

دیدارنامه (۱):

پرسش از خویش اما رو به دیگری

علامرضا خاکی

واقع‌بین باش اما ناممکن را بخواه

چه گواری

اشاره:

من از نوجوانی به دلیل القائات و تحلیل‌های پدرم از توسعه اجتماعی، گرایش‌های صنعتی داشتم. برای من نماد یک کشور مدرن، انبوه کارخانه‌هایی بودند که دود می‌کردند. این نگاه ساده و ناقص، در پایان دوره فوق لیسانس - که در فرآیند در تجربه‌های سازمانی "صنایع فولاد جنوب" آبدیده شدم - در من ماندگار گردید. این نگرش باعث می‌شد تا راه نجات ایران را عبور از معبر توسعه صنعتی بدانم و در نتیجه تکنوکراتان و کارآفرینان صنعتی را ناجیان کشور. این کشش‌های فکری در ایام دانشجویی دکترای من شبه‌تکنوکراتی ساخته بود که جهان را از لای چرخ‌دنده‌ها می‌دید. چیزی شبیه چارلی چاپلین در فیلم "عصر جدید" ...

در سالهای ابتدای دانشجویی دکترای من از این شهر به آن شهر هر هفته سخنرانی می‌کردم و مفاهیم پایان‌نامه‌ام درباره بهره‌وری را در قالب کارگاه و خطابه و سمینار این سو و آن سوی کشور می‌پراکندم. آن روزها مفاهوم‌های پیچیده چند بعدی تکنولوژی، زمان، کمیت و کیفیت بر روی دوش لحظه‌های رنگین من سنگینی می‌کردند. در آن ایام هنوز با "فلسفه تکنولوژی" و دیدگاه‌های نقادانه گاندی و فیلسوف آلمانی مارتین هایدگر درباره تکنولوژی آشنا نشده بودم. امروز که از پشت شیشه غبار گرفته زمان، به آن "روزگار سپری شده" می‌اندیشم آن ایام را سالهای "سرخوشی رؤیایی تکنوکراتیک" می‌نامم...

تاریخ معاصر کارآفرینی در ایران

در آن ایام گاه‌به‌گاه به *انجمن مدیریت ایران* سر می‌زدم. مکان انجمن نزدیک سازمان تازه تأسیس ملی بهره‌وری ایران بود. سازمانی که با کار پاره‌وقت در آن، گمان می‌کردم که من هم در روند بهبود بهره‌وری کشور سهمی ادا می‌کنم. هر بار که به حضور دبیر کل انجمن، مهندس بیات می‌رسیدم او خاطراتش را درباره تاریخ معاصر مدیریت ایران مطرح می‌کرد. گپ‌هایش همیشه آمیخته با انواع تاسه‌ها (دریغناکی) های تاریخی می‌شد. او در لابلای خاطره‌گویی‌هایش نام خیلی از کارآفرینان و مدیران پیشین ایرانی را می‌برد که بسیاری از آنها را نسل من نمی‌شناخت. اگر نامی هم شنیده بودیم آنها را چونان نمادهای خیانت به کشور تصویر کرده بودند. در آن سالها کتابی درباره رجال و کارآفرینان عرصه مدیریت ایران

پیدا نمی‌شد و کسی هم جرأت نمی‌کرد از مدیران و مالکان عصر پهلوی در دانشگاه با ما سخن تأییدآمیزی بگوید. ما نسلی بی‌خبری بودیم که می‌پنداشتیم تاریخ زیبایی‌های ایران با حضور ما شروع می‌شود و هر که تاکنون در این کشور کار کرده، یکسره در کار ویرانی آن بوده است. ما زمینه و زمانه خویش را نمی‌شناختیم.

گاهی در آن گپ‌وگفت‌ها؛ مهندس نام کسی را می‌برد که با پاره‌ای از دغدغه‌ها و کارهای آن روزهای من یعنی بهره‌وری و صنعت و مکان‌هایی که می‌رفتم مانند سازمان گسترش و سازمان مدیریت صنعتی و شرکت‌های تابعه‌اش پیوند می‌خورد...

آشنایی با کارآفرینان

سالها گذشت، رفته‌رفته در سخنرانی صنایع صادره شده، دیدارها با پاره‌ای از پیشکسوتان، دیدن کتابهای تاریخ شفاهی هاواراد که به همت لاجوردی فراهم آمده بودند و خواندن پاره‌ای کارهای پراکنده در مطبوعات داخلی، با نام خیلی از مدیران گذشته بیشتر آشنا شدم. این آگاهی‌ها باعث شد تا برغم تمامی سانسورها بفهمم کسانی در این کشور کسانی بوده‌اند که برغم خطاها و لغزشهایی که داشته‌اند، دلی در گرو آبادانی ایران داشته‌اند. در این تاملات بود که فهمیدم منظور مولانا چیست که می‌فرماید:

