

هستی شناسی بهبود در سازمان

نوشته: دکتر حمیدرضا رضایی

ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا



فهرست مطالب:

دیباچه

بخش اول

سابقه تاریخی بهبود در سازمان

هستی شناسی و هستی شناسی بهبود

هستی شناسی در سازمان و هستی شناسی بهبود در انسان در آینه ادبیات عرفانی

بخش دوم

اصل بهبود از «بودن» برای بهبود آغاز می گردد

اصل از خود طلبیدن در بهبود

اصل کشش و کوشش و قانون کمترین تلاش در بهبود

اصل آگاهی در بهبود، «عقل کل» پیشرانه بهبود

اصل عدم وابستگی به نتیجه و رهاسازی احساس نیاز و کمبود در بهبود

حکایت همچنان باقی است

منابع

دیباچه

هین سخن تازه بگو تا دو جهان تازه شود

بگذرد از حد جهان، بی حد و اندازه شود

در این کتاب به چند موضوع اساسی اشاره شده است.

اول: تشریح مفهوم بهبود و بازشناسی لایه‌های هستی‌شناسی بهبود که معمولاً در متون مدیریتی امروز از آنها به ندرت سخن به میان می‌آید و یا این که لایه‌های درونی آن چندان مورد توجه واقع نشده و از لایه‌های بیرونی بیشتر صحبت می‌شود.

دوم: پیوند بین هستی‌شناسی بهبود در سازمان و انسان که ویژگی کلیدی پژوهش و گفتار این کتاب می‌باشد. این دو موضوع در بخش اول کتاب آورده شده است.

موضوع سوم: که در بخش دوم کتاب به آن پرداخته می‌شود، برخی از اصول هستی‌شناسی بهبود در سازمان است. استفاده از ادبیات عرفانی مولانا به عنوان یکی از منابع غنی در عرفان اسلامی و فرهنگ دینی در تشریح این اصول به این خاطر بوده است که:

1- مولانا را می‌توان نظریه پرداز و معلم بزرگ بهبود انسانی در عرفان اسلامی دانست و از آن

جهت که بهبود سازمانی در فضای بهبود انسان طرح ریزی شده است، استفاده از ادبیات مولانا کمک زیادی به یافتن اصول هستی‌شناسی بهبود سازمان می‌نماید.

2- هر گاه این موضوعات در فضای ادبیات عرفانی طرح ریزی می‌گردد، علاقمندان به موضوع

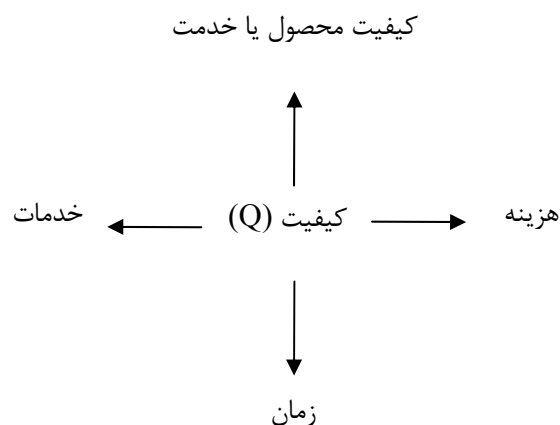
بهبود سازمانی از جمله مدیران، پژوهشگران، مشاوران و کارشناسان به خاطر هویت دینی و ایرانی خود همواره با اشتیاق فراوان موضوع را دنبال کرده و مورد توجه قرار می‌دهند.

خود بنده در آموزش‌های متعددی که برای مدیران داشته‌ام تاثیر گاه شگرف استفاده از

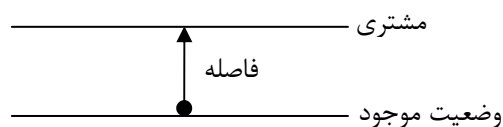
ادبیات عرفانی و اخلاقی را در قدرت انتقال و تعمیق مفاهمی مشاهده کرده‌ام.

تفکر کیفیت که با آموزه‌های دکتر ادوارد دمینگ در دهه 1950 تحولی عظیم در سازمان‌ها ایجاد نمود اساساً تمرکز بر «بهبود» در سازمان‌ها دارد. در واقع مدیریت کیفیت به معنای عام آن رویکردی است که موضوع بهبود در سازمان‌ها را به صورت نظام‌مند مورد توجه قرار داده و به ارائه روش‌ها و فنون اجرایی در این خصوص می‌پردازد.

در تفکر مدیریت کیفیت، بهبود به عنوان یک جریان دائمی و همیشه فعال در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. تعریف بهبود که به تشخیص و کاهش فاصله در سازمان می‌پردازد از 1950 به بعد با تفکر مدیریت کیفیت، قرین و قرینه مفهوم مشتری و مشتری مداری در سازمان بوده است. در این تفکر سازمان در حال ایجاد «ارزش» برای مشتریان خود می‌باشد و بهبود عبارت است از تشخیص این که سازمان در چه سطحی از ایجاد ارزش برای مشتریان قرار دارد و این که چگونه فاصله خود را با سطح مطلوب مشتریان کم نماید. آن چه مشتریان از سازمان گفته یا ناگفته، نوشته یا نانوشته انتظار دارند عمدتاً (در نگاهی ساده) در یکی از چهار عنصر اساسی کیفیت دیده می‌شود:



در تعریف ساده‌ای که از بهبود ارائه شد و مطابق شکل زیر بهبود همراه با وجود فاصله و کاهش فاصله معنا می‌یابد:

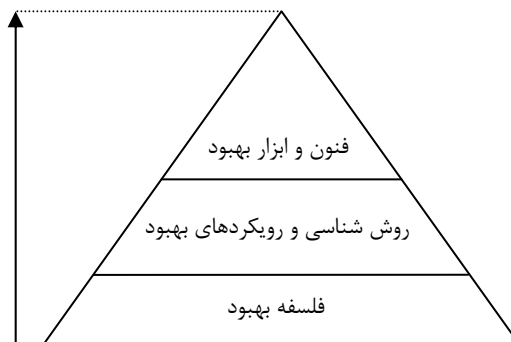


تعبیر مختلفی در رویکردهای بهبود از «فاصله» وجود دارد. می توان فاصله را در معنای «مساله»، «فرصت بهبود»، «خطا یا نقص» به کار برد.

هستی شناسی و هستی شناسی بهبود

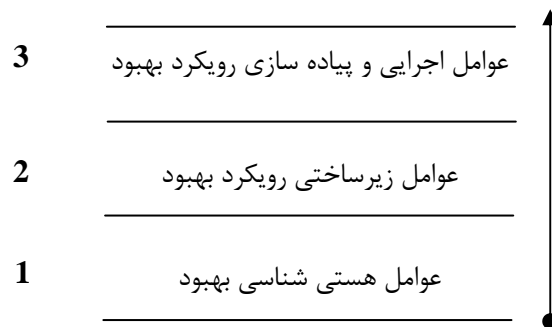
هستی شناسی در مفهوم عام خود به «شناخت، تعریف و تفسیر یکپارچه از عالم هستی یعنی آن چه که خاستگاه علم فلسفه است می پردازد» اما این مفهوم در پیوستن به موضوعات علوم مختلف مانند موارد یادشده معنی ویژه از هستی شناسی آن موضوع را دنبال می کند.

«هستی شناسی بهبود شناخت، تعبیر و تفسیر اصول و معانی ای است که بهبود بر پایه آن ها معنای وجودی پیدا می نماید». به طور خلاصه، هستی شناسی بهبود در سازمان ها تشخیص و تبیین اصولی است که بر پایه آن می توان بهبود در سازمان را «به وجود آورد». اگر بهبود صفحه میز باشد هستی شناسی می تواند شناخت پایه های آن میز باشد. اما این پایه ها و اصول اساسی اصول دیگری را در خود دارند و آن اندیشه، طرح و ایده ای است که برای به وجود آمدن پایه ها لازم است. لذا هستی شناسی صفحه میز می تواند به پایه تفکر و اندیشه طراح و یا سازنده میز برگردد. در هستی شناسی بهبود در سازمان می تواند لایه های مختلفی برای تعمیق هستی شناسی را مورد توجه قرار داد. هر چه در لایه های عمیق تر و به ریشه های شرایط وجودی موضوع نزدیک شویم، به مفهوم هستی شناسی بهتر پرداخته ایم. برای درک بهتر مفهوم «هستی شناسی بهبود در سازمان» می توان بهبود در سازمان را در مثلث زیر نشان داد:



هستی شناسی بهبود شناخت زمینه‌های ایجاد بهبود است.

