخورد فعالیت ها بی واسطه و سریع نمایان می شوند،
- فرد در این حالت قادر است تمامی جوانب ناخوشایند زندگی را فراموش کند،
- کار و فعالیت تمام وجود فرد را دربرمی گیرد و
- گذشت زمان به هیچ وجه احساس نمی شود.

حُسن بزرگ این حالت در این است که «خودِ کار دقیقاً به همان صورتی است که ما آن را درک و احساس می کنیم». اگر در زندگی کاری فردی چنین حالتی پدیدار شود، هر سه نگرشی که ممکن است نسبت به کار وجود داشته باشد در آن واحد در یک جا جمع می شود. به عنوان مثال اگر پرسنل خدماتی و نظافتی یک بیمارستان خود را در زمره گروهی از کارمندان احساس کنند که در جهت سلامت و شفای بیماران در حالت فعالیت و تلاش هستند، کار روزانه خود را نه یک شغل پُرحمت که یک تعهد و وظیفه خواهند دانست. به این ترتیب کارایی آنان دیگر محدود به آن حداقل مورد انتظار نخواهد بود. ممکن است فضای اتاق بیماران بدحال را دوستانه تر آماده کنند و برای برآورده کردن نیازهای پزشکان و پرستاران تا رسیدن دستور منتظر نشوند. به این ترتیب آنان به کارمندانی کارآمد تبدیل می شوند که به خوبی قادر به اداره امور خود هستند.

حال باید دید یک بنگاه برای تغییر نگرش کارمندان خود به کار از شغل و پیشرفت کاری به سوی تعهد و وظیفه، چه کارهایی می تواند انجام دهد:

- کار باید مهارت ها و توانایی های فراوانی را طلب کند
- باید به فرد این اختیار را داد تا یک وظیفه مشخص را از ابتدا تا انتها انجام دهد؛ نباید نقش یک کارمند را در حد انجام کارهای خرد و دست چنم تنزل داد
- فرد باید احساس کند که کاری که به او محول شده است، برای دیگر افراد دارای اهمیت و فایده است. (توجه به احساس مفید بودن برای جامعه به عنوان **(Corporate Identity)**. پرسش: چه عواملی به ایجاد چنین حسی کمک می کنند:

- کیفیت و سودمند بودن کالای تولیدی و با خدماتی که توسط فرد ارائه می شود
- سازگاری با محیط زیست

- تلاش برای آموزش جوانان، یعنی آموزش مدیران و کارکنان آتی
- حمایت از طرح های اجتماعی مثلاً در عرصه های علمی و یا فرهنگی

مثال

Sparkassen, Raiffeisenbanken, Volksbanken (که هر سه از بانک های معتبر در کشور آلمان هستند) افراد طبقات متوسط و ضعیف جامعه را با اعطای وام های مختلف مورد حمایت قرار می دهند. آنها تکیه گاه محکمی برای مناطق روستایی بحساب می آیند و با خدماتی که به مردم ارائه می کنند، نیازهای اساسی آنان در نظام بانکی را برآورده می سازند. این سه بنگاه پا را از این اقدامات فراتر گذاشته و در مسیر آموزش جوانان در رشته های مختلف تلاش می کنند و در برخی از طرح های اجتماعی و عام المنفعه بعنوان حامی مالی حضور پیدا می کنند. آنها به این ترتیب بهترین شرایط را برای بوجود آمدن احساس مفیدبودن در ذهن کارمندان خود فراهم می آورند.

برای آنکه فعالیت های کاری از رنگ و بوی شغل خارج شده و به وظیفه و تعهد تبدیل شوند و همین طور برای ایجاد و تقویت حس سرزندگی و پویایی در کار، لازم است فعالیت هایی که به هر یک از افراد محوّل می شوند با ویژگی ها و توانایی های فردی آنان تناسب داشته باشند.