همچنان هر کاسبی اندر جهان بهر خود کوشد نه اصلاح جهان

راستی چرا ما انتظار داریم که کارآفرینان، عارفان زاهدی باشند که لگد به تمنای مالکیت زده‌اند؟ اگر این بودند که دیگر سرمایه و انگیزه‌ای نداشتند که کاری بکنند. آن مدیران و کارآفرینان، نیز چونان بسیاری دیگر در گوشه و کنار تاریخ، کارنامه‌هاشان خالی از خطا نیست. آخر مگر مدیران فعلی بی‌خطا هستند؟! مگر می‌شود آدمی بود و خطا نکرد؟! حتی درست‌کارترین مدیران نیز در تنگنای محدودیت‌های انسانی، اطلاعاتی، تحلیلی و امکاناتی که گرفتارند ناخواسته در گرداب‌های بلا و خطا فرو می‌روند. چه شگفت است که آدمی در "زندانی زمان و مکان" اسیر است اما تصمیمی که می‌گیرد و کاری که می‌کند باید برای همیشه تاریخ درست بوده و پاسخگوی آن باشد. به هشدار خواجه شیراز:

ما به صد خرمن پندار ز ره چون نرویم چون که ره آدم خاکی به یکی دانه زدند

سرگذشت خوانی

درست به یاد ندارم که چگونه با کتاب "تکنوکراسی و سیاستگذاری اقتصادی در ایران" نوشته علی اصغر سعیدی آشنا شدم. دکتر سعیدی در سالهای اخیر چند کتابی از این دست را به مشتاقان تاریخ کارآفرینی و مدیریت ایران هدیه کرده و مایه تقویت حافظه تاریخی ما شده است و زمینه‌ساز انصاف ورزیدن نسبت به کارچرخانان و سفره‌اندازان در این سرزمین. کسانی که کارنامه‌شان را باید با اخلاق وضعیت و "امکان ناندھی" آنان از طریق توسعه صنعت و خدمات ارزیابی کرد.



روزی که برای خیر مقدم بازگشت از سفر مهندس بیات به دیدارش رفتم، او در لابه‌لای کلامش خبر داد که همین چند روز پیش به دیدار دکتر نیازمند رفته که سرگرم نوشتن کتاب خاطرات خویش است. مهندس از کتاب "تکنوکراسی..." خبر نداشت. هنگام خروج از انجمن اظهار اشتیاق کردم تا من هم دکتر نیازمند را ببینم.

چند ماهی گذشت و خبری نشد و با سفر دوباره مهندس، دیدار دکتر ممکن نشد اما کتابی که آقای بیات از آن سخن گفت به نام "سرگذشت مدیریت صنعتی در ایران از زبان بنیانگذار آن" از چاپ بیرون آمد. مهندس پیش از سفر برایم نسخه‌ای از آن کتاب را امضاء کرد و در یادداشت ابتدای کتاب آورد: این کتاب نمونه‌ای است از فعالیت‌های یک مدیر دلسوز و ایران‌خواه.

کتاب "سرگذشت مدیریت صنعتی در ایران از زبان بنیانگذار آن" را که خواندم خواستم تحلیلی مقایسه‌ای و نقادانه بین کتاب انتشار یافته از سوی انجمن با کتاب دکتر علی اصغر سعیدی انجام دهم اما احساس کردم مایه رنجش می‌شود. آدمی در کشور ما بندرت از نقدی که می‌کند پشیمان نمی‌شود. شاید یکی از دلایل عقب‌ماندگی ما همین بالا بودن هزینه نقد در تمامی حوزه‌ها است.^۱

تقدیر آشناساز

روزی در هنگام گفتگویی که با دوستی درباره یک کار تخصصی داشتیم، یکباره ایشان گفت: هفته دیگر پسر دکتر نیازمند اینجا خواهد آمد تو هم باش ...

هفته بعد منشی آن دوست پیام داد که ایشان مرا به دفترش فراخوانده است. از در که وارد شد، مردی بلندبالایی که روبروی دوستم نشسته بود بلند شد. لحظاتی بعد فهمیدم او کسی جز مهندس نیازمند پسر دکتر نیازمند نیست که آمده است تا چند و چون پروژهایش را گزارش کند...

پس از احوالپرسی آن دو مشغول گفتگو شدند اما من ذهنم به دو جلد کتاب سبز قطوری مشغول بود که روی میز جلوی ایشان خودنمایی می‌کرد. کتاب‌هایی درباره قرآن و نام دکتر نیازمند بر آن.

پایان جلسه کمی درباره پدرش گفتگو کردیم و او قول داد که وقت ملاقاتی برای دیدار تنظیم کند. دیداری نه فقط برای فرو نشاندن کنجکاوی‌های تاریخی درباره مدیریت در ایران بلکه برای دیدن یک اراده جستجوگر حقیقت. همواره دیدن کسانی که در این دوران پست‌مدرن بی‌وطنی، آتش ایران‌دوستی را از زیر خاکستر افسرده وجودم فروزان می‌کنند دوست دارم زیرا به وجد می‌آورند تا مصمم‌تر کار کنم.