در هستی شناسی بهبود در سازمان ما پایه‌ها و زمینه‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهیم که بدون آن‌ها فلسفه بهبود کم رنگ، روش شناسی و رویکردها غیر اثربخش و فنون و ابزار ناکارآمد خواهد بود. به طور کلی، سه دسته عوامل در موفقیت و عدم موفقیت‌های رویکردهای بهبود در سازمان وجود دارد:



هستی شناسی بهبود در سازمان و

هستی شناسی بهبود در انسان

در آینه ادبیات عرفانی

بهبود و تعالی انسان کانون ادبیات عرفانی ما باشد. عرفا در آثار و نوشته‌های منظوم و منثور خود مکرر از «فاصله»، «دوری»، «هجر»، «جدایی»، «غربت» و... صحبت به میان آورده‌اند و در غم و درد ناشی از آن‌ها اشاره‌ها و گفتارها ارائه نموده‌اند و سرانجام به حرکت و شور و عشق انسان برای کاهش و از بین بردن این فاصله (دوری، هجر، جدایی و...) توجه داشته‌اند. مولانا فراوان زیاد و های



و هوی از درد جدایی انسان دارد. تمام سعی مولوی برای بیدارسازی انسان و آگاه کردن او از این جدایی و درد است آنچنان که در ابتدای مثنوی می گوید:

بشنو از نی چون حکایت می کند

از جدایی‌ها شکایت می کند

کز نیستان تا مرا ببریده‌اند

از نفیرم مرد و زن نالیده‌اند

سینه خواهم شرحه شرحه از فراق

تا بگویم شرح درد اشتیاق

نی که سمبل انسان دور مانده از لیلای فطرت الهی خویش است «حدیث راه پر خون می کند و قصه‌های عشق مجنون». نی بریده شده از نیستان از اصل خویش دور مانده و لاجرم دوباره «روزگار وصل خویش» را طلب می کند. احساس انسان در این جدایی و فاصله احساس انفعالی و سکون نیست، احساس درد و رنج و ملالت سکون بار نیست بلکه احساس «عشق» است برای رسیدن. درد جدایی انسان در فضای عرفان درد سوزنده نیست، درد سازنده است:

آتش عشق است کاندر نی فتاد

جوشش عشق است کاندر می فتاد

هستی شناسی بهبود انسان در ادبیات عرفانی، بیانگر اصول و معانی‌ای است که بر پایه آن انسان مسیر کاهش فاصله و جدایی از اصل خویش را طی می کند. در سطحی عمیق‌تر، هستی‌شناسی بهبود انسان برگشت به فلسفه خلقت او و دلیل و چگونگی دور ماندن او از فطرت الهی‌ای که بر پایه آن خلق شده و یافتن مسیر و یا مسیرهایی است که برای بازگشت به اصل خویش انتخاب خواهد نمود:

چون شوم آلوده باز آن جا روم

سوی اصلِ اصلِ پاک‌ها روم



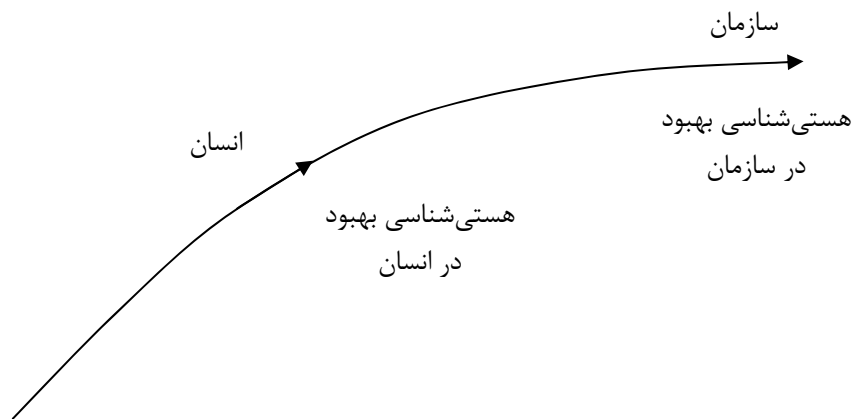
آن چه از دریا به دریا می‌رود

از همان جا کآمد آن جا می‌رود

(مثنوی دفتر اول)

تناسب هستی‌شناسی بهبود در انسان و هستی‌شناسی بهبود در سازمان را می‌توان در موارد زیر توضیح داد:

1) سازمان مجموعه‌ای از انسان‌ها است که در تعامل و رفتار متقابل با یکدیگر قرار دارند، هر بهبود «پایداری» در سازمان نتیجه بهبود در انسان‌های آن است و بهبود جهت‌گرا در انسان‌ها به مسیر بهبود سازمان کشیده می‌شود. در واقع سازمان پیکره دیگری از انسان واحد است. از این موضوع می‌توان برداشت کرد که شبیه سازی بهبود انسان و سازمان معنامند است. لذا مبانی هستی‌شناسی بهبود در انسان در مورد سازمان نیز مصداق دارد. پدیده بهبود هنگامی که در سازمان اتفاق می‌افتد پیش از آن در انسان‌های سازمان خصوصاً عناصر کلیدی آن یعنی رهبران سازمان باید اتفاق افتاده باشد:



بهبودی که در سازمان از درون بهبود انسان‌ها شکل و منشا نگرفته باشد، پایدار نخواهد بود. دلیل شکست برخی از رویکردهای بهبود در سازمان نه صرفاً در ضعف آن رویکردها، بلکه در این نکته است که مسیر بهبود «عملاً» از درون انسان‌ها آغاز نمی‌گردد. نکته مهم این است که در برنامه‌های بهبود سازمانی، بهبود در انسان‌ها از مبانی درونی هستی‌شناسی بهبود در انسان سرچشمه می‌گیرد و نه از مبانی بیرونی رویکردهای بهبود.

2) ماهیت عوامل هستی‌شناسی بهبود که پیش از این توضیح داده شد، عوامل هستی‌شناسی بهبود در انسان است. البته در این کتاب آن گونه که توضیح داده خواهد شد، عوامل

هستی‌شناسی بهبود در انسان که می‌تواند بسیار جنبه تحلیل حکمت فلسفی و یا عرفانی به خود بگیرد، مورد توجه قرار نمی‌گیرند بلکه برخی از این عوامل که جنبه کارکردی و کاربردی ملموس و محسوس در بهبود سازمان دارد مطرح می‌شوند.

(3) بهبود سازمان بسیار شبیه بهبود انسان (حتی در فردیت غیر سازمانی) اوست. یک سازمان که از اصالت برخوردار باشد از یک فلسفه وجودی برخوردار است که در رسالت و مأموریت آن دیده می‌شود. در عین حال تا رسیدن به سطح مطلوب این فلسفه وجودی (که می‌تواند در زمان بسط و توسعه نیز یابد) فاصله‌ای وجود دارد. سازمان با فراگرد بهبود به دنبال کاهش این فاصله و رسیدن به آن فلسفه وجودی است. به تعبیر مولانا بازگشت به «اصل» است. آلودگی‌ها مصداق خطاهایی است که با سازمان وارد شده و منشاء آن‌ها، انسان‌ها می‌باشند:

چون شوم آلوده باز آن جا روم

سوی اصلِ اصلِ پاکی‌ها روم

آن چه از دریا به دریا می‌رود

از همان جا کآمد آن جا می‌رود

آلودگی تمثیل دور ماندن از فلسفه وجودی و از دریا به دریا رفتن به فعلیت رساندن فلسفه وجودی بالقوه است. بدون تردید بسیاری از سازمان‌ها اهداف کاملاً مالی و اقتصادی دارند و این موضوع هیچ تناقضی با این نکته ندارد که فلسفه وجودی آنها به بهبود انسان‌ها وابسته است. البته سازمان‌هایی در دنیا وجود دارند که فاقد اصالت می‌باشند یعنی اساساً فلسفه‌ای ضد انسانی و ضد بشری دارند که همین امر زمینه تزلزل و تخریب آنها خواهد بود.

(4) با توجه به این که فراگرد بهبود در سازمان‌ها با مقاومت‌های متعددی روبه‌رو است و این امر در سازمان‌های ایرانی نیز به وضوح قابل رویت است (مخصوصاً زمانی که رویکرد خاستگاه وجودی غربی و غیر بومی داشته باشد) توجه به هستی‌شناسی بهبود سازمان از منظر شناخت و هستی‌شناسی بهبود انسان به لحاظ تطابق با فرهنگ دینی و ملی و نیز فرهنگ و ادبیات

عرفانی ما (که جاذبه‌های ویژه در عام و خاص و از جمله مدیران دارد) نتیجه موثر و اثر بخش‌تری نسبت به نسخه‌برداری از رویکردهای بهبود خواهد داشت.