زلیگمان با توجه به برنامه های پژوهشی متنوعی که در این زمینه در سطح جهان انجام شده اند، ۲۴ ویژگی بارز را استخراج کرده است که این تعداد نیز به نوبه خود در ذیل ۶ ویژگی برتر قابل دسته بندی هستند:

- دانایی و خردمندی (کنجکاوی، عشق به یادگیری، قدرت تمایز و قضاوت، نوآوری، ضریب عاطفی (EQ)، کشف تناسب بین امور و اشیا)
- جرأت و شهامت ( شجاعت، پشتکار، کمال و راستی)
- انسانیت (دوستی، توانایی در دوست داشتن دیگران و مورد علاقه قرار گرفتن)
- عدالت و برابری (احساس مسئولیت نسبت به شهروندان، انصاف، قابلیت مدیریت و هدایت)
- اعتدال و اندازه نگهداری (تسلط بر خود، سنجیدگی در رفتار، تواضع)
- شرافت و فضل (درک زیبایی ها، سپاسگزاربودن، امیدواری، روحیه معنوی، خطاپوشی و عذرپذیری، شوخ بودن، رغبت به زندگی)

با توجه به آنچه گفته شد، دقت در انتخاب شغل محتاج دقت و ظرافت فراوانی است. لذت از کار و احساس سرزندگی ناشی از آن، زمانی به وجود می آید و کار آنگاه انسان را مجذوب می کند که بتواند نقاط قوت کارمندان را پوشش دهد و تقویت نماید.

بطور خلاصه می توان گفت که بکار بستن توصیه های برآمده از پژوهش خوشبختی در نهایت به نفع همگان است. کارمندان، مدیران و بنگاه ها. مفاهیم مطرح شده در پژوهش خوشبختی و اصل محکم «آنگونه که با من هستی، آنگونه با تو هستم»، مفاهیم و یافته های جدید و خارق العاده ای نیستند. مشکل اینجاست که این اصول به آسانی به دلیل غلبه افکار ناشی از اقتصادی بر انسان و نگاه بیش از حد اقتصادی، به فراموشی سپرده شده اند. زمانی فرا خواهد رسید که انسان دوباره به حقیقت انسانی خود مراجعه خواهد کرد و قابلیت هایی که در میان همکاران و کارمندان وجود دارد، به شکوفایی خواهد رسید. این بازگشت به حقیقت انسانی آیا چیزی جز پی بردن به حقیقت وجود است؟ آیا این «دریافت» خود بیانگر آن نکته حساس نیست که انسان ها در جوامع پیشرفته رفته پس از پی بردن به رفاه ناشی از عوامل اقتصادی، در خویشتن خویش فرو رفته و به دنبال عوامل درونی و معنوی می گردند که روان آنان را خوشنود سازد؟



حال این پرسش پیش می آید که آیا شناخت و پردازش به این عوامل درونی و معنوی به پیش دانش ها و زیرساخت هایی نیاز دارد یا خیر؟ تردیدی نیست که برای پیمودن این فرایند نیز مانند همه فرایندها در زندگی روزمره انسان نیاز به دانسته ها و زیربناها و شالوده هایی است که بتوان فرایند را پیمود و به نتیجه رسید و آیا بدون شناخت فلسفه زندگی و بدون آگاهی از عرفان چنین چیزی ممکن است؟

نکته جالب توجه اینجاست که در یافته های «روانشناسی مثبت» توجه به این معنویات در افزایش احساس خوشبختی سهم مهمی دارد:

«پژوهش های علمی و متعدد و روزافزون بیانگر این مطلب هستند که انسان های مذهبی نسبت به افراد غیرمذهبی خوشبخت تر و سالم تر هستند و در مواجهه با تجربه های تلخ و سخت، رفتار بهتری از خود نشان می دهند.»

مدیریت هوشمند در پیوند با ایجاد محیط مناسب و رفتار و سلوک مناسب با شأن انسان ها نمی تواند و نباید پایبند به سیاست «عدم مداخله» باشد، چون اینگونه سیاست نمی تواند ارزش آفرین باشد و ارزش آفرینی یک هدف اصلی مدیریت هوشمند است. بنابراین پیروی از سیاست «عدم مداخله» یعنی پرهیز از مسئولیت پذیری و نداشتن احساس مسئولیت به همکار در مدیریت هوشمند پذیرفته نیست.