دیدار در هفته بعد

در کوچه بن‌بستی از کوچه‌های فرمانیه قدم‌زنان منتظر آمدن آن دوست بودم. تماشاگر پریشان چند جرثقیل بودم که مشغول برپا کردن برجی بودند. این روزها چقدر از این جرثقیل‌هایی که در کار برج‌سازی هستند بدم می‌آید. اولین بار تنفرم از این جرثقیل‌ها در مکه شکل گرفت. تنفری از این که با جرثقیل‌هاست که ساختمان‌هایی می‌سازند که افق و فضای اطراف حرم را کور کنند و دیگر نمی‌شود از بالای طبقه دوم دور کعبه، خورشید را هنگام غروب در دوردست‌ها به تماشا نشست و تأملی کرد در "کسوف خداوند" در این روزگار. وای اگر این جرثقیل‌ها نبودند چقدر ما همچنان با طبیعت دوست‌تر می‌ماندیم. چه بلندآسایی که شکل نگرفته برای پست شدن زیست بشری! من برآستی از برج متنفرم، هر چند اگر دوباره خیال بالا شهرنشینی به کلهام بزند به ناچار باید برج‌نشین شوم، شاید مجال دیدار آفتابی، مهتابی و تپیدن با سوسوی ستاره‌ای در این شهر پست‌ساز برای چشمانم فراهم آید.

خانه دکتر در انتهای کوچه بن‌بست، مانند آخرین برگی بود که در برابر باد توفنده خزان بلندمرتبه‌سازی مقاومت می‌کند. خانه‌ای در تندباد بلای ناگزیر تبدیل شدن تهران به مجموعه‌ای خوابگاه بدقواره در میان پارکینگ‌هایی به نام خیابان و اتوبان. خانه پیشینه‌ای شاید ۶۰-۵۰ ساله را فریاد می‌کرد. خانه‌ای که یادگاری است از روزگار تبدیل شدن باغ‌ها و گندم‌زارهای شمال تهران به کوچه‌های اعیانی و اشرافی دهه چهل و پنجاه شمسی و برجستان‌های بدقواره امروزی. خانه‌ای که بعد دکتر نیازمند داستان ساختن آن را گفت و توضیح داد که معمارش مهندس امانت، طراح میدان شهید و دانشکده من بوده است...

سرانجام دوستم از راه رسید. تا زنگ در را من زدم موبایل دوستم زنگ خورد. امان از این موبایل‌ها که زندگی آدمی را به سرسام در هر لحظه مبدل ساخته‌اند. هر روز که می‌گذرد این باورم جدی‌تر می‌شود که تجربه ژرفای لذت زندگی در "آهستگی" است. بیچاره زندگی که در این شتاب‌های سرسام‌زا، هر روز بی‌طراوات‌تر به "زیست" ترجمان می‌شود. چقدر روز به روز آخرین پیام مولانا در مثنوی یعنی کاهلی برای من رازانگیزتر می‌شود. شاید مددی از پیر قونیه برسد و شرحی بر آن بنویسم روزی.

داخل خانه

وارد حیاط خانه که شدیم دخترکی با چارقده که معلوم بود مستخدم است مؤدبانه پشت در ایستاده بود. او ما را به سرعت راهنمایی کرد که به سمت شرق حیاط برویم. روبروی درب چوبی که رسیدیم، مردی به بلندای چارچوب در که دو دستی به عصایی تکیه داده بود انتظار می‌کشید. معلوم بود دکتر برغم کهنسالی، هنوز خود را مقید به آداب اجتماعی ایرانیان در میهمان‌نوازی می‌داند. به سرعت به اولین اتاق سمت راست که کتابخانه بود راهنمایی شدیم. دکتر صندلی‌اش را کنار میز قرار داده بود. میزی چوبی که از سویی به قفسه‌ها اتصال داشت و از سویی دیگر روی یک پایه استوار بود. روبروی میز کار هم دو مبل برای نشستن میهمان بود که ما چهره‌به‌چهره هم، روی آنها نشستیم. به دیوار اتاق پشت سر من انواع تابلوها آویزان بودند که نفهمیدم چه هستند. روی میز کنار دستی‌ام هم قاب شیشه‌ای کوچکی بود که چندین مدال و نشان در آن خودنمایی می‌کردند. بی‌گمان هریک از جایی بودند و داستانی داشتند شنیدنی.



گفتگو

پس از آشنایی این که کی هستیم و چی هستیم دکتر اشاره کرد که به تازگی مجبور شده است مقاله‌ای درباره بهره‌وری بنویسد، سپس به مدال قاب شیشه‌ای که کنار دست من اشاره کرد و گفت: «گویا باید بگوییم بیایند مدال طلایشان را پس بگیرند چون هنوز ما نمی‌دانیم بهره‌وری چیست.» ماجرای جالب این مدال هدایی ژاپنی‌ها را در کتاب خاطراتشان خوانده بودم. یک لحظه با خود گفتم: کاشکی کتاب "مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری" را برای تقدیم آورده بودم. تا روزی از او بپرسم به سیاه‌مشق من نمره چند می‌دهد. سخن درباره بهره‌وری برغم کنجکاوی‌ام ادامه ندادم. در سکوت کوتاهی که پیش آمد دوستم پرسید: چگونه شما به سوی مطالعات قرآنی کشیده شدید؟ خندید و گفت: «شاید یک کنجکاوی سیاسی.» سپس توضیح داد: «انقلاب که شد من با این پرسش روبرو شدم که این چه نیرویی بود که بر ارتش شاهنشاهی غلبه کرد؟ برای پاسخ مدتی به دنبال علوم حوزوی رفتم، اما سرانجام دیدم در آن درس‌ها هیچ انرژی ارتش‌افکنی نیست، با خود گفتم شاید این انرژی در قرآن باشد. اراده کردم که با قرآن آشنا شوم اما مشکل آن بود که من از قرآن چیزی نمی‌دانستم. استاد دکتر احمد مهدوی دامغانی استاد سابق دانشگاه تهران، عاقد ازدواج من و همسرم بود. ایشان مرا در آمریکا با جهان قرآن آشنا کرد. او همانطور که می‌دانید استاد هاروارد است و اجازه اجتهاد از آقای مرعشی نجفی دارد. آن سالها دخترم دانشجوی دانشگاهی در ماساچوست بود. آنها برای والدین دانشجویان کلاس‌های فوق برنامه هنر و نویسندگی برگزار می‌کردند که من در آنها نیز شرکت کردم و در سالهای اقامت در بوستون هم آشنایی با ادیان یهودی، مسیحی، زرتشتی و بودایی پیدا کردم...»