اصل بهبود

از «بودن» برای بهبود

آغاز می‌گردد

هر عملی در زمینه وجودی خود از یک نیت و قصد برخوردار است. نیت و قصد طریق «بودن» انسان با موضوعات است.

ما در سازمان خود اقدام و عملی را برای بهبود صورت می‌دهیم اما سؤال این است که در زمینه این بهبود، قصد و طریق بودن ما چگونه است؟ مثال ساده‌ای می‌زنیم. پدری می‌خواهد فرزند خود را به تفریح ببرد. عمل او یعنی اقدام برای بردن فرزند به پارک و یا ورزشگاه (تفریح) برای حصول نتیجه‌ای است، مثلاً نتیجه می‌تواند شادی و لذت کودک باشد:

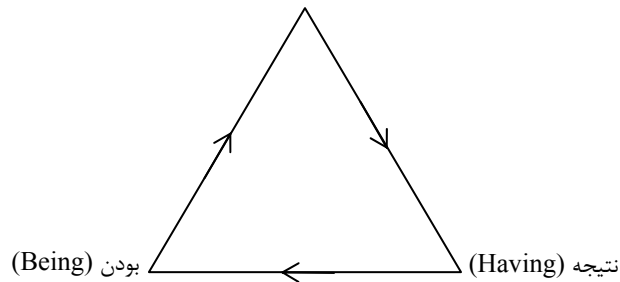
اقدام (عمل) ← نتیجه

ایجاد نتیجه مطلوب صرفاً به اقدام و عمل بستگی ندارد بلکه به طریق بودن پدر و قصد او نیز بسیار وابسته است:

نیت (قصد) ← اقدام (عمل) ← نتیجه
طریق بودن

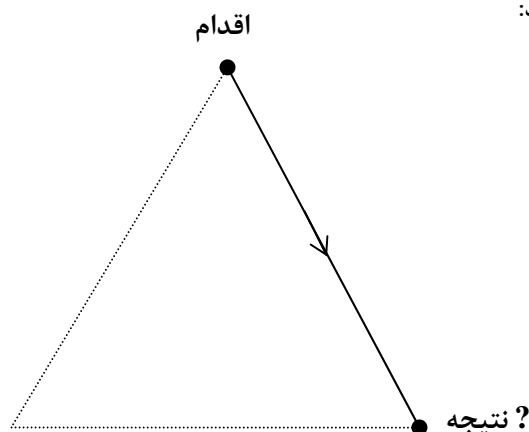
اگر قصد و نیت و یا زمینه و طریق بودن پدر از جایگاه عشق به فرزند باشد، بی‌تردید نتیجه متفاوت خواهد بود، حتی اگر اقدام یکسان باشد.

این یک اصل الهی در هستی است که نیت و قصد افراد در نتیجه عملشان به شدت تاثیر می‌گذارد. مثلث زیر بیانگر موضوع فوق می‌باشد:



عرفا معتقدند که اگر بودن انسان‌ها برای موضوعی کامل باشد نتیجه حاصل خواهد شد و به اعتقاد برخی از آنها، بودن کامل یعنی نتیجه حاصل شده است. اساساً این «طریق بودن» ما است که اهمیت اساسی دارد. در مثال ساده پدر و فرزند، اگر پدر بودنی از جایگاه عشق و مهر بی‌دریغ به فرزند داشته باشد بی آن که اقدامی بکند، فرزند از او بهره‌مند می‌گردد و هر اقدامی در مسیر نتیجه قرار می‌گیرد.

در سازمان‌ها، مدیران و راهبران، کارشناسان و همه افراد مرتبط با بهبود باید دوباره به طریق بودن خود جدای از هر تحلیل و بیرون‌نگری و دیگرنگری بپردازند. معمولاً بهبود در سازمان در یک ضلع مثلث فوق‌دنبال می‌گردد:



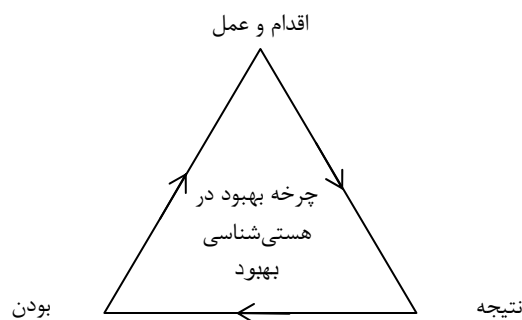
و ما دائماً در بررسی و تناسب بین اقدامات و نتایج متمرکز می‌شویم. هر عنصر بهبود در سازمان خصوصاً رهبران بهبود باید به طریق بودن خود توجه کنند. نمونه‌ای از جدول تمایز بودن برای بهبود در زیر دیده می‌شود:

کدام بودن را برای بهبود در سازمان تجربه می‌کنیم؟

طریق بودن غیر سازنده	طریق بودن سازنده
بی تفاوتی	عشق
قهر و غضب	فراوانی
قضاوت	مسئولیت
فرافکنی	رشد و تعالی برای همه
مصلح و منفعت شخصی	خدمت موثر

طریق بودن انسان‌ها در سازمان نسبت به بهبود، یک واقعه و حرکت درونی است. اگر افراد سازمان از جایگاه عشق، فراوانی و رشد برای بهبود حضور نداشته باشند و زمینه (Context) آن‌ها انرژی حرکتی بهبود را فراهم نکند حتی اگر همه افراد به ظاهر در حال انجام وظیفه خود باشند و اقدامات (Context) کامل صورت گیرد نتیجه کامل حاصل نخواهد شد. در هستی‌شناسی بهبود هر فرد سازمان خود را در مقابل کائنات سازمانی خود می‌بیند، کائناتی که آینه اوست و طریق بودن او همان تصویر و انعکاسی است که از کائنات بر می‌گردد. طریق بودن انسان‌ها در نگاه هستی‌شناسی بهبود در سازمان بیانگر طیف‌های متعددی از انرژی‌های سازنده و مخرب است که نتایج خود را به جای خواهد گذاشت. رهبران آگاه و هوشمند که متوجه عوامل و مبانی هستی‌شناسی بهبود می‌باشند از تاثیر شگرف این موضوع بر نتیجه برنامه‌های بهبود غافل نمی‌مانند و به روش‌های مختلف برای ایجاد زمینه‌های درونی انرژی‌زا و حرکت دهنده افراد می‌کوشند. آنها می‌دانند بیش از هر چیز طریق بودن خود آنها است که در افراد سازمان بازتاب می‌نماید زیرا انسان‌ها آینه یکدیگرند. اگر نتیجه لازم در بهبود سازمان حاصل نیست رهبران آگاه بیش از هر چیز به بازبینی درونی خود خواهند پرداخت. آن‌ها به فراکنی دلایل عدم موفقیت‌ها نمی‌پردازند و صحبت از عوامل بیرونی بازدارنده، محدودیت منابع، افراد بی‌علاقه و بی‌انگیزش نمی‌نمایند. آن‌ها خوب می‌دانند پیش از هر چیز طریق بودنشان برای سازمان کامل نبوده است و جایی در نیت و قصد آنها نقصان و خطایی وجود دارد. مثلث Be ← Do ← Have یک مثلث ایستا نیست و دائماً در حال چرخش

است و فرآیند کامل نمودن «بودن»، توجه به «اقدام» و حرکت به سمت «نتیجه» در جریان است. این مثلث را می‌توان چرخه بهبود در هستی‌شناسی بهبود دانست، آن چنان که ما چرخه‌های بهبود مهمی در رویکردهای بهبود داریم، مانند چرخه PDCA در بهبود مستمر و DMAIC در رویکرد شش سیگما



نتیجه «بودن» (قصد و نیت) از جایگاه عشق، فراوانی و رشد برای همه و داشتن زمینه و فضای انرژی‌زا و حرکت دهنده در بهبود آن چنان که تشریح شد در ادبیات مولانا مورد توجه ویژه است. مولانا زمینه حرکت آفرین در هستی را عشق می‌داند. او از «بودن» عشق به حرکت بیرونی می‌رسد. در اوایل مثنوی می‌خوانیم که:

آتش است این بانگ نای و نیست باد

هر که این آتش ندارد نیست باد

آتش عشق است کاندر نی فتاد

جوشش عشق است کاندر می‌فتاد

... هر که را جامه ز عشقی چاک شد

او ز حرص و جمله عیبی پاک شد

در بیان تاثیر قصد بر نتیجه نیز چنین می‌گوید که:

قصد ما ستر است و پاکی و صلاح

در دو عالم خود بدان باشد فلاح

شاهدی کامل از تاثیر قصد در نتیجه، یکی از گفتارهای مولانا در «مقالات مولانا» است با عنوان «اصل مقصود (قصد) است» که آن را در ادامه می‌خوانید:

«شاعری تازی‌گوی پیش‌پادشاهی آمد و آن پادشان ترک بود. پارسی نیز نمی‌دانست، شاعر برای او شعر عظیمِ غرّاً به تازی گفت و آورد. چون پادشاه بر تخت نشست بود و اهل دیوان جمله حاضر، اُمرا و وزراء، آن چنان که ترتیب است، شاعر به پای استاد و شعر را آغاز کرد. پادشاه در آن مقام که محلّ تحسین بود، سر می‌جنبانید و در آن مقام که محلّ تواضع بود، التفات می‌کرد. اهل دیوان حیران شدند که «پادشاه ما کلمه‌ای به تازی نمی‌دانست. این چنین سر جنبانیدن مناسب در مجلس او او چون صادر شد؟ مگر که تازی می‌دانست، چندین سال از ما پنهان داشت. و اگر ما به زبان تازی بی‌ادبی‌ها گفته باشیم، وای بر ما!»