در اینجا نقش سرمایه دار مسئول و متعهد بارز می شود. سرمایه داران آتی و حتی کنونی باید در فرایند «نوآوری» از این اندیشه برخوردار باشند که آنان نه تنها سرمایه داران و سرمایه گذاران اقتصادی هستند، بلکه سرمایه گذاران «جامعه» نیز هستند، یعنی همانقدر یا بهتر بگوییم همانگونه که به اقتصاد فرایند فکر و فعالیت می کنند به «اقتصاد جامعه» که همانا کارکنان آن فرایند هستند نیز بیندیشند، چون هرآینه غیر از این باشد، دچار «خودپسندی» و «خوداندیشی» می شوند و اقتصاد فرایند را ویران خواهند کرد.

باید خردمندان آگاه بود که برای احراز پایگاه های خوشبختی کارکنان و ایجاد این فضای دلنشین در محیط کار، بنگاه های اقتصادی فقط ادوات و ابزار و نیروی کار و برنامه نیستند، بلکه ادوات و ابزار و برنامه و «انسان ها» هستند که همگی بگونه ای و بنا به وظیفه ای در تولید دخیل هستند. لفظ «نیروی کار» یا «نیروی انسانی» که تاکنون متداول بوده متأسفانه بیانگر ویژگی های تخصصی یک موجود است، بدون توجه به درون وی و یا بدون بکار گرفتن صفات معنوی او در فرایند!

یک بنگاه اقتصادی در عین اینکه باید سازنده محصول و یا آفریننده خدماتی عالی باشد (که خود این فعالیت مادی نیز فرهنگ جامعه را بالا خواهد برد)، باید سازنده اجتماع نیز باشد.

مدیریت هوشمند در اینگونه بنگاه های اقتصادی به افراد به عنوان «هم اندیشانی» می نگرد که هر یک به سهم و بنا به وظیفه و مسئولیت خویش «مددکاران» و «یاران» او هستند که فرایندی را سالم، پُربار و سودآفرین و ارزش آفرین بسازند و بیارایند و در نتیجه بهره وری را برای همگان افزایش دهند.

توجه کنیم که صرف ایجاد و وضع قانون های متفاوت و قانون کار و بیمه و بازنشستگی و امثالهم برای چنین مدیریتی کافی نیست، بلکه نگرش مدیریت هوشمند در مسیر افزایش بهره وری باید معطوف به ساخت جامعه ای باشد که نه تنها خود، بلکه دیگران نیز از آن بهره می برند.

گفتیم که در یک فرایند باید به دو شبکه حیاتی اندیشید:

۱ - فعالیت اقتصادی آن

۲ - فعالیت اجتماعی آن

اینکه فعالیت های اقتصادی چگونه باید باشد را بطور کامل تشریح کردیم، منتهی باید به نکته ظریف اشاره کرد که آنچه که در این رابطه در پیوند با مدیریت هوشمند ارایه شد، همه و همه و بدون استثنا زیرساخت و شالوده پیدایش فرهنگی نوین است که بند دوم نظریه ما، یعنی فعالیت اجتماعی فرایند را آسان می سازد.

عنایت شود که در مرحله ای از کار هدف ما ارزش آفرینی است، لذا در بُعد مطلق اقتصادی یک فرایند نیز باید فرهنگی ایجاد شود که بتواند به فرهنگ فعالیت اجتماعی کمکی شایان توجه بدهد.

پرسش اینست که چگونه؟

مشترک اندیشی، همدلی، نوآوری و سایر نکاتی که در مدیریت هوشمند در اجرای یک فرایند در یک بنگاه اقتصادی ذکر کردیم، همه فرهنگ ساز هستند. یعنی سازمان یا بنگاه اقتصادی به سویی سوق داده می شود که از هر حیث نمونه و تولید آن هم از کیفیت های بالای استاندارهای جهانی برخوردار باشد.

این فرهنگ و این اخلاق و سلوک در یک بنگاه و سازمان نتایج شگرفی بارخواهد آورد که در برداشت های سطحی از مدیریت و حتا برداشت سطحی از مدیریت هوشمند نیز قابل تصور نیستند.