رفته‌رفته در سیر مطالعه قرآن به پرسش‌هایی رسیدم که فکر کردم باید به آنها پاسخ دهم. حاصل آن کنجکاوی‌ها چهار جلد کتاب است که آنجا سر پا ایستاده‌اند. با اشاره فهمیدم همان کتاب‌های سفید و سبزی هستند که روی میز کوچک روبروی من خودنمایی می‌کنند. کتاب‌های سبز درباره آیات محکم و متشابه بودند. ایشان توضیحاتی درباره آیات محکمت و متشابها در قرآن داد که بیشتر با رویکرد علمی بود.

از او پرسیدم: آیا با گسترش و تکامل علم باز هم می‌توان در جستجوی رمز جاودانه ماندن قرآن در تفسیر و تأویل این آیات با دستاوردهای علمی بود؟ پاسخی ندادند و من ادامه دادم: روش شما چه تفاوتی با رویکرد مهندس بازرگان در تفسیر علمی از قرآن و کتاب سیر تحول قرآن ایشان دارد؟

نیازمند گفت: «ایشان نرسیدند که کارشان را تکمیل کنند در ضمن خیلی از آن حرف‌های علمی آن دوران باطل شده است.» به سرعت گفتم همین ماجرا برای علم دوران ما نیز در برابر علم آیندگان رخ می‌دهد. دکتر سکوت کرد و من دیگر موضوع را پی نگرفتم. سخن به علامه طباطبایی کشید و دکتر

سیدحسین نصر که به زعم ایشان در کار تصوف است. دکتر نیازمند گفت: «ما به روایت و حدیث و فلسفه نیازی نداریم تأمل و تدبر در قرآن کافی است.» این سخن او سابقه‌ای دیرینه در عالم اسلام دارد که حال و مجال در پیچیدن نقادانه به آن نبود. ناگهان او برگشت و به مجموعه کتاب پشت سرش - که *المیزان* مرحوم علامه بود - اشاره کرد و متواضعانه گفت که من شاگرد و نوکر علامه‌ام. با این سخن نیازمند باز هم شگفتی‌ام درباره شخصیت معنوی علامه فعال شد. مردی که از دکتر شایگان تا مصباح یزدی او را دوست دارند و خود را با افتخار به او منتسب می‌کنند. برآستی چه رازی است در حقیقت این مرد؟

از پنجره روبروی من برگ‌های درختان حیاط دنوازانه تکان می‌خوردند. یکی از لحظه‌های عروج من رقص آرام برگ‌هاست. این روزها من در حسرت زیستن در خانه‌ای با یک حیاط فراخ در خارج از تهرانم و بس. چه بیزارم از زیستن در این آپارتمان‌های قفسی. به قول چرچیل ما ساختمان‌ها را می‌سازیم و ساختمان‌ها ما را. گاهی که از زیستن در سرسام این شهر درهم‌ریخته متنفر می‌شوم و باخود می‌گویم: چگونه آخر ممکن است کسی از آپارتمان به آسمان برود. می‌شود آری اما من نمی‌توانم. آخر تمام تابستان کودکی‌های من با سیر آسمان طی شده است. گاه عاجزانه از خود می‌پرسم: پرندهٔ جان من در این قفس بی‌آسمان چه می‌کند؟...

دکتر سرحال و سرزنده سخن می‌گفت. فکر سخنرانی نیمه‌کاره دوست همراه مرا آشفته می‌کرد. با خودم گفتم آخر بگو مرد در این آشفته بازاری تو با این کارهای اجرایی که داری و در آن گرفتاری این چه بار روانی است که برای دوش خودت می‌گذاری که سخنران علمی هم باشی؟! ^۲

تن دادن به اجبار زمان

یک ساعت گذشته بود و باید بلند می‌شدیم لذا به سرعت پرسیدم: آقای دکتر آیا در جریان نظریه‌های جدید درباره قرآن و وحی هستید؟

گفت: «آری، اما دل من با این نظریه‌های مدرن نیست، اینها نمی‌دانند قرآن چیست.» سپس توضیح داد: «من پنج سالی است کار تحقیقاتی روی قرآن را کنار گذاشته‌ام، فقط صبح‌ها دو صفحه قرآن برای آمرزش روح مادرم می‌خوانم. تا دکتر نام مادرش را برد حالش یکباره دگرگون شد. گویی آتش عشقی از جنس عشق‌های برین در آتشکده دل یک مرد زبانه کشید. عشق به مادر، شبیه‌ترین شکل عشق به خدا میان انسانها بویژه مردهاست...»