او را غلامی بود خاص. اهل دیوان جمع شدند و او را اسب و استر و مال دادند و چندان دیگر برگرد تن گرفتند که «ما را از این حال آگاه کن که پادشاه تازی می‌داند یا نمی‌داند و اگر نمی‌داند، در محل سر جنبانیدن چون بود؟ کرامات بود؟ الهام بود؟»

تا روزی، غلام فرصت یافت در شکار و پادشاه را دلخوش دید. بعد از آن که شکار بسیار گرفته بود، از وی پرسید. پادشاه بخندید. گفت «وَاللّٰه ، من تازی نمی‌دانم. اما آن چه سر می‌جنبانیدم، یعنی می‌دانستم که مقصود او از آن شعر چیست و سر می‌جنبانیدم و تحسین می‌کردم که معلوم است که مقصود او از آن شعر چیست»

پس معلوم شد که اصل مقصود است. آن شعر فرع مقصود است – که اگر آن مقصود مقاله زیبای دیگری نیز در «مقالات مولانا» هست با عنوان: «همه را دوست دار تا همیشه در گل و گلستان باشی». وقتی بودن ما در بهبود سازمان از جایگاه مهر و دوست داشتن و رسیدن خیر و صلاح به دیگران و همه (بدون گزینش و انتخاب) باشد و خود را از «قضاوت» رها ساخته باشیم، بی‌تردید نتیجه بهبود برای ما خیر و صلاح و نیکی خواهد بود. بخشی از این مقاله را می‌خوانیم:



«فرمود اگر کسی در حق کسی نیک گوید، آن خیر و نیکی به وی عاید می‌شود و در حقیقت، آن ثنا و حمد به خود می‌گردد. نظیر این چنان باشد که کسی گرد خانه خود، گلستان و ریحان کارَد. هر باری که نظر کند، گل و ریحان ببیند. او دائماً در بهشت باشد، چون خو کرد به خیر گفتنِ مردمان. چون به خیر یکی مشغول شد، آن کس محبوبِ وی شد. و چون از وی‌اش یاد آید، محبوب را یاد آورده باشد. و یاد آوردنِ محبوبِ گل و گلستان است و روح و راحت است. و چون بدِ یکی گفت، آن کس در نظر او مَبغوض شد. چون از او یاد کند و خیالِ او پیش آید، چنان است که مار یا کژدم یا خار و خاشاک در نظرِ او پیش آمد.

اکنون، چون می‌توانی که شب و روز گل و گلستان ببینی و ریاضِ اِرمِ ببینی، چرا در میانِ خارستان و مارستان گردی؟ همه را دوست دار، تا همیشه د گل و گلستان باشی! و چون همه را دشمن داری، خیالِ دشمنان در نظر می‌آید: چنان است که شب و روز در خارستان و مارستان می‌گردی.

پس اولیا که همه را دوست می‌دارند و نیک می‌بینند، آن را برای غیر نمی‌کنند، برای خودکاری می‌کنند، تا مبدا که خیالی مکرره و مَبغوض در نظرِ ایشان آید. چون ذکرِ مردمان و خیالِ مردمان در این دنیا لایب و ناگزیر است، پس جهد کردند که در یادِ ایشان و ذکرِ ایشان همه محبوب و مطلوب آید، تا گِراهِتِ مَبغوضِ مَشَوِّشِ راهِ ایشان نگردد.

پس هر چه می‌کنی در حقِ خلق و ذکرِ ایشان می‌کنی به خیر و شر، آن جمله به تو عاید می‌شود» هر عنصر از عناصر بهبود باید به آگاهی این نکته برسد که ظرفیت و انرژی بهبود در درون او نهفته است. این عنصر می‌تواند هر کدام از افراد سازمان باشد و نیز (و خصوصاً) می‌تواند رهبر یا رهبران بهبود در سازمان و یا تیم‌های بهبود باشد. آن اتفاقی که به عنوان بهبود در سازمان به دنبال آنیم، اولاً در درون انسان‌ها رخ می‌دهد و ثانیاً انرژی و منبع آن در درون انسان است و امری بیرونی نیست. هر چه را که ما از فرآیند بهبود می‌طلبیم باید نخست از درون خود طلب کنیم. مولانا می‌فریاد:

ای نسخه نامه الهی که تویی

وی آینه جمال شاهی که تویی

بیرون ز تو نیست آنچه در عالم هست

«از خود بطلب» هر آنچه خواهی که تویی

دو پیام بزرگ در شعر مولانا نهفته است. اول این که هر چه را در عالم می خواهی (از جمله بهبود در سازمان) را باید از خود طلب کنی و دوم این که آن چه را که طلب می کنی «خود تویی». بهبود در سازمان که نتیجه آن (همان طور که در بخش اول توضیح داده شد) ایجاد ارزش برای مشتریان است یک پدیده بیرونی نیست، تعالی و رشد و بهبودی در وجود انسان سازمان رخ می دهد که نتیجه آن به مشتری خواهد رسید.

تفکر «از خود طلب کردن» یکی از باورهای عمیق عرفانی ما است که با موضوع «وحدت وجود» و «تجلی» در پیوند است. برخی از عرفا از آن به «سفر در خود» تعبیر کرده اند. یکی از پرسش هایی که امیرحسین هروی از شیخ محمود شبستری که «گلشن راز» در پاسخ آنها سروده شده آورده این است: «چه معنی دارد اندر خود سفر کن». سالکان بهبود در سازمان که جای جای را برای یافتن بهبود می کاوند و در به در در جستجوییش هستند باید بدانند که بهبود درون خود آنها است. بهبود پیش از این که یک سفر بیرونی باشد، سفری درونی است.

بنیاد این باور عرفانی از آیاتی چون: و فی انفسکم افلا تبصرون و احادیثی چون من عرف نفسه فقد عرف ربه سرچشمه گرفته است.

بر پایه همین بینش عرفانی است که عرفا از جمله مولانا آدمی را از «سیر آفاق» به «سیر اعماق»، از «سفر گل» به «سفر دل»، از «کوشش برون» به «کاوش درون» و از «گشت جهان» به «گلگشت جان» فرا می خوانند و البته نه این که سفر بیرونی را کلاً رد کنند بلکه سفر درونی را منشا حرکت می دانند.



در هستی‌شناسی بهبود، اصل از خود طلبیدن، سازمان و عناصر سازمان را به نگرش درونی متوجه می‌کند. زمانی که سرگرم استقرار رویکردهای بهبود و فنون آن می‌باشیم، اصل از خود طلبیدن انرژی عظیم حرکت را از درون مهیا می‌کند و هرچه که در بیرون (بیرونِ ظاهری سازمان و افراد) قرار است اتفاق بیفتد، در درون اتفاق خواهد افتاد تا به اتفاق پایدار بیرونی نیز برسد. مولانا در داستان و تمثیلی بسیار زیبا و گویا، جهان (و به تعبیر ما شکل بیرونی افراد و سازمان) را خم یا خانه دانسته و دل را نهر یا شکل می‌گوید:

چیست اندر خُم که اندر نهر نیست

چیست اندر خانه کاندلر شهر نیست

(مثنوی دفتر چهارم)

و آشکار است که تا نهر و شهر باشد، به خُم و خانه بسنده کردن چیزی نیست جز فروتر را بر فراتر گزیدن و این شیوه بی‌شک آدم (و سازمان) را در تنگنا و محدودیت قرار خواهد داد. فراموشی و گذر از این اصل بنیادین در هستی‌شناسی بهبود در سازمان بهبود را در سطح و در سستی می‌نشانند:

