

## فصل ۳

### مدیریت سه بعدی

(۴۸ صفحه از ۷۶ صفحه فصل ۳ جهت مطالعه)

«تائو یکی را آبستن می‌شود؛  
آن یکی، دو گونه دیگر را آبستن می‌شود؛  
آن دو، سه گونه دیگر را؛  
و آن سه، آبستن همه چیز می‌شوند» (لائو تزو. تائو ته چینگ).

#### ۱,۳. سازمان سه بعدی

انتظار به سر رسیده است. دو فصل نخست، عرصه را برای آنچه که منتظرش بودید آماده کردند. مدیریت سه بعدی، یک نظریه انتگرال، انسانی، تکاملی و مسئولانه به لحاظ اجتماعی است. در ادامه، تمام این موارد را بررسی می‌کنیم:

**انتگرال:** مدیریت سه بعدی یک نظریه انتگرال است که نخستین بار در سال ۲۰۰۴ در کتابی به زبان اسپانیایی (*D3D: Un Enfoque Integral de la Dirección de Empresas*) به آن اشاره کردم و تا جایی که می‌دانم، پیش‌مقدمه‌ی تجارت انتگرال است. مدیریت سه بعدی یک نظریه سبزآبی است که از منظر یک جهان‌بینی انتگرالی رده‌دوم، با سایر طرح‌های نوین مانند کتاب بازآفرینی

سازمان‌ها (لالوکس، ۲۰۱۴) و هولاکراسی (رابرتسون، ۲۰۱۵) مشترک است. این نظریه‌ها تحت تأثیر نظریه انتگرال قرار داشته‌اند (بازآفرینی سازمان‌ها بر مبنای بکارگیری SDI در زمینه سازمانی شکل گرفته و نظریه‌ی هولون ویلبر، الهام‌بخش هولوکراسی بوده است)؛ از این رو، آنها به شکل یکپارچه الهام‌بخش یکدیگر بوده و همدیگر را تکمیل می‌کنند. مدیریت سه‌بعدی در این یکپارچگی یک قدم جلوتر می‌رود. مدیریت سه‌بعدی علاوه بر آنکه بطور یکپارچه الهام‌بخش سایر نظریات بوده، به لحاظ ساختاری نیز کاملاً یکپارچه است. اول آنکه چون با استفاده از فرایند ساخت فرانظریه توسعه یافته که دو متدولوژی در مقیاس بزرگ را بعنوان راهنمای خود دارد: فرامثلت‌بندی<sup>۱</sup> و AQAL<sup>۲</sup> دوما، از آنجایی که مدیریت سه‌بعدی مبتنی بر AQAL و ابعاد سه‌گانه بزرگ وجودی انسان<sup>۳</sup> است، واقعیت سازمانی را در ابعاد، متدولوژی‌ها، انواع، خطوط، حالات و مراحل مختلف تحلیل می‌کند. در نتیجه، این یک فرانظریه است که با یکپارچه‌سازی کلیه اطلاعات سازمانی قبلی در یک چارچوب منسجم، متعادل و بدون حاشیه، چشم‌انداز گسترده‌تری ارائه می‌دهد. این باعث می‌شود که مدیریت سه‌بعدی چیزی بیش از یک متدولوژی جدید باشد. حتی می‌توان آن را یک معرفت‌شناسی جدید

---

<sup>۱</sup> فرامثلت‌بندی یک فرایند پژوهشی کیفی است که توسط جیویا و پیتره توسعه یافت و توسط لوئیس و گریمز (۱۹۹۹) اصلاح گردید تا نظریات مختلفی برای شناسایی و ترکیب پارادایم‌های مختلف ارائه شود. فرامثلت‌بندی، پارادایم‌های اساسی نظریات مختلف را با هدف توسعه نظریات نوین و پیچیده‌تر و تبیین پدیده مطالعه شناسایی می‌کند. فرامثلت‌بندی شامل سه مرحله می‌شود: زمینه‌سازی، تحلیل داده‌ها و نظریه‌سازی.

<sup>۲</sup> آفصد ندارم در این کتاب بیش از حد آکادمیک صحبت کنم، بنابراین اگر به فرایند نظریه‌سازی علاقه دارید، می‌توانید به کتاب «توسعه یک فرانظریه مدیریتی یکپارچه» اثر روبلدو (۲۰۱۴) مراجعه کنید؛ ژورنال مدیریت اروپایی، (۴) ۳۲، ۵۳۵-۵۴۶.