دکتر لحظاتی بعد سکوت را شکست و گفت: «هنوز من یک جوری می‌شوم وقتی یاد روزی می‌افتم که مادرم قرآن می‌خواند و من از او پرسیدم: مادر می‌فهمی چه می‌خوانی؟ و مادرم گفت: قرآن است دیگر مادر.» من آن روز به او توصیه کردم به حوزه چیذر در همین نزدیکی بروم. مادرم رفت و شاگرد آخوند جوانی برای یاد گرفتن قرآن شد. من هنوز غم گفتن آن پرسش را دارم که پرسیدم: «آیا می‌فهمی مادرم چه می‌خوانی؟»

آری دکتر نیازمند پرسشی را در *پریروز تاریخ* خویش از مادرش پرسید، اما هستی در "دیروز تاریخ"، در پژواک زمان از او این پرسش را بازپرسیدن گرفت و او را شیدا ساخت تا ندای آزادی جان خود را سالها بعد در کلام دوست بشنود.

پایان دیدار

به‌ناچار برخاستیم در حالی که به یاد آوردم دکتر متولد کرمانشاه در خانه درویش علی است. درویشی که شاید در کودکی، نظری به این کودک در قنطاق انداخته و هوحقی گفته است و آن هوحق کودک را اسیر فرمان خدا کرد. روزی به عملگرایی در توسع سفرهٔ خلق و روزی به شناخت کلام خالق.

آبان ماه ۱۳۹۵

نیاز به رویکردهای خردمندانه نه فقط دلسوزانه

مقدمه

هنگامی که از من خواسته شد تا در پی انتشار دیدارنامه‌ای که گذشت یادداشت دیگری برای ویژه‌نامه دکتر نیازمند در انجمن مدیریت ایران بنویسم مدتی حیران ماندم که چه چیزی می‌توان نوشت. متنی که سخن نویی در آن باشد و ساحت دیگری از شخصیت دکتر نیازمند را نشان دهد. در همین اندیشه بودم که خبرهای زلزله ذهنم را به هم ریخت. در این درهم ریختگی به یاد آوردم دلیل بازگشت دکتر نیازمند از آمریکا در زمان زلزله منجیل اوضاعی شبیه این روزها بوده است. پس چه بهتر که به این موضوع بپردازم.

کتاب خاطرات

در کتاب خاطراتی که از سوی "انجمن مدیریت ایران" چاپ شده پرسشگر از ایشان پرسیده است: شنیده‌ام که هنگام وقوع زلزله در گیلان شما به ایران آمدید و به زلزله زدگان خدمات زیادی کردید؟ دکتر در پاسخ گفته‌اند: «بله ابتدا من دو دل بودم که چه کنم از یک طرف عشق به بازگشت به وطن و از طرف دیگر احتمال خطرات و بازداشت. در این موقع (یعنی اواخر سال ۱۳۶۸ شمسی) در گیلان زلزله شدیدی آمد و به ناحیه منجیل و رودبار و دهات اطراف زرینه‌رود مانند طارم علیا و سفلی تلفات جانی و مالی بسیاری وارد شد. ایرانیان مقیم آمریکا در هر ایالتی که بودند جمعیت‌هایی تشکیل دادند و کمک‌هایی جمع‌آوری کردند و اکثر آنها از طریق صلیب سرخ اعانات خود را برای هلال احمر تهران فرستادند. ما ساکنان استان ماساچوست هم دور هم جمع شدیم تا ببینیم چگونه می‌توانیم به زلزله‌زدگان کمک کنیم. در این جلسه دکتر محمد فریور یک پزشک مشهور و دکتر فرهنگ مهر و من به عنوان هیأت مدیره این صندوق انتخاب شدیم. بلافاصله حسابی در بانک بوستن افتتاح کردیم تا مردم بتوانند اعانات خود را به آن صندوق بیزند. پس از اینکه مبلغ

قابل ملاحظه‌ای در صندوق ما ریخته شد هیأت مدیره جلسه‌ای از اعانه‌دهندگان تشکیل دادیم تا درباره چگونگی مصرف این اعانات تصمیم بگیرند. در این جلسه اکثر شرکت کنندگان پیشنهاد کردند که این وجوهات به هلال احمر ایران فرستاده شود تا برای زلزله‌دهندگان هزینه کنند. من یگانه مخالف این پیشنهاد بودم و طرح زیر را پیشنهاد کردم:

(۱) بهتر است ما این صندوق را طبق قوانین امریکا به عنوان «مؤسسه خیریه» در بوستن به ثبت برسانیم تا ماندگار باشد و در سال‌های بعد هم افرادی که مایل هستند اعانات خودشان را به صندوق بریزند.

(۲) نام صندوق «صندوق کمک به اطفال زلزله زده» باشد.

(۳) طبق مقررات امریکا یک حسابدار قسم خورده «CPA» استخدام کنیم تا حساب اعانه‌دهندگان تحت نظارت او هزینه شود.