ای تو در پیکار خود را باخته

دیگران را تو زخود نشناخته

تو به هر صورت که آیی بیستی

که منم این والله تو نیستی

یک زمان تنها بمانی تو ز خلق

در غم و اندیشه مانی تا به حلق

این تو کی باشی که تو آن اوحدی

که خوش و زیبا و سرمست خودی

مرغ خویشی صید خویشی دام خویش



صدر خویشی فرش خویشی بام خویش

جوهر آن باشد که قائم با خود است

آن عرض باشد که فرع او شده است

گر تو آدم زاده‌ای چون او نشین

جمله ذریّات را در خویش بین

این جهان خُمّ است دل چون جوی آب

این جهان حُجره است دل شهر عَجاب

چیست اندر خُمّ که اندر نهر نیست

چیست اندر خانه کاندر شهر نیست؟

(مثنوی دفتر چهارم)

داستان «مردی بغدادی که خواب می‌بیند که در مصر و در فلان محله گنجی نهفته است» در مثنوی بیان شیرینی از اصل از خود طلبیدن است. مرد بغدادی که نماز و نیاز فراوان برای رحمت‌الهی به درگاه خداوند می‌آورد، خواب می‌بیند که گنجی در مصر نهفته است و نشان گنج به او داده می‌شود. به هوای گنج و رویایی که در خواب دیده روانه مصر می‌شود و در آن جا به اتهام دزدی توقیف می‌گردد. او را کتک می‌زنند و آزار می‌دهند تا اقرار کند و اصل حقیقت را بگوید و او به عسس چنین می‌گوید:

نعره و فریادزن درویش خاست

که مزن تا من بگویم حال راست

گفت او از بعد سوگندان پُر

که نیم من خانه سوز و کیسه بُر

من نه مرد دزدی و بیدادی‌ام

من «غریب» مصرم و بغدادی‌ام

غریب و غربت (مانند هجر، جدایی و فاصله) تعبیری است که مولانا برای دور ماندن از اصل خویش در آثار خود به کار می‌گیرد و همان طور که در بخش اول توضیح دادیم، بهبود یعنی درک این فاصله و دور افتادگی. در ادامه داستان مرد بغدادی رویای خود را برای عسس می‌گوید. عسس (که مولوی او را سمبل خرد گرفته است) و صدق گفتار مرد بر او آشکار می‌شود، می‌گوید: اتفاقاً من هم خواب دیده‌ام که در بغداد در فلان محله گنجی پنهان است. وقتی نشان کوی و محل گنج را در بغداد می‌دهد، مرد بغدادی می‌بیند که آن نشانی، نشانی خانه خود اوست و از این اشاره در می‌یابد که گنج (بهبود) را باید در خانه جُستن. مرد بغدادی متوجه می‌شود که جست و جویش تاکنون اشتباه و عبث بوده است و اتفاق به وجود آمده باعث شد تا خطایش را بفهمد و در راه درست قرار گیرد. به خانه خود در بغداد بر می‌گردد و گنج را در آن جا می‌یابد. از این برداشت خود نتیجه می‌گیرد:

تا شتابان در ضلالت می‌شدم

هر دم از مطلب جداتر می‌شوم

تا زمانی که بهبود سازمان را در بیرون یعنی در کار دیگران، در مساعدت محیط، در جور بودن اوضاع و احوال بیرونی، در رسیدن منابع از غیر و ... ببینیم، چون مرد بغدادی در غفلت بسر می‌بریم. از اصل از خود طلبیدن نکات دیگری نیز به دست می‌آید. یکی آن که ضمن این که بهبود از خود و در خود صورت می‌گیرد و هر فرد در خصوص فرآیند بهبود در سازمان «مسئول تام» است هرگاه فرد (یا سازمان و یا تیم‌های بهبود) سؤال کنند که دیگران (عوامل بیرونی) برای بهبود چه کرده‌اند باید متوجه این نکته باشند که سؤال واقعی این است که از خود بپرسند: من برای بهبود چه کرده‌ام؟ از انرژی عظیم درونی من چه پرتوهایی بر پیکر بهبود سازمان تابیده است؟ آیا من برای بهبود سازمان کامل بوده‌ام؟

ساعتی میزان آنی ساعتی موزون این

بعد از میزان خود شو تا شوی موزون خویش

آسان‌ترین، کم آسیب‌ترین و کاراترین راه و شیوه برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب و به تعبیر عرفانی آن «وصال» کدام است؟ کوشش این سویی یا کشش آن سویی؟ جهت بنده یا جذبه خدا؟ فعل عبد یا فضل رب؟ عبادت ما یا عنایت او؟ روش و رفتن ما یا برش و بردن او؟ سلوک محبی یا سلوک محبوبی؟

در معارف عرفانی اعتقاد بر این است که رهرو سالک (انسان بهبودگرا در مقام مقایسه در سازمان) به هیچ عنوان نباید تلاش و کوشش را کنار بگذارد و از جهت روی بگرداند اما در عین حال توجه بر کشش خدایی و جذبه الهی که گاه آن را «عنایت رحمانی» و «اختلاس ربّانی» می‌نامند که بسی از کوشش و کاوش سالک کار سازتر است، از اعتقادات راسخ اهل عرفان است.

گزاره حدیث گونه: «جذبه من جذبات الحق توازی عمل الثقلین» به معنای این که «یک کشش از کشش‌های الهی همسنگ است با همه کوشش‌های آدمیان و ملائک» که زبانزد عارفان است، نقلی کوتاه است از پیش و بیش بودن کشش بر کوشش. مولانا می‌فرماید:

یک عنایت به ز صد گون اجتهاد

جهت را خوف است از صد گون فساد

(مثنوی، دفتر ششم)

و برخی عرفا نیز معتقدند که:

تا که از جانب معشوق نباشد کششی

کوشش عاشق بیچاره به جایی نرسد

گر چه وصالش نه به کوشش دهند

لیک هر اندازه توانی بکوش

بر پایه همین تعاریف است که عشق (و متناظر آن در سازمان بهبود سازمانی) به دو دسته تقسیم می‌شود:

- عشق محبتی (بهبود از جایگاه کوشش)
- عشق محبوبی (بهبود از جایگاه کشش)

خلاصه نکات گفته شده به جهت بهره‌برداری در بحث هستی‌شناسی بهبود این است که:

- * در بهبود سازمانی عناصر انسانی بهبود می‌بایست به کوشش و جهت لازم برای بهبود پردازند و تلاش فراگیر نمایند.
- * جهد و کوشش در راه بهبود سازمان به تنهایی نتیجه بخش نخواهد بود. سازمان باید بتواند بهبود خود را در مسیر عنایت خداوندی قرار دهد تا کوشش او مقبول و بهبود او ثمر دهد.
- * سازمان در جریان جهت و تلاش برای بهبود می‌تواند مسیر قانون کمترین تلاش را برای خود پیدا و جستجو نماید و در نتیجه فرآیند بهبود در روانی و راحتی محقق خواهد شد.

سؤال اساسی که در نکات فوق مطرح است این است که چگونه عنایات خداوندی به فراگرد بهبود سازمان خواهد رسید و چگونه کوشش و تلاش اندک می‌تواند در بهبود کارساز افتد؟ در سطح هستی‌شناسی بهبود توجه به حدیث زیر از حضرت رسول (ص) می‌تواند کلید پاسخ به سؤال اساسی گفته شده باشد:

اِخْلَصْ قَلْبَكَ يَكْفِكَ الْقَلِيلُ مِنَ الْعَمَلِ

دل خویش را خالص نما تا اندک کوشش تو را بسنده باشد (میزان الحکمه، 755/1)

قانون کمترین تلاش را می‌توان در طبیعت به وفور مشاهده نمود. علف بدون هیچ تلاشی رشد می‌کند و گل‌ها بی هیچ کوششی می‌شکوفند و زمین بی جهت و تکاپو می‌چرخد. این طبیعتِ طبیعت است که بی کوشش در جریان و سیلان است. انسان و سازمان نیز می‌توانند از این قاعده در بهبود و در دستیابی اهداف بهره‌مند شوند. در واقع انسان می‌تواند «کمتر عمل کند و بیشتر به انجام برسد» و در میان اولیاء... و عرفا حتی مشاهده کرده‌ایم هیچ نمی‌کنند و هیچ چیز به انجام

می‌رسد. کمترین تلاش زمانی برای انسان و سازمان رخ می‌دهد که نیت و انگیزه اعمالمان عشق باشد. وقتی در جریان بهبود در سازمان جویای قدرت هستیم و می‌خواهیم اختیار دیگران را به دست بگیریم، نیرویمان را به هدر می‌دهیم. وقتی حصول منافع مالی برای خودمان را در بهبود دنبال می‌کنیم، جریان طبیعی بهبود را مختل و در نتیجه صرف انرژی زیادتری را موجب شده‌ایم و بر عکس، نیت الهی و عشق که همان خلوص اعمال است هرگاه در بهبود جاری شود، نیروی بهبود را به شدت افزایش می‌دهد و حتی می‌تواند به ایجاد ثروت نامحدود منجر شود.