<sup>۳</sup> سه‌گانه بزرگ مفهومی است که توسط کن ویلبر برای اشاره به سه حوزه اصلی ارزش-حوزه‌های ذهنی، بیناذهنی و عینی-استفاده شده است (جدول ۱). این سه دامنه، به واسطه ضمایر اول، دوم و سوم شخص در تمام زبان‌های زنده دنیا قابل تشخیص هستند (من، ما و آن/آنها).

نامید. مدیریت سه‌بعدی قادر به انجام اموری است که هیچ نظریه دیگری در تاریخ مدیریت قادر به انجام آن نبوده است. اگر فرایند نظریه‌سازی سنتی به دنبال کنار زدن نظریه‌های دیگر باشد، مدیریت سه‌بعدی یک چارچوب یکپارچه‌ساز است که سعی دارد نظریات درست را بکار بگیرد. فرانظریه یعنی همین، نظریه‌ی تمام نظریه‌ها. مدیریت سه‌بعدی ماحصل تحلیل AQAL در رابطه با کلیه علوم مدیریتی و نظریات سازمانی است که می‌کوشد تمام حقایق آنها را در خود بگنجانند. در این راستا، صدها مدل و نظریه را برداشته و آنها را در یک چارچوب فرانظری در هم می‌تند. به زبان تمثیل، ابزار اصلی مدیریت سه‌بعدی کلایدسکوپ<sup>1</sup> (زیباین) است که می‌کوشد معنای دیدگاه‌هایی را که می‌توانیم از آنها در ابعاد، مکاتب فکری و سطوح آگاهی مختلف برای مطالعه سازمان‌ها استفاده کنیم، درک کند. همکارم، ریکاردو مارتینز، از رهبر یک سازمان مهم کلمبیایی دعوت کرد تا به بخش بوگوتای کلپ مدیریت سه‌بعدی سازمان‌های آگاه ملحق شود. او علاقه‌ای به این کار نداشت، زیرا از جنبش سرمایه‌داری آگاهانه حمایت می‌کرد. اما مدیریت سه‌بعدی قصد ندارد با سرمایه‌داری آگاهانه یا سایر نظریات رقابت کند؛ بلکه هدف آن، ادغام بینش مرتبط با نظریه‌ها و مدل‌های مختلف (از جمله سرمایه‌داری آگاهانه و سایر نظریات پسابوروکراتیک) جهت ایجاد یک سیستم مفهومی یکپارچه است. مدیریت سه‌بعدی را بعنوان یک چتر در نظر بگیرید یا به شکل نقشه‌ای از تمام نقشه‌ها که ما را در پیمایش پیچیدگی‌های سازمانی کمک می‌کند؛ مثل سیستم عامل کامپیوتر

---

<sup>1</sup> kaleidoscope

شما که با بسیاری از نرم افزارها سازگاری دارد. بطور مشابه، مدیریت سه بعدی می تواند خود را با مدل های حاکمیتی نظیر هولاکراسی<sup>۱</sup>، سوسیوکراسی<sup>۲</sup> «کلاسیک» یا سوسیوکراسی<sup>۳</sup>، متدولوژی های چابک یا ناب، سیستم های صدور گواهی نامه مانند بی کورپس<sup>۳</sup> یا ترازنامه عمومی، یا نظریات نوین مانند سازمان های توسعه مدار، فرابودجه بندی و کسب و کارهای هدفمند وفق دهد.

**انسانی:** مهم ترین علت شکست سازمان ها به نحوه برخورد آنها با افراد مربوط می شود. بنیاد تمام فلسفه های انسان گرایانه بر تصدیق و احترام به کرامت انسانی استوار است. این باید خط مشی تمام سازمان ها باشد. از نظر پروتاگوراس، فیلسوف یونانی، انسان معیار همه چیز است؛ و کانت، قانون اصلی «عقلانیت عملی» خود را اینطور تعریف کرده است: «طوری رفتار کنید که بشریت در همه حال غایت شما باشد و هیچ گاه از آن بعنوان یک وسیله استفاده نکنید». در مقابل، نظام سرمایه داری مردم را به مثابه کالا و ابزاری برای سیستم تولید در نظر می گیرد<sup>۴</sup>. اگر با انسان ها بعنوان هدف رفتار نکنیم، باعث از خود بیگانگی آنها خواهیم شد. از خود بیگانگی اصطلاحی است که مارکس از آن برای توصیف وضعیتی استفاده کرد که فرد از آنچه که باید با آن یکی باشد، جدا می گردد و یا از حقوق اساسی خود محروم می ماند. برخورد ابزاری با انسان ها برخلاف منزلت ایشان است. دستمزدها نمی توانند انسان را به کالا بدل کنند، آنطور که ماشین آلات دنیای خیالی ماتریکس، انسان را به باتری

