

دیدارنامه

ایران سازان

مذهب زنده دلان، خواب پریشانی نیست
از همین خاک جهانِ دگری ساختن است
اقبال لاهوری

غلامرضا خاکی

درآمد

گاهی زندگی چه زیبایی شگفتی پیدا می کند. یعنی رخدادی آن سوی انتظار و احتمال تو پدیدار می شوند. درست مانند دو دیدار من در این هفته. هر دو دیدار انجام شد. در دیدار نخست از ایده سخن گفتم و چگونگی اجرایی کردن آن و در دومی شنیدم که در دنیای واقعی چگونه ایده به اجرا درآمد. هر دو در یک سازمان دیداری مرا به آینده برد و دیداری مرا به گذشته.

شنبه

آقای دهقان و دکتر شیخی از شرکت فولاد مبارکه تماس گرفتند که اگر میتوانی ساعت ۲ بعدازظهر با آقای دکتر طیب‌نیا - مدیرعامل - نشست علمی درباره کتاب جدید مدیریت جوانمردی داشته باش، با توجه به علاقه‌مندی ایشان برای ترویج فرهنگ جوانمردی در سازمان و طراحی مدلی برای آن، همان بحثی را که در کتاب مطرح کرده‌ای با ایشان گفتگو کن.

در طی بیش از سی سال قلم‌زنی سازمانی، این اولین بار بود مدیری در این سطح علاقه‌مند به گفتگو درباره یک ایده مطرح شده در یکی از کتاب نگارنده باشد. من بارها در حضور بزرگان اجرایی کشور سخن گفته‌ام اما لذت مباحثه علمی سازمانی با یک مدیر اجرایی در چارچوب یک کتاب با ایده بومی چیزی است که به این آسانی حاصل نمی شود.

با اشتیاق به دیدارشان رفتم. ایشان متواضعانه سخنهایم را شنید و یادداشت برداشت و پرسشهایی پرسید و تامل کرد.

براستی که راست گفته اند که شرط یادگیری، فروتنی است. خنده دارند بسیاری از مدیران خودشیفته در این کشور که به نام کار داشتن ساعت‌ها بیهوده وقت تلف می کنند اما حاضر نیستند دو ساعت زمان بگذارند که چیزی یاد بگیرند حتی یاد بگیرند که همین جلسات شبانه‌روزی شان را که خورنده عمرشان است مفیدتر اداره کنند. من دهها مدیر عالی کشور را دیده‌ام که حتی تعریف مفاهیم مدیریت را نیز نمیدانند تا چه برسد به شیوه‌های درست مدیریت کردن. باور نداری، بهره‌وری کل کشور را ببین تا بفهمی که این مدیرانی که از یادگیری می‌گریزند با جهلشان چها کردند و می‌کنند.

یکشنبه

آقا سعید زنگ زد که دوشنبه برویم به دیدار آقای عرفانیان، مجری طرح ایجاد فولاد مبارکه. دعوتش مرا به روزهای سرخوشی سال ۶۸ برد که هفته‌ای سه روز به اصفهان می‌رفتم تا آموزشهای بخش سرپرستی و مدیریتی شرکت را - که هنوز طرح بود- اجرا کنم. میرفتم و می‌آمدم و در هتل کوثر آن روزگار اقامت می‌کردم. من از فولاد آن زمان فقط تنها چیزی را می‌دانستم که در دوران مدرسه راهنمایی از همکلاسم شنیده بودم. او مدام نام کتاب: چگونه فولاد آبدیده شد. را می‌برد و می‌گفت پدرش یواشکی شب‌ها این کتاب را می‌خواند. من هرگز این کتاب را نخواندم زیرا خواندن اسم‌های روسی همیشه اذیتم می‌کنند. این داستان به عنوان بخشی از روایت شوروی از کمونیسم است. روایتی رویایی که چگونه ایدئولوژی مردان غیرمتمدن را به مردان بی‌آلایش و ایده‌آل کمونیستی مبدل می‌کند.^۱ یعنی همانند فرآیند تبدیل آهن به فولاد.^۲

در آن ایام بود که با اصطلاح case آشنا شدم. بچه‌های شاگردم که مدیران و سرپرستان آتی مبارکه بود یا همسرم یا کمی بزرگتر بودند. آنها مرا با فولاد آشنا کردند و همین باعث شد که تا چند مورد سازمانی هم نوشتم و شدم به تعبیر خودم موردنگار. موردهایی که بعدها شدند اولین کتاب **مورنگاری و موردکاوی در مدیریت** که دانشکده آن موقع دانشگاه تهران چاپ کرد.