(۴) چون صندوق ما منحصرأً برای امور خیریه است از دولت ایالتی تقاضای معافیت مالیاتی کنیم تا اعانه‌دهندگان بتوانند پرداخت‌های خود به صندوق اعانات ما را از مالیات سالیانه خود کسر کنند.

(۵) یک نفر معتمد انتخاب کنیم تا به ایران برود و از ناحیه زلزله‌زده بازدید کند و ترتیبی بدهد که این وجوه منحصرأً به افراد بی‌بضاعت که از زلزله صدمه دیده‌اند برسد و حیف و میل نشود.

(۶) این پیشنهاد به اتفاق آرا تصویب شد. بعد یکی از اعانه‌دهندگان پیشنهاد کرد که یک نفر داوطلب شود که به ایران برود و ترتیب این کار را بدهد. در عین حال چندین نفر گفتند که اگر مطمئن باشیم که اعانات کاملاً بدست خود آسیب‌دیدگان می‌رسد ما حاضریم تا اطفالی که صدمه دیده‌اند و یا پدر و مادر خودشان را از دست داده‌اند تا سن بلوغ کمک کنیم و به دادن کمک مالی خودمان ادامه دهیم. برخی هم گفتند که ما حاضریم از این کودکان فرزند خوانده قبول کنیم.

وقتی به این پاسخ ایشان و سیل کمک‌های مردم به هیجان‌آمده کشورمان فکر می‌کردم از این که مرد کارآفرین صنعت را بازی تقدیر اینگونه به زلزله پیوند داد در شگفت شدم. پیوندی برای آمدن به خاک وطن و تلاش در جهت حل پیامدهای ناگوار یک قضای الهی که در قانون‌های طبیعی پدیدار می‌شود.

یک تصمیم جسورانه

بی‌تردید یکی از مؤثران آن جمع دکتر نیازمند بوده است که نگاهی چنین هدفمند و بلندمدت و آینده‌ساز به کار خیر ایجاد شده است. تصمیمی که رویکردی عاطفی و هیجانی نداشت و احساس را در قالب یک مدل و فرآیند پی گرفت. توسعه این چنین رویکردی در "مدیریت عزم ملی" برای کمک به حل فاجعه‌های فراگیر یکی از نیازهای بنیادینی است که نیازمند و یارانش در مقیاسی خاص به آن پاسخ دادند. این رویکرد نشان می‌دهد که ما حتی در فوری‌ترین کارهای همدلانه و دلسوزانه‌ای که می‌کنیم - مانند

مدیریت بحران‌هایی چونان زلزله - نیز باید دیدگاهی بهره‌ورانه داشته باشیم نه این که با واکنش‌های عاطفی و بی‌ساختار چند روزی در هیجان باشیم و بعد موضوع را به امان خدا رها کنیم.

خاطره‌ای از جلسه دیدار

یادم هست در آن جلسه‌ای که حضور دکتر نیازمند بودم ایشان به "بهره‌وری" اشاره و به من حالی کرد که هنوز به این موضوع توجه داشته و دغدغه بهبود آن را دارد. آن روز پس از این که از کار و بارم پرسید گفتند: «در حال نگارش مقاله‌ای درباره بهره‌وری‌اند سپس به مدالی که در قاب شیشه‌ای کنار دست من بود اشاره کرد و گفت: "گویا باید بگویم بیایند مدال طلایشان را پس بگیرند چون هنوز ما نمی‌دانیم بهره‌وری چیست؟"...

با نظر ایشان موافق نبودم اما برای رعایت ادب سکوت کردم و حالشان هم مجال نمی‌داد تا توضیح دهم آقای دکتر این حقیر چیزکی درباره بهره‌وری نوشته به نام مدیریت چرخه بهره‌وری و پایان‌نامه دکترایش نیز در این باره است. بدانید که ما امروز درباره چند و چون علمی بهره‌وری با روزگار شما بسیار تفاوت داریم. ده‌ها کنفرانس و کتاب تألیف و ترجمه شده‌اند؛ پایان‌نامه‌ها نوشته شده‌اند و پروژه‌ها انجام داده شده است بی‌انصافی است اگر بگوییم نمی‌دانیم بهره‌وری چیست، اما اگر منظور شما از ندانستن عملی این است که کشور در جهت بهره‌وری حرکت نمی‌کند و آن را جدی نمی‌گیریم سخن شما درست و پذیرفتنی است اما...

ما و بهره‌وری

از خانه دکتر که برمی‌گشتیم با دوست همراهم سخن را درباره اظهار نظر دکتر نیازمند را ادامه دادیم و سرانجام به یک نتیجه کلی رسیدیم. آن نتیجه این بود که پرورش انسان حساس به چند و چون بهره‌وری در سطوح گوناگون اجتماعی و سازمانی باید اولویت نخست ملی ما باشد. بی‌گمان پرورش چنین کسانی نیازمند بسترسازی‌های ساختاری، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، و تکنولوژیک است...