قانون کمترین تلاش در بهبود سازمان سه جزء اساسی دارد:

• **اول: پذیرش.** پذیرش یعنی این که بپذیریم که نقطه‌ای که در آن هستیم همان نقطه‌ای

است که باید در آن باشیم. پذیرش یعنی این که وضعیت موجود خود را انکار نکنیم و به اعتراض و پرخاش با آن نپردازیم و بدانیم در مسیر از گذشته تا حال ما باید در این نقطه قرار داشته باشیم. پذیرش نگاه به حال و آینده است به جای توقف در گذشته. لحظه امروز ما محصول جریان هستی از گذشته تا این لحظه هست و «هست هر آن چه که هست». هر گاه بر ضد لحظه حال خو بستیزیم، انگار با کل مسیر و جریان کائنات به ستیزه برخاسته‌ایم. امور و شرایط سازمان را در این لحظه آ «گونه که هست می‌پذیریم و نه آن گونه که دوست داشتیم و آرزو می‌کردیم باشد. در برخورد با موضوعات و شرایط موجود سازمان در فرآیند بهبود واکنشی که از خود نشان می‌دهیم واکنش به خود شرایط و اوضاع نیست بلکه واکنش ما نسبت به احساسی است که از آن شرایط و اوضاع داریم. ما از احساس خود ناراحت می‌شویم. احساس‌های ما تقصیر دیگران نیست و پذیرش به مفهوم مسئول بودن نسبت به احساس خودمان است.

• **دوم: مسئولیت.** دومین جزء از قانون کمترین تلاش، «مسئولیت» است. مسئولیت یعنی

ملامت نکردن هیچ کس و هیچ چیز برای وضعیت خود از جمله خودمان. مسئولیت یعنی وضعیت موجود «فرصتی برای بهبود» است که می‌تواند به حرکتی تحول آفرین تبدیل

شود. مسئولیت درس‌گیری از وضعیت موجود برای استفاده از فرصت پیش آمده برای بهبود می‌باشد. مسئولیت یعنی درس و نکته واقعه و وضعیت موجود را که در پذیرش آنی، دریاب و آن را در مسیر بهبود به کارگیر. اگر سازمان و افراد آن درس لازم را از وضعیت موجود دریابند و از فرصت یادگیری و بهبود آن استفاده نکنند، کائنات دوباره این درس را به گونه‌ای دیگر و چه بسا با هزینه‌ای بسیار بیشتر برای او تکرار خواهد کرد.

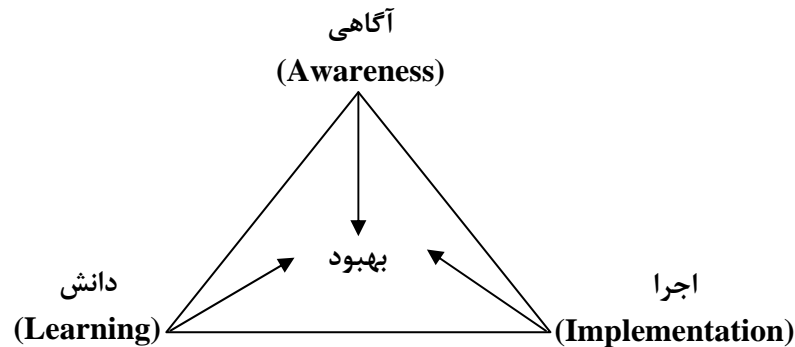
- **سوم: عدم تدافع.** عدم تدافع سومین جزء قانون کمترین تلاش است و به این معنا است که در فرآیند بهبود نیازی به قانع کردن دیگران برای این که نظرتان را بپذیرند ندارید. در بسیاری از برنامه‌های بهبود مشاهده می‌نماییم که افراد در سطوح مختلف و حال تلاش برای اقناع دیگران به منظور دفاع از خود هستند و انرژی عظیمی از افراد و سازمان در این میان تلف می‌گردد.

وقتی حالت تدافعی به خود می‌گیریم و در فضای عدم پذیرش این لحظه به مقابله با دیگران و قضاوت کردن آنها می‌پردازیم، بهبود را با مقاومت شدید رو به رو می‌کنیم و امکان صدمه شدید به روند بهبود به وجود می‌آید.

توجه داشته باشیم در فرآیند بهبود، گذشته تاریخ است، آینده رمز و راز است و آن چه واقعی و هدیه الهی است حال است. در مورد آینده این ابهام را رفع نمایم که ما آینده را رها نمی‌کنیم بلکه آن را می‌سازیم اما از طریق بودن و تجربه کردن کامل زمان حال.

نتیجه این که «کمترین تلاش» امکان پذیر است هر گاه سازمان و افراد مقاومت‌ها را در مقابل گذشته و شرایط موجود کنار بگذارند، فلسفه و درس آن چه در آن هستند را درک کنند و مسئولانه نسبت به آن اقدام ورزند و سرانجام این که از دفاع از خود و تهاجم به دیگران برای اثبات خود رهایی یابند. این‌ها انرژی عظیمی از سازمان را آزاد خواهد کرد که می‌تواند در مسیر طبیعی بهبود (یعنی هماهنگی درونی و بیرونی) کمترین تلاش‌ها را به بیشترین نتایج برساند.

از یک نگاه اعتقاد بنده بر این است که بهبود از سه عنصر آگاهی، دانش و اجرا تشکیل می‌شود که من آن را مثلث اول طلایی بهبود نام نهاده‌ام:



آگاهی، از جایگاه شعور و بینش در قلب می‌باشد؛ دانش، از جایگاه دانستن و یادگیری علم بهبود است و خاستگاه آن مغز است؛ اجرا، از جایگاه اقدام و انجام دادن است و جایگاه آن دست می‌باشد. رویکردهای معمول بهبود عمدتاً به عنصر دانش و اجرا توجه دارند و عنصر آگاهی بهبود در آن‌ها تبلور و جایگاه لازم را ندارد.

یکی از دلایل سطحی شدن و اثربخش نبودن استقرار رویکردهای بهبود نیز همین است.

از دیدگاه مولانا و عرفان اسلامی سه گونه معرفت وجود دارد:

- (1) «معرفت علمی» که حرکت از جزء به کل است و شکل استقرایی دارد؛
- (2) «معرفت فلسفی» که آگاهی از جهان هستی بر مبنای وجود شناسی بدون پیش فرض است. در معرفت فلسفی تعقل آزاد بشری بدون محدودیت و با استفاده از بدیهیات مورد توجه است؛

- (3) «معرفت عرفانی» که بر علم حضوری به جای علم حصولی تاکید دارد. در معرفت عرفانی وحدت بین مشاهده و مشاهده شونده حاصل می‌گردد.

عنصر آگاهی در مثلث طلایی اول بهبود بر معرفت عرفانی و آگاهی یعنی علم حضوری تاکید دارد. عرفا از جمله مولانا معرفت عرفانی را در مقابل معرفت عقلی، علمی یا فلسفی قرار می‌دهند و از

واژه‌های مختلفی برای این دو استفاده می‌کنند که در جدول زیر دیده می‌شود و بارزترین آنها عقل کل و عقل جزء می‌باشد:

معرفت عرفانی	معرفت علمی
عقل کل	عقل جزء
عقل قدسی	علم قیاسی
عقل مفید	عقل
خرد	اندیشه (استدلالی)
آگاهی	دانایی
بینش	دانش
معلوم	علم

پیش چشم‌داشتی شیشه کبود

زان کبودت جمله عالم می‌نمود

(مثنوی، دفتر اول)

آسمان شو ابر شو باران بیار

ناودان بارش کند نبود به کار

آب اندر ناودان عاریت است

آب اندر ابر و دریا فطرت است

فکر و اندیشه است مثل ناودان

وحی مکشوف است ابر و آسمان

آب باران باغ صد رنگ آورد

ناودان همسایه در جنگ آورد

خویش را عریان کن از فضل و فضول

تا کند رحمت به تو هر دم نزول

از درون خویش این آوازاها

منع کن تا کشف گردد رازها

رنگها بینی به جز این رنگها

گوهران بینی به جای سنگها

گوهر چه بلکه دریایی شوی

آفتاب چرخ پیمایی شوی

(مثنوی، دفتر پنجم)

بهره‌های ویژه‌ای از مبحث گفته شده در هستی‌شناسی بهبود برای سازمان‌ها خصوصاً برای مدیران و رهبران بهبود وجود دارد که در نکات ذیل خلاصه می‌شود:

رویکردهای بهبود (که در میزان اثربخشی و تاثیرگذاری آن‌ها بحث‌های علمی و کارشناسی لازم در ادبیات مدیریت و خصوصاً کیفیت در سازمان موجود است) عمدتاً بر پایه دانش فکری و عقل جزء شکل می‌گیرند. ضمن این که معیارها و رفتارهای دانشی رویکردها به نوبه خود در فرآیند بهبود نقش آفرین است اما ما در سازمان‌هایمان باید شالوده و پایه‌ای از آگاهی بهبود و عقل کل بهبود را بنا کنیم. رهبران بهبود خلاء این آگاهی را در رویکردها به خوبی احساس می‌کنند. جالب و مهم این است که خود این رویکردها رهنما و هادی سازمان به سمت بُعد آگاهی موضوع (الزاماً) نیستند.