^۱ این رمان یا نام انگلیسی برپایی یک قهرمان (The Making of a Hero) زندگینامه نویسنده آن نیکولای استراوسکی است که به صورت سریالی در سال ۱۹۳۲ در مجله گارد جوان منتشر شد. این رمان در سال ۱۹۳۶م در قالب کتابی به شدت ویرایش شده مطابق با قوانین رئالیسم سوسیالیستی منتشر شد. این رمان توسط مترجمی با نام مستعار بهرام به فارسی منتشر گردید.

^۲ آبداده، صفتی است که در وصف آهن به کار می‌رود و آن هنگامی که این فلز را تفته کنند و در آب فرو برند تا مقاوم شود و زنگ نزد: «هر کس که بی‌فرمان سلطان ما اینجا آید او را [و] زوبین آبداده و شمشیر است» (تاریخ بیهقی)؛ دیو هگرز آبروی من نَبَرَد زانک روی بدو دارد آبداده سنانم (ناصر خسرو) بنابراین ترکیب فولاد آبدیده که مجازاً به معنای در کوره حوادث پرورده و ورزیده به کار رفته. در فارسی فصیح بهتر است که به جای آن فولاد آبداده یا فولاد آبدار گفته شود. نک: نجفی، ابوالحسن، کتاب غلط‌نویسیم، نشر دانشگاهی

هرگاه به آن روزها مینگریم، میکوشم تا اسیر حسرت نشوم. حسرت درست استفاده نکردن از زمان، نداشتن یک چشم‌انداز دقیق برای زندگی. من در آن ایام هم میخواندم و هم مینوشتیم اما نه چندان هدفمند و جدی. البته امروز نیز در همان راهم، یعنی پرسه در کناره‌های پیوند مدیریت با ادبیات و فلسفه و تاریخ برای فهم اقتضای ایران. تلاش برای فهم این که ما چگونه اینگونه شده‌ایم؟ و راههای برون رفت برای ما در این روزگار پرابهام پست مدرن چیست؟

دوشنبه

پس از احوالپرسی، آقای عرفانیان با شور و هیجان از این سو و آن سو سخن گفت. از تیرئه شدنش در محاکمات پس از تصدی مبارکه، از حرفها و توصیه‌ها در دیدارهای شگفت با مقامات سیاسی - امنیتی آن روزگار، از پرواز هواپیماهای عراقی بر فراز مبارکه و چه و چه.

او وقتی که از دادگاهی شدنش حرف زد بازهم من اسیر این پرسش شدم که چرا در ایران فقط با کسانی کار دارند که کاری برای آبادانی ایران کرده و می‌کنند؟ آیا مگر می‌شود برای اولین بار کارهای بزرگ منحصر به فرد کرد که بی‌خطا باشد؟! آیا می‌شود زبان یاد گرفت اما بی‌تیق؟! این انتظار چقدر از واقع‌گرایی بدور است که ما در دنیای اجرا دنبال معصوم بگردیم. این رویکرد در برخورد با مدیران برای تحریک عاطفی عوام که ما فساد ستیزیم (فارغ از این که فرد محکوم شود یا نه)، شیوه اش نادرست است زیرا از دیگران جرات را می‌ستاند. نتیجه آن می‌شود که مدیران بر سر کار خلاقیت نکرده و به قلمروهای ناشناخته ورود نکنند و بشوند ماشین دهنده دستورات معمولی. میشوند محکوم مقررات دست و پا گیر که برای اجرای امور جزئی در روالهای معمول مناسب است. مت‌هنمز نفهمیده‌ایم که تکنوکرات را اگر اسیر بوروکراسی کردی کشور دیگر توسعه نمی‌یابد و فقر و فلاکت و انواع فساد تا سطوح پایین جامعه را می‌گیرد. (البته منظورم این نیست که مجرمان محاکمه نشوند و هر کس هرچه دلش می‌خواهد انجام دهد بلکه سخن بر اساس شیوه عمل و برخورد برای عدالت است. محاکمه مدیران بزرگ توسط کسانی که حتی یک بقالی را نیز در عمرشان اداره نکرده‌اند تا بفهمند اقتضای عمل چیست جفایی ویرانگر است.)

در هر داستانی که مهندس تعریف می‌کرد نکته‌هایی نهفته بود که باید درباره آن بحث می‌شد. برای نمونه ایشان گفت که در پاسخ به کسانی که از او می‌پرسند: این که چنین طرح عظیمی را چگونه اجرا کرده است. او پاسخ می‌دهد: **"کار با معنا"**. دلم می‌خواست درباره چندوچون این پاسخ و تفاوت‌هایش با معنادارسازی کار گفتگو کنم، اینجا بود که در اندیشه فرو رفتم بین رویکرد جوانمردانه مدیرعامل فعلی و معنادارسازی مجری طرح باید رابطه مفهومی برقرار کنم.