در پایان آن گفتگو ما به این پرسش در پیچیدیم که ویژگی‌های نگرشی انسانی که به بهره‌وری منابع و از همه مهمتر زمان حساس است چیست؟

پاسخ پرسش

من این پرسش را رها نکردم و چندی بعد به این نتیجه رسیدم که: رفتار یا کنش، برآمده از نگرشی است که ریشه در دانش عمومی و تخصصی و تجربه‌ها دارد. هر گونه نگرشی، نمی‌تواند مایه انجام هر عملی باشد که به بهره‌وری بیانجامد. نگرشی که به بهبود بهره‌وری می‌انجامد پنج ویژگی مهم به هم پیوسته با روابط غیرخطی دارد، این پنج بخش عبارتند از:

الف - نگرش مثبت گرا

در فرآیند بهبود بهره‌وری نه باید «بدبین» بود و نه «خوش بین». زیرا فرد بدبین «کاستی‌ها» را بزرگنمایی می‌کند و شخص خوش بین، «خوبی‌ها» را بزرگنمایی می‌نماید، در رویکرد بهره‌وری، نیاز به نگرش مثبت (Positive Attitude) است.

نگرش مثبت به معنای ندیدن «زشتی‌ها»، «نقص‌ها» و خوشبینی بسیار شدید غیرواقع‌بینانه نیست بلکه به معنای درست دیدن نقص‌ها و کمبودها برای دستیابی به راه‌های رفع آنهاست. نگرش مثبت یعنی هل دادن عوامل منفی به حاشیه بیرونی ذهن و اندیشه است. این کار یک مبارزه درونی است، چنین مبارزه‌ای در درون ذهن ما برای دستیابی به نگرش مثبت است. آدمی آنگاه به رفع نقص و بهبود امور می‌اندیشد که بتواند به پدیده‌های فردی و اجتماعی و سازمانی با دید مثبت نگاه کند. هرگاه فرد با تنفر، انزجار و بدبینی با امور روبرو شود، جریان اندیشه سازنده را نسبت به آن موضوع از دست می‌دهد و فرآیند بهره‌وری دچار رکود و پریشانی خواهد شد.

ب - نگرش نقدگرا

نقد به معنای تفکیک و جدا کردن «سره» از «ناسره» است. یعنی جدا کردن پول‌های تقلبی از پول‌های اصلی، نگاه بهره‌ورگرا به جهان همواره در پی آن است تا دریابد از «امکان‌ها» و «فرصت‌ها» چگونه بهتر استفاده می‌شود. کدام بخش از روش و شیوه کار «درست» و کدام بخش «نادرست» است. می‌توان گفت، یافتن شرایطی که قابلیت بهبود بهره‌وری دارد تنها از طریق «نقد وضع موجود» امکان‌پذیر است. نقد می‌تواند در چهار جهت باشد:

۱. نقد شیوه‌های هزینه کردن.
۲. نقد شیوه‌های گذراندن زمان.
۳. نقد میزان کمیت کالای تولید شده یا حجم خدمات ارائه شده با توجه به ظرفیت تولید.
۴. نقد شیوه‌های بهبود کیفیت.

برای چنین کاری به اصول و فنون نقادی نیاز است.

ج - نگرش فراترگرا

رضایت از وضع موجود پدیده‌ها و امور باعث می‌شود که فرد نسبت به تغییر وضعیت آنها اقدامی نکند. برای بهبود بهره‌وری باید همواره از زوایه نقد به وضع موجود پدیده‌ها نگرست و در جستجوی حالت برتر و بهتر آنها برآمد. نارضایتی خلاق نسبت به وضعیت و دستاوردهای زندگی باعث می‌شود تا آدمی همواره با خود شعار امروز بهتر از دیروز و فردا بهتر از امروز را زمزمه کرده و بر اساس آن عمل کند.

د - نگرش امکان‌گرا

وابسته کردن بهبود بهره‌وری به شرایط و امکاناتی که دستیابی به آنها ممکن نباشد کار دشواری نیست. این نوع رویکرد موجب فرصت‌سوزی می‌شود. درست است که بهره‌برداری از پاره‌ای «فرصت‌ها» و

«شرایط» نیاز به تهیه امکانات و شرایط جدید دارد، و باید در ورودی‌های هر سیستم «نوافزایی» (Innovation) کرد اما به ظرفیت‌های بی‌استفاده هم باید توجه کرد.

ه - نگرش خلاق

اگر از آنچه هست ناراضی هستیم چه چیزی را می‌توان جایگزین آن کرد؟

مثل همیشه، تأسف تاریخی

متأسفانه نشد تا این دریافت‌ها را با دکتر نیازمند درمیان بگذارم. بسیاری از ما یا بزرگان خود را فراموش می‌کنیم یا لحظه‌های با آنها بودن و حضورشان را به عکس یادگاری و خاطره‌گویی سپری می‌کنیم و بعد با آن پز می‌دهیم همچنان که با ایشان جماعتی عکس گرفتند و انتشار دادند. به نظر من دیدار هر بزرگ اهل تجربه‌ای چون نیازمند را نباید چون عکس گرفتن با ورزشکار و هنرمندان کرد. این دیدارها به طرحی نظام‌مند از پرسش‌ها برای یک گفتگو و دریافت مؤثر نیاز دارد که بتوان آن را دیدار بهره‌ور نامید. دیدار نیازمند نیز نیازمند طرحی برای سفر در سرزمین حافظه او بود که از دست رفت. نیازمند نیز یک مافوق انسان نبود بلکه مدیری انسان و موفق بود که بی‌گمان بررسی کارنامه‌اش خالی از چند و چون نیست.