عنصر آگاهی بهبود که ابتدا در رهبران بهبود حضور پیدا می‌کند و سپس به تناسب در سازمان توسعه می‌یابد، به یک نگاه کل نگر از جریان سازمان در فرآیند کسب و کار توجه دارد. آگاهی بهبود از یک سو این درک، تشخیص و بینش لازم را به رهبران بهبود می‌دهد که جریان درونی و نگاه درونی انسان‌های سازمان چگونه در سطح کسب و کار گسترده می‌شود و خطاها و نقص‌ها و دورافتادگی‌ها از رسالت اصلی سازمان را باعث می‌شوند؟ و از سوی دیگر این بینش را در رهبران ایجاد می‌کند که هر گونه بهبود در سازمان باید از بهبود در نگاه‌ها سرچشمه گیرد. آگاهی بهبود

برداشتن تمام عینک‌های رنگارنگ معیار و قضاوت از سازمان و دیدن مسیر شفاف تعالی و رشد تمام ذینفعان داخلی و خارجی سازمان است. آگاهی بهبود یکی شدن جریان بهبود انسان‌ها و سازمان است.

این آگاهی به سازمان بینش هستی مدار و تاثیرگذار می‌دهد و دغدغه بهبود را در سازمان بیدار می‌سازد. آگاهی بهبود رسیدن و پی بردن به ظرفیت و نیروی عظیم بهبود در درون سازمان است و این آگاهی جریان بهبود را یک جریان و حرکت درونی می‌داند.

رهبرانی که عنصر آگاهی بهبود را در خود و سازمان احیاء می‌نمایند، رسالت و ماموریتی فراتر از نوشته‌های عموماً خشک و بی روح بیانیه‌های استراتژی سازمان در خود یافته‌اند. آنها می‌دانند بهبود بیدار سازی ندای درونی فاصله و دور ماندن سازمان از اصل مولد و بهره‌ور و موثر آن در جامعه و هستی است.

عنصر آگاهی بهبود «آموختنی» و «اکتسابی» نیست بلکه «بودنی» است. به قول ابوسعید ابوالخیر:

ای بیخبر از سوختن و سوختنی

عشق آمدنی بود نه آموختنی

عشق که نماد بهبود سازمانی در ادبیات عرفانی را برای ما دارد «آمدنی» است. آگاهی بهبود کشف درونی سازمان است. ابوسعید در جایی دیگر باز این نکته را به شکل زیبایی طرح کرده است:

«از بوسعید پرسیدند بوعلی سینا چگونه مردی است؟ گفت: مردی طیب است، حکیم است و بسیار عالم است اما مکارم اخلاق ندارد. وقتی بوعلی شنید به شیخ نوشت: من این همه کتاب در مکارم اخلاق نوشته‌ام! بوسعید تبسم کرد و گفت: من نگفتم که بوعلی مکارم اخلاق نمی‌داند بلکه گفتم مکارم اخلاق ندارد.»

(فوائد الفوائد)

آری، آگاهی بهبود داشتنی است و نه دانستنی. اگر چه دانسته‌ها و یادگیری از لحاظ رشد آگاهی موثرند اما الزاماً یک رابطه مستقیم و علت و معلولی ندارد. سازمانی که متوجه آگاهی بهبود است و



یا حداقل توجه به آن را متوجه است و توسعه آگاهی بهبود را دنبال می‌کند، به شکل بسیار اثربخش‌تری می‌تواند از رویکردهای توانمند بهبود بهره‌مند شود و این همان نکته‌ای است (پیش‌تر اشاره کردم) که ما در توسعه رویکرد شش سیگمای مبتنی بر آگاهی آن هم آگاهی مبتنی بر معارف دینی و عرفانی در کشور مورد توجه قرار داده‌ایم، موضوعی که در جایگاه پیدایش علمی این رویکرد چنین هویت و توجهی را در خود نداشته است.

هر گاه رویکردهای بهبود را از جایگاه «علم تقلیدی» (عقل جزء) به سازمان‌ها وارد نمائیم سازمان نمی‌تواند آن را به نتیجه‌ای ارزشمند تبدیل کند و صدمه رویکرد و سازمان را در بر خواهد داشت (مدیران و مشاوران مدیریتی در کشور ما مصادیق زیادی برای این موضوع در اختیار دارند) اما اگر رویکردها را با آگاهی و از جایگاه بینش لازم برای آنها توانمند نمائیم و از جایگاه «علم تحقیقی» (عقل کل) به سازمان‌های ارائه نمائیم این رویکرد ماهیت یک عنصر تقلیدی را نداشته بلکه به دغدغه‌ای درونی تبدیل می‌شود و سازمان مشتری تمام عیار آن خواهد بود و بلکه هستی و فطرت درونی سازمان مشتری آن خواهند بود:

مشتری علم تحقیقی حق است

دائماً بازار آن پر رونق است

... از محقق تا مقلد فرق‌هاست

کین چو داوود است آن دیگر صداست

منبع گفتار آن سوزی بود

و آن مقلد کهنه آموزی بود

(مثنوی)

سفر بهبود با عنصر آگاهی و بینش و عقل کل سفر دل است و نه سفر عقل و استدلال و معیار. نه این که از دانش و عقل در سفر بهبود بی‌نیاز باشیم بلکه به قول شمس تبریزی: «عقل تا در خانه راه می‌برد در خانه راه نمی‌برد».



باید گفت دو مقوله: عقل کل و عقل جزء و یا دانش و بینش و در شکل عام‌تر آن عقل و عشق و شکل خاص‌تر آن علم قال و علم حال یا علم کسبی و علم اسرار حجم بزرگی از ادبیات عرفانی ما را به خود اختصاص داده که جز اندک برداشتی از این گنجینه در این گفتار برای ما میسر نیست. اصل عنصر آگاهی در بهبود را به ابیاتی زیبا از دیوان شمس ختم می‌کنیم، آن جا که صحبت از «سفر کردن از دانایی به بینایی» می‌کند:

مرا سودای آن دلبر ز دانایی و قرآیی

برون آورد تا گشتم چنین شیدا و سودایی

سر سجاده و مسجد گرفتم من به جهد و جد

شعار زهد پوشیدم پی خیرات افزایی

درآمد عشق در مسجد بگفت ای خواجه مرشد

بدرآن بند هستی را چه در بند مصلائی

به پیش زخم تیغ من ملرزان دل بنه گردن

اگر خواهی «سفر کردن ز دانایی به بینایی»

(کلیات شمس)

اصل

عدم وابستگی به نتیجه

و رهاسازی احساس نیاز و کمبود

در بهبود

در راه دستیابی به اهداف سازمانی (و نیز فردی) واقعیتی وجود دارد و آن این است که هرگاه ما از «جایگاه نیاز و کمبود» به دنبال چیزی می‌رویم در راه رسیدن به آن هدف دچار «گیر» می‌شویم. عموم سازمان‌ها و افراد در فضایی از بایدها و نبایدها و اجبارها هدف‌هایی را برای خود تعیین می‌کنند. آنها به برخی از اهداف به رغم زحمت زیادی که کشیده‌اند نمی‌رسند و به برخی از اهداف

که شاید هدف تعیین شده‌ای نبوده به راحتی می‌رسند. شاید کلید دستیابی به اهداف این باشد که در فضای وابسته بودن به دستیابی به اهداف هنگام دنبال نمودن آنها نباشیم. سازمان‌ها و افراد ضمن شوق و علاقه درونی که به رسیدن به هدف دارند اگر بتوانند از وابستگی به رسیدن به هدف رهایی یابند، با راحتی بسیار بیشتری به هدف خواهند رسید. عرفا در رسیدن به اهداف حالتی را تجربه می‌کنند که آن را می‌توان حالت بی‌فریادی (Hootlessness) نامید.