اما سکوت کردم. سعید آقا تکه‌ای از سخنرانی ام را درباره **معنویت سازمانی** در کانال تلگرام به مهندس نشان داد. آموزه حاصل از تجربه ام در این دیدارهای این‌چنینی به من می‌گوید که باید فقط گوش بود و

اگر شد با تک مضرابهایی بحث را به سمت و سوی دلخواه هدایت کرد. در دیدارهایی از این جنس چند فرض اساسی هست که باید به آن توجه کرد وگرنه قضاوت درباره آدمی منفی می شود.

۱- آن که به دیدارش رفته‌ای خود را در موقعیتی می بیند که تو طالب دیدارش بوده‌ای.

۲- تو برای شنیدن و آموختن رفته‌ای نه عرض اندام و خودنمایی و ابراز دانش و فضل .

۳- فرد دیدار شونده از نظر سنی بزرگتر است و فرهنگ ایرانی حکم میکند حرمت نگه‌داری و کلامش را قطع نکنی، اشتباهاتش را صریح به رخس نکشی و چه و چه. (هرچند یکی از آفات پیری منبررفتن است و اسیر تداعیها شدن و حاکم شدن ناخودآگاه بر گفتار.)

مهندس عرفانی الحق درباره خویش نه اغراق کرد و نه تک گویی. بارهای بار سکوت کرد تا بشنود من و آقا سعید چه میگوئیم. نمی دانم چه شد که مهندس از تأملات قرآنی اش سخن گفت و برای نمونه از تفاوت‌های واژگان "بشر"، "آدم"، "ناس" و "انسان" در قرآن . سخن به میان آورد. چند باری به نقش واژگان در فهم اشاره کرد که نشان دهنده رویکرد فلسفی او بود. خدمتشان عرض کردم که این نوع توجه ایشان را "تیمولوژی" می گویند و در گذشته آن رافقه *اللغه* مینامیده اند. این همان راهی است که هایدگر فیلسوف آلمانی در فلسفه باز کرد. توجه قرآنی مهندس، مایه آن شد تا یادی از مرحوم دکتر نیازمند کنیم و به گفتگویم با او نیز اشاره کنم ، داماد مهندس که دقایقی بود به جمع ما پیوسته بود، همت کرد و در بخش دیدارنامه سایت گزارش دیدار با دکتر نیازمند را یافت و دستور پرینت آن را صادر کرد. من همیشه علاقه مند به این رویکرد هستم هرچند قرآن را کتابی برای دقتهای زبانشناسی نمی دانم و آن را کتابی میدانم که باید خود را مخاطب آن در عمل قرار داد.

پس از این بحث وارد تفاوت های *خاطره* و *تجربه* شدیم. در اینجا آقاسعید بر آموزه‌یایی تاکید کرد. این سعید آقا اگر کار مطالعه و خواندش را جدی بگیرد و روی زمانش کمی مدیریت بهتری کند و دست به قلم شود، از "بن‌مایه" خوبی برخوردار است و چون زبانش فلسفی نیست میتواند در دیدارهایش تاثیرگذاری معرفتی بیشتری بکند و یکی از مصداقهای *روشنفکر حرفه‌ای* باشد که من در کتاب شرح کرده‌ام.

پس از توضیحات آقاسعید درباره آموزه‌یایی، مهندس از پشت در اتاقش دو کتاب برداشت و به هر دوی ما هدیه داد، یکی در باره حل مسئله و دیگری داستان فولاد. تصریح کردند منظور از مدیر در این داستانها ایشان هستند. بیشتر کتاب **داستان فولاد** را در راه برگشت به خانه در مترو خواندم . کتابی که به نظرم با داستان نامیدنش ارزش آن کاسته شده، زیرا این کتاب روایت غیرحرفه‌ای بیان تجربه‌ها است. تجربه‌هایی که خواندشان مرا سخت از نظر عاطفی متاثر کرد. همیشه هر جا پای روایتی درباره ساختن ایران به میان می آید حال عجیبی پیدا می کنم. حالی که فکر می کنم از پدرم به میراث برده‌ام. داستان های کتاب هرچند سیر منطقی چندان ندارند و مطالبشان گاه گسست یافته‌اند اما بسیار ارزشمندند. نمی دانم این کتاب جلد‌های دیگر هم دارد یا خیر.

باری داشت ظهر می شد. خداحافظی کردم. سر راه خانه دوباره رفتم سراغ کتابفروشی های زیر پل کریم خان. نمی دانم چرا نمیخواهم بفهمم این همه کتاب ناخوانده باید کی خوانده شوند و من چرا هفته ای چند کتاب جدید به آنها می افزایم. با کوله بار سنگینی از کتاب و پرسشهای جدید به خانه بازگشتم. تا خود را برای کنفرانس منابع انسانی فردا آماده کنم. سسخرانی در باره بازنگری در باره باورهای تعیین کننده عملکرد ما انسانها در زندگی فردی، سازمانی و اجتماعی.

www.gholamrezakhaki.com