سرانجام نیازمند هم به سوی خدای بی‌نیاز خویش رفت. امید آن که به پاس تلاشی که برای فهم کتاب خدا کرد و سفره‌ای که به نام یک هدایت کارآفرینی در گوشه و کنار کشور پهن کرد نیازش به رحمت خداوند برآورده شود و از جمله نشستگان بر سر سفره گسترده غنی مطلق باشد.

اسفند ۹۷

یادداشت‌ها:

^۱ بر کتاب انتشار یافته از سوی انجمن چند ایراد کلی می‌توان گرفت:

الف) عنوان کتاب یک خطای مفهومی ایجاد می‌کند زیرا مدیریت صنعتی را در ایران دکتر نیازمند، پایه‌گذاری نکرد، بلکه ایشان سازمان مدیریت صنعتی را بنیانگذاری کرده‌اند که بسیار کار درخشان و ماندگاری است که امروز نیز هم هنوز تنورش از آتش اعتبار دیروز، نیمه‌گرم است.

ب) کتاب منتشره از سوی انجمن با کتاب تکنوکراسی دکتر سعیدی دچار همپوشانی جدی است. بهتر آن بود این تکرارها حذف می‌شد و پرسش‌های ناگفته دیگری در میان آورده می‌شد. حداقل می‌شد در کتاب انجمن پرسش‌هایی درباره کارهای قرآنی سالهای اخیر ایشان به صورت پیوست (برای خارج نشدن از موضوع) به کتاب افزوده گردد تا با آن کتاب دکتر سعیدی تفاوت جدی ایجاد شود. این کار ضرورتی است در تبیین سرنوشت فکری

یک تکنوکرات در گذارش به تئولوژی که نمی‌دانم چگونه می‌توان آن را به انجام رساند؟! این وضعیت ممکن است به دلیل همزمانی یک نگارش و مصاحبه بوده باشد یا چیز دیگر که نمی‌دانم.

ج) متأسفانه در کتاب معلوم نیست گفتگوگر احتمالی کیست و این همه اطلاعات را از کجا آورده است؟ از سبک جمله‌ها بر می‌آید پرسش‌هایی در اختیار دکتر قرار گرفته باشد و ایشان پاسخ نوشته یا پرسش‌هایی برای آن چه گفته‌اند، ساخته شده است یا ترکیبی از آنچه گفتم. چه بسا بد نبود که بیان می‌شد این یک خودنوشت (autobiography) است. در هر حال هرچه بوده از ارزش تاریخی این کتاب نمی‌کاهد.

^۲ من که سه چهار سالی است به بیهودگی این کارها در نسبت با خودم رسیده‌ام. نمی‌دانم منی که از این کنفرانس به آن کنفرانس دعوت می‌شدم چرا یکبار احساس کردم محفل گرم‌کن عده‌ای شده‌ام که به نام علم کاسبی می‌کنند. البته من مخالف کسب و کار نیستم آن هم در رشته‌ای مانند مدیریت که حرف آخرش پول‌سازی است، اما سخنم آن است که رندی زشتی در کشور ما پا گرفته است که باید از آن خودم را بیرون می‌کشیدم. ما سخنرانان مدیریت را به معرکه‌گیری مبدل ساخته‌اند که با یک مشت اطلاعات گسسته و ترجمه‌ای که داریم ساده‌اندیشانی را مشغول داریم و کف زدنی از آنها دستمزد بگیریم. هر چند در سالهای اخیر پاره‌ای از همکاران بویژه مسما به پدران رشته مدیریت با این همایش‌سازان پیمانکاری می‌کنند و نرد پنهان می‌بازند و با مسؤلان همایش، کارچاق‌کنی‌های مابعد همایشی می‌کنند. گاهی به حماقت خودم در گذشته خنده‌ام می‌گیرد. به این نتیجه رسیده‌ام که به کارهای جدی نیاز هست که زمین بازی اندیشه‌سازمانی را عوض کند و گرنه بیفایده است این پرده‌خوانی مدرن به نام همایش، که پهلوی می‌زند به نمایش. من به اینجا رسیده‌ام که باید فکری برای توسعه صنعت مشاوره مدیریت در ایران کرد. این سخن‌پراکنی‌های همایشی را باید گذاشت برای دانشگاه‌ها. در یک سخنرانی حداکثر نیم‌ساعته چه چیزی را می‌توان به کارگزاران آموزش داد تا در سازمان‌هایشان به کار گیرند؟ در هر سازمانی با هر که درباره هرچه صحبت می‌کنی فوری در گوشه‌اش کلمه موردنظر را تایپ می‌کند و به آن ppt می‌افزاید: چه فاجعه‌ای است که بسیاری حتی حال خواندن متن word هم را ندارند. ولی باید چون منی چه کند در این مملکت با پرهیزی که از ورود در بازی قدرت دارد؟! مبصری کردن به نام استادی در این رشته هم که نمی‌شود ایفای نقش ملی! خدایا تردیدها با من چه می‌کنند؟!