برخلاف باور عمومی وقتی به شدت خواهان و نیازمند چیزی هستیم آن را به دست نمی‌آوریم. اگر صادقانه بررسی کنیم بیشتر اهدافی که به آن رسیده‌ایم اهدافی هستند که نیاز به آن را رها کرده‌ایم. در یک جمله می‌توان بیت زیبای زیر را برای بیان رها شدن از احساس نیاز و کمبود و وابستگی به منظور رسیدن به اهداف مورد توجه قرار داد:

عمر زاهد همه طی شد به تمنای بهشت

او ندانست که در ترک تمناست بهشت

هر گاه برای رسیدن به هدفی بر روی حل مساله‌ای متمرکز می‌شویم اگر در فضای احساس کمبود و نیاز به آن هدف باشیم موضوع را در ذهن خود نگه می‌داریم و همین امر قدرت حل مساله را از ما می‌گیرد. حرکت از جایگاه احساس نیاز و کمبود قدرت حل‌کنندگی مساله را می‌گیرد و ما را برای حل مساله در فضای بسته خود مساله محصور می‌کند در حالی که اگر از جایگاه باز و رها نسبت به هدف پیش برویم، برای حل مساله از فضای خود مساله خارج و در «فضای باز امکانات» قرار خواهیم گرفت.

حرکت از فضای نیاز و کمبود در بهبود، ما را به نتایج وابسته می‌نماید. نتیجه‌گرایی یکی از محورهای مورد تاکید رویکردهای اثربخش بهبود است اما متأسفانه این نکته در این رویکردها مورد توجه قرار نمی‌گیرد که آن چه اساسی است «تعهد به نتیجه» است و آن چه بازدارنده است «وابستگی به نتیجه». رها شدن از وابستگی به نتیجه به هیچ عنوان به معنی پایین آوردن اهمیت حصول نتیجه نیست بلکه به معنای ایجاد فضای امکان و حصول نتیجه است. هنگامی که به جای



وابستگی به نتیجه با تعهد به نتیجه برنامه‌های بهبود را در سازمان دنبال می‌کنیم، سازمان از فضای ترس، دلهره و اضطراب خارج شده و در فضای آرامش فرآیند بهبود را دنبال می‌کند و لذا قطعاً امکان حصول نتیجه افزایش خواهد یافت، حتی اگر در این حالت نتیجه مطلوب حاصل نشود احساس سرخوردگی و ناامیدی به وجود نخواهد آمد زیرا سازمان تلاش سازنده خود را معطوف داشته است.

غزل زیبایی در دیوان کبیر شمس است که به طرح دیدگاه‌هایی که در این اصل برشمردیم کمک فراوان می‌نماید:

آن نفسی که با خودی یار چو خار آیدت

وان نفسی که بی خودی یار چه کار آیدت

آن نفسی که با خودی خود تو شکار پشه‌ای

وان نفسی که بی خودی پیل شکار آیدت

آن نفسی که با خودی بسته ابر غصه‌ای

وان نفسی که بی خودی مه به کنار آیدت

آن نفسی که با خودی یار کناره می‌کند

وان نفسی که بی خودی باده یار آیدت

آن نفسی که با خودی همچو خزان فسرده‌ای

وان نفسی که بی خودی دی چو بهار آیدت

جمله بی قراریت از طلب قرار تست

طالب بی قرار شو تا که قرار آیدت

آری «بی قراری ما» از «طلب قرار ما» و «بی مرادی ما» از «طلب مراد ما» است.

موضوع عدم وابستگی و عدم دل‌بستگی در ادبیات عرفانی ما مورد توجه بسیار قرار گرفته است. از جمله مباحثی که در این باب مطرح می‌گردد (و تا حدودی نیز اشاره شد) این است که وقتی سالک

و در موضوع ما انسان‌های بهبودگرا در سازمان) از وابستگی‌ها و دلبستگی‌ها رها می‌شود و طریق بهبود را پیش می‌گیرد، غم و شادی برای او تفاوتی ندارد. در واقع آن چه برای عارف سالک مهم است، سرور و رضای درونی است که از رضای حق سرچشمه می‌گیرد و غم و شادی بیرونی او را ناراحت و خوشحال نمی‌سازد:

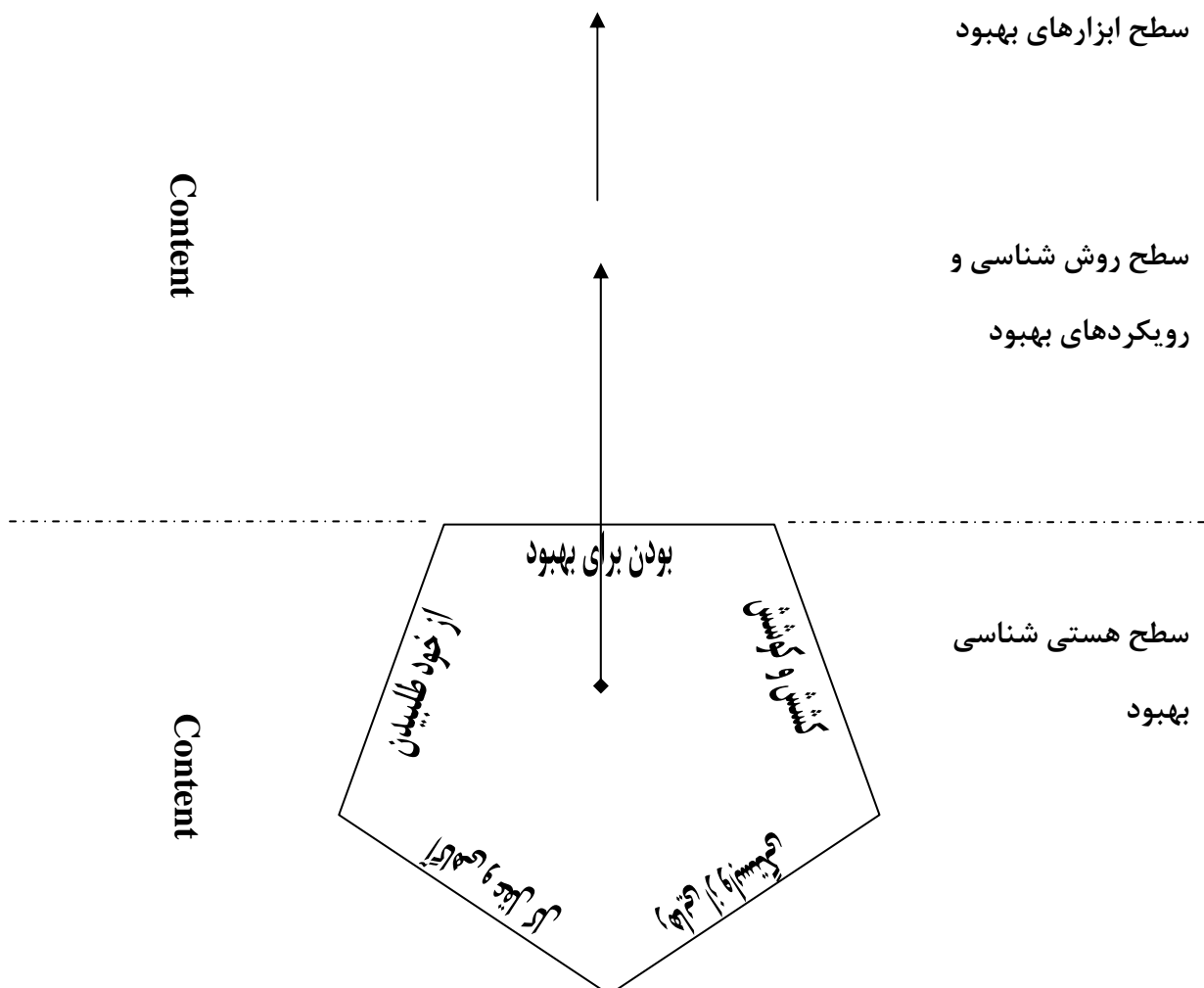
عشق آموخته‌ام حال مرا قالی نیست

آن چنان پر شدم از او که چون من خالی نیست

غم و شادی نشناسم که سرورم و سرور

حال من حالت خوشحالی و بد حالی نیست

شکل و تصویری که در ادامه ملاحظه می‌شود خلاصه‌ای از مسیری است که ما در این کتاب طی کرده‌ایم و همان طور که گفته شد پنج ضلعی ارائه شده ضرورتاً پنج ضلعی نیست.





بهبود: درک جدایی از فطرت الهی و نیاز به بازگشت به آن