---

<sup>1</sup> Holacracy

<sup>2</sup> Sociocracy

<sup>3</sup> B corps

<sup>4</sup> ضمناً، سیستمی که پول را از انسان مهم تر بشمارد، اساساً مشکل دارد.

بدل کرده بودند. ما انسان هستیم، نه منابع انسانی. مدیریت سه‌بعدی یک نظریه انسان‌گرایانه است که قابلیت‌های افراد را آشکار کرده و آنها را به سمت شکوفایی، رشد و کشف معنا سوق می‌دهد.

**تکاملی:** همانطور که در مدل SDI نشان داده شده است، مدیریت سه‌بعدی یک دیدگاه تکاملی در خصوص موجودیت انسان دارد که بر اساس آن، افراد و گروه‌ها در قالب یک سری مراحل قابل پیش‌بینی و متوالی رشد کرده و با افزایش سطح پیچیدگی بر یکدیگر چیره می‌گردند. مدل تجاری متعارف بر مبنای ساختارهای عقلانی پیشامدرن و ساختارهای عقلانی صنعتی مدرن توسعه یافته که تحت تأثیر جهان‌بینی‌های کهربایی و نارنجی قرار دارند. مرکز ثقل توسعه‌مداران مدیریت، نارنجی است؛ اما زمان آن رسیده که دست به تغییر بزنیم. یک راه برای خروج از فضای یکنواخت و تک‌گویانه تجارت متعارف وجود دارد که رو به بالا می‌رود. مدیریت سه‌بعدی یک نظریه سبزآبی است که سعی دارد سازمان‌ها را جلودارِ تکامل بشری کند که دومین عامل مؤثر در روند توسعه است. همانطور که مشاهده کردید، یک دیدگاه رده‌دومی میم‌های ارزشی پیشین را محترم می‌شمارد و آنها را یک قدم جلوتر می‌برد. این دیدگاه می‌داند که شرایط مختلف می‌توانند به پاسخ‌های مختلف در مراحل متفاوت منجر شوند (یا حتی مستلزم آن باشند). مدیریت سه‌بعدی از غریزه و شهود رویکرد مادون قرمز، تشریفات و حس تعلق خاطر رویکرد سرخابی، استقلال و قدرت رویکرد قرمز، نظم و انضباط رویکرد کهربایی، اثربخشی و میل به بهبود رویکرد نارنجی و جامعیت و آگاهی اجتماعی رویکرد سبز برخوردار است. در عین حال، مدیریت سه‌بعدی توسعه‌ی مرتبه اعضای سازمان را

بعنوان یک پیش شرط لازم برای ایجاد فرهنگ سبزآبی معرفی می کند که نقش مهمی در روند تحول انسانی و اجتماعی ایفا می نماید. در این راستا، تجارت که تأثیرگذارترین نهاد جهان است، می تواند نقش مهمی در ارتقای آگاهی جهانی ایفا کند؛ به شرطی که مانند حامیان مدیریت سه بعدی، متعهد شوند که بستر تغییرات اجتماعی را فراهم خواهند کرد:

«مردم بیش از هر فعالیت دیگری وقت خود را صرف شغلشان می کنند. مدلی که در محل کار برایشان ساخته می شود، تأثیر قابل توجهی بر جهان بینی و رفتارهای ایشان دارد و فرهنگ و سیستم های بزرگ تر را نیز تحت تأثیر خود قرار می دهد (...). ورود نظریه انتگرال به تجارت و تبدیل رهبران سازمانی به رهبران تحول آفرین، چیزی فراتر از یک ایده عالی است؛ این یک اهرم راهبردی مهم برای تحولات جهانی است» (اندرسون، ۲۰۱۳).

**مسئولیت اجتماعی:** سبزآبی یک عرصه جهان مدارانه است و مسئولیت اجتماعی جزئی از ذات آن بشمار می آید. در این سطح از آگاهی، سازمان اصول اخلاقی را نه به دلیل هنجارهای اجتماعی و یا انگیزه های خارجی در قالب پاداش و جریمه، که در پی یک تصمیم مستقل و متفکرانه رعایت می کند. با این حال، بیشتر آثار مربوط به سازمان های سبزآبی بر اقدامات داخلی متمرکز هستند. جنبش سازمان های سبزآبی بیش از حد خودمحمور است، شاید به این دلیل که کنترل خود را به واسطه ماهیت فردگرایانه ی این سطح از توسعه از دست داده است. خودمدیریتی، خودسازماندهی...

«خود» به اندازه کافی لحاظ شده است، اما زمین و جامعه چه می‌شود؟ ماتیاس هولمگرن در ۹ ژوئن ۲۰۱۶، بیشترین مقالات موجود را در دانشنامه بازآفرینی سازمان‌ها<sup>۱</sup> ارزیابی کرد. عناوینی مانند پارادایم سبزآبی، ساختار سازمان، هدف و تصمیم‌گیری با بیش از ۱۰،۰۰۰ مدخل<sup>۲</sup>، و جبران خسارت و مشوق‌ها، عناوین شغلی، تعریف نقش، تیم‌های پروژه/نیروهای ویژه و خودمدیریتی با حدود ۳،۰۰۰ تا ۶،۰۰۰ مدخل جزء محبوب‌ترین موارد بودند. مقالات مربوط به مدیریت زیست‌محیطی و اجتماعی با ۱،۳۰۲ مدخل کم‌ترین میزان دسترسی را داشتند.

فراموش نکنیم که یکی از بزرگ‌ترین انتقادات وارده به دنیای شرکتی، عدم مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنها است. این نگرانی یکی از دلایلی است که ما را به اینجا کشانده است. ما از مدل سنتی مدیریت، چه از منظر داخلی (فرهنگ، سازمان و مدیریت مردم) و چه از منظر خارجی (مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پایداری و ارتباط با ذینفعان) خشنود نیستیم. مشارکت اجتماعی (و سایر جوانب مرتبط مانند حفاظت از محیط زیست، کثرت، جامعیت و تکثرگرایی) سهم بسزایی در رویکرد سبز دارد و می‌بایست در مرحله توسعه سبزآبی - که نخستین فاز جهان‌مدارانه حقیقی است - قدرت بیشتری به دست آورد. حرف من این است که مسئولیت‌پذیری محیطی و اجتماعی باید دو جزء لاینفک از یک نظریه انتگرال، رده‌دومی، زرد یا سبزآبی باشد (یا هر نامی که در نظر دارید). یک سازمان انتگرال

---

<sup>۱</sup> دانشنامه داوطلبانه و خودگردان تحت لیسانس کرییتیو کامنز، با الهام از کتاب بازآفرینی سازمان‌ها ([www.reinventingorganizationswiki.com](http://www.reinventingorganizationswiki.com)).  
در مطالعه هولگرم، تقریباً ۱۱۰،۰۰۰ مرتبه از دانشنامه بازدید شده است.

نباید تنها به منافع خود بیاندیشد، بلکه باید به این هم فکر کند که چگونه جهان را به جای بهتری بدل کند و مدل جدیدی از توسعه اجتماعی یکپارچه را ارائه دهد که نه تنها به لحاظ اقتصادی و مادی بهینه است، که امکان ایجاد هارمونی بیشتر در بین جوامع و سازمان‌ها را نیز فراهم می‌کند.

انتگرال، انسانی، تکاملی و مسئولانه به لحاظ اجتماعی: مدیریت سه‌بعدی همین است. اگر هدف از یک نظریه پیشرفت به سوی حقیقت والاتر باشد، به جرأت می‌گوییم که مدیریت سه‌بعدی بهتر از تمام نظریات قبلی عمل می‌کند؛ زیرا نخستین نظریه در تاریخ مدیریت است که به دنبال دستیابی به حقیقت در تمام سطوح است.

### ۲,۳. مثلث مدیریت انتگرال

در فیلم «رز ارغوانی قاهره»<sup>۱</sup> از وودی آلن می‌بینیم که تام باکستر-که یک کاراکتر سینمایی است- به ناگهان از کادر خارج می‌شود و پا به دنیای واقعی می‌گذارد. او که از دنیای سیاه و سفید تصویر رها گشته، با یک حقیقت سه‌بعدی پیچیده‌تر و خوش‌رنگ‌تر مواجه می‌گردد.

به مانند زندانیان افلاطون که در یک غار محبوس و مجبور به تماشای سایه‌های روی دیوار بودند، ما نیز به این باور رسیده‌ایم که حیات سازمانی یک حقیقت تک‌بعدی است که فقط به سود می‌اندیشد و سایر مسائل در آن فرعی بشمار می‌آیند. این رویکرد تقلیل‌گرایانه یک نام مشخص دارد که آن را

---

<sup>1</sup> The Purple Rose of Cairo



در فصل آخر توضیح داده‌ام: مطلق‌گرایی راست پایین. اگر از یک کارآفرین بپرسید که چرا تجارت خود را راه‌اندازی کرده است، کسب درآمد صرفاً یکی از دلایل خواهد بود و اغلب مهم‌ترین دلیل نیز نیست.

وقت آن رسیده که سازمان‌ها را از مفروضات دست‌وپاگیر رها کنیم. برخلاف باورهای قدیمی، مدیریت تک‌بعدی نیست. برای آنکه افراد بتوانند از قید و بندهای موجود رها شده و ذات حقیقی کار و مدیریت را کشف کنند، به یک رویکرد انتگرال نیاز داریم: یک واقعیت سه‌بعدی آگاهانه‌تر، خردمندانه‌تر و برخوردار از اهدافی فراتر از درآمدزایی.

یک نظریه انتگرال اصیل باید تمام مؤلفه‌های سازنده در باب حقیقت سازمانی را به صورت فراگیر و بدون حاشیه در نظر بگیرد. همانطور که در ماتریس AQAL نشان داده شده (جدول ۱)، چهار بعد واقعیت که می‌بایست در مدیریت انتگرال لحاظ شوند، ابعاد روانشناختی، رفتاری، فرهنگی و اجتماعی هستند. کوادرن‌های سمت راست بنا به تعریف عینی هستند، بنابراین می‌توانیم آنها را در یک بعد واحد جمع کنیم. این چهار کوادرن با حوزه‌های ارزش ذهنی، بیناذهنی و عینی، که ویلبر (۱۹۹۵، ۲۰۰۰، ۲۰۰۶) آنها را «سه‌گانه بزرگ» می‌نامد (جدول ۵)، سه‌گانه بزرگ را در ماتریس AQAL گنجانده است) ارتباط متناظر دارند. این سه حوزه می‌توانند اشکال مختلفی به خود بگیرند: برای مثال می‌توانیم به زیبایی‌شناسی، اخلاقیات و علم. آگاهی، فرهنگ و طبیعت؛ ذهن، جسم و

سرشت؛ ماده، زندگی و روح؛ فیزیوسفر<sup>۱</sup> (شکل فیزیکی)، بیوسفر<sup>۲</sup> (زیست‌گه) و نووسفر<sup>۳</sup> (شکل روحانی) اشاره کنیم<sup>۴</sup>. در این مورد، از آنها بعنوان علم، هنر و اخلاقیات استفاده خواهیم کرد.

به خاطر دارید که در مقدمه این کتاب به مرور دلایلی پرداختیم که باعث می‌شد پارادایم‌های فعلی مدیریت کم‌اثر باشند؟ این دلایل را می‌توان در دسته‌های سه‌گانه سود، مردم و سیاره خلاصه کرد:

- **سود:** جریان اصلی مدیریت دیگر آنقدر چابک نیست که بتواند پاسخگوی تغییرات محیطی افراطی باشد. ساختارهای آن نیز برای ارتقای بهره‌وری و سود به اندازه کافی ناب و کارآمد نیستند.

- **مردم:** مردم بطور فزاینده از سیستم‌های مبتنی بر بی‌اعتمادی و کنترل‌گريزان هستند.
- **سیاره:** مدلی که منحصراً بر به حداکثر رساندن سود متمرکز باشد، نسبت به پایداری، مسئولیت اجتماعی و محیطی و اخلاقیات بی‌توجه خواهد بود.

---

<sup>1</sup> physiosphere

<sup>2</sup> biosphere

<sup>3</sup> noosphere

<sup>۴</sup> سه‌گانه بزرگ در سه دین بزرگ نیز وجود دارد. در مسیحیت تحت عنوان تثلیث مقدس پدر، پسر و روح القدس، در آیین بودا تحت عنوان بودا، دارما، سنگا و در هندوئیسم تحت عنوان خدای سه‌گانه یا تریمورتی؛ بر این اساس، توابع کیهانی آفرینش، نگهداری و نابودی در برهمنای خالق، ویشنوی محافظ و شیوای نابودگر متجلی می‌شوند. اگر این مسائل به نظر شما ماورائی هستند، بگذارید بگویم که **Teletón Paraguay** - سازمان فعال در حوزه توانبخشی کودکان و نوجوانان دارای معلولیت - با طرح سه پرسش زیر در آغاز هر جلسه، بطور ناخودآگاه از سه خدای نمادین که می‌بایست در زندگی خود به آنها رجوع کنیم، استفاده می‌کند:

- چه چیزی را باید به مرگ بسپاریم؟
- چه چیزی را باید به کمال برسانیم؟
- چه چیزی را باید تحت حفاظت بگیریم؟

خارجی	داخلی	
دیدگاه سوم شخص (عینیت) علم «آن/آنها»	دیدگاه اول شخص (ذهنیت) هنر «من»	فردی
	دیدگاه دوم شخص (بیناذهنیت) اخلاقیات «ما»	گروهی

جدول ۵: چهار کوادرنٹ به سه گانه بزرگ تقلیل یافتند (ویلبر، ۲۰۰۰b).

این سه حوزه واقعیت، به واسطه ضمائر اول، دوم و سوم شخص در تمام زبان‌های زنده دنیا قابل تشخیص هستند. اول شخص کسی است که صحبت می‌کند، دوم شخص کسی است که با او صحبت می‌شود و سوم شخص کسی یا چیزی است که درباره آن صحبت می‌شود. نسخه کوتاه این مفهوم به صورت «من، ما/شما، آن/آنها» است. سوم شخص یک دیدگاه عینی («آن/آنها») دارد؛ اول شخص، یک دیدگاه ذهنی مجزا دارد («من»)، و من و شما از طریق ارتباط «ما» بی‌ی را تشکیل می‌دهیم که بیانگر دیدگاه درونی جمعی در اول شخص جمع («ما») است. از این رو، کوادرنٹ‌ها با «من، ما، آن/آنها» ارتباط متناظر دارند. فریناخت (۲۰۱۷) می‌افزاید که دیدگاه اول شخص با احساس ما از خویشتن ارتباط متناظر دارد (اینکه «من» را در جهان پیرامون چگونه می‌بینم)، دیدگاه دوم شخص با باورهای ما در باب درست و غلط، یا همان اخلاقیات و ایدئولوژی ارتباط دارد (زیرا به نحوه

برخورد من و شما مربوط است)، و دیدگاه سوم شخص با هستی‌شناسی ما گره خورده است (چگونگی نگاه ما به جهان پیرامون).

مدیریت سه‌بعدی، به آن سه بعد اساسی و غیر قابل تقلیل اشاره دارد<sup>۱</sup> و سازمان را بعنوان یک واقعیت سه‌بعدی واحد متصور می‌شود. هر کدام از این ابعاد در یک فصل جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرند، اما اجازه دهید قبل از هر چیز مروری بر مثلث مدیریت انتگرال داشته باشیم:

- **علم:** این بعد با بکارگیری معیارها و تکنیک‌های عینی و کمی، از دیدگاه علمی به مقوله مدیریت می‌پردازد. هدف غایی آن به حداکثر رساندن ارزش اقتصادی سازمان از طریق کیفیت، بهره‌وری و سودآوری است. در این راستا، علم مدیریت مجموعه‌ای از نظریات، سیستم‌ها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و فناوری‌ها را جهت برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل سازمان‌ها توسعه داده است. بعد علمی نقش بسزایی در بقای سازمان دارد.
- **هنر:** هنر ما را به سمت بعد توسعه‌مدارانه مدیریت سوق می‌دهد که با تحول، خلاقیت، تخیل، شهود، عواطف، زیبایی‌شناسی، طراحی