نتایج شگرف چه هستند؟

## نتایج شگرف بر خورد مدیریت هوشمند با خوشبختی

گزینش های بهینه در  
رفتار و سلوک با دیگران

نگرش های درون گرا

مطالعه و تجزیه و تحلیل بستر  
سازی برای رفاه همگان

نگرش های نو آور در راستای بهبود  
فرایند و محصول

ارزش آفرینی + ارزش افزوده در تولید و افزایش رفاه عمومی و گسترش بهره وری  
فرایند ها خود

ایجاد زیر ساخت های نوین ، انسان ساز و انسانیت گرا در محیط فرایند همزمان با رفاه  
بیشتر

ایجاد و افزایش روز افزون خوشبخت بودن در افراد در جامعه ی  
کوچک

ایجاد بستر های پی در پی در جامعه بزرگ برای ارتقای خوشبختی

ارایه نمونه های عملی به دنیا برای ایجاد بستر صلح

نکته جالب توجهی که در همه دنیا در بنگاه های اقتصادی مدّ نظر است (بیشتر در بخش خصوصی)، «بهره وری» و نقش حساس آن در رشد تولید ناخالص ملی است.

مدیریت هوشمند به بهره وری بصورت خاص می نگرد و آن اینست که تا حدی که ممکن است درصد رشد تولید ناخالص ملی در اقتصاد یک سازمان یا یک کشور از محل بهره وری سرمایه گذاری های موجود حاصل شود، نه از طریق سرمایه گذاری های جدید.

اگر مروری به آنچه تاکنون گفته ایم داشته باشیم، در می یابیم که افزایش درصد بهره وری به شکلی که عنوان شد فقط با ایجاد و استقرار و گسترش فرهنگ کار و سوددهی و ارزش آفرینی میسر است. فرهنگ سازی، یعنی مجموعه آنچه که تاکنون در باب مدیریت فرایند در نظام هوشمند ارایه کردیم، بلاتردید سبب ساز بهره وری بیشتر می شود، بدون اینکه سرمایه جدیدی وارد بنگاه اقتصادی بشود. اگر بخواهیم خلاصه کنیم باید بگوییم که فقط برنامه ریزی و تزریق سرمایه نیست که موجب بهره وری می شود، بلکه تحول در نگرش مدیریت و ایجاد فرهنگ مشترک اندیشی، نوآوری و همدلی، زیرساخت فرهنگی ای پدید می آورد که نتیجه آن بدون تردید افزایش بهره وری خواهد بود.

ما این فرایند را ایجاد انرژی خلاق می نامیم (E). انرژی خلاق جمع «مواد» و «انسان» است که پیوسته در نوآوری، مشترک اندیشی و همدلی است. چه در ساختارهای مادی و چه در ساختارهای معنوی، چه بیرون از بنگاه اقتصادی یا سازمان و چه در درون بنگاه اقتصادی یا سازمان.

انرژی افزودن به فرایند یعنی  $E = \sum M_e + H_e$



# پیوند افزایش «انرژی خلاق» انسان و تجهیزات با جامعه-۱

باز مهندسی در همه  
زمینه ها

$$E = \sum M_e + H_e$$

افزایش  $M_e$

افزایش بهره وری  
برای همه، پیوند کارکنان  
با یکدیگر

افزایش  $H_e$

رفاه بیشتر و احساس خوشبختی در جامعه ی کوچک

ایجاد انگیزه در  
جوانان

انتقال به فرزندان و جامعه

ایجاد انگیزه برای  
آینده

بستر سازی برای ایجاد فرهنگ خوشخت شدن در جامعه بزرگ

جامعه ای خوش اندیش، مرفّه، آزادی آفرین، آزادی بخش، خوشبخت

## پیوند افزایش «انرژی خلاق» انسان و تجهیزات با جامعه-۲

جامعه ای خوش اندیش، مرفه، آزادی آفرین، آزادی بخش، خوشبخت

ایجاد انگیزه در پیوند  
با سایر ملت ها

پیوند این جامعه در فرآیند جهانی شدن با جوامع دیگر

تاثیرگذاری فرهنگی و قابلیت دریافت ارزش های فرهنگی تازه با ایجاد  
نوآوری های سودمند و مفید، بدون خدشه دار شدن اصالت های فرهنگی خودی

گسترش  
جهان بینی

تاثیرگذاری برای ایجاد بسترهای مناسب در گفتمان های مربوط به صلح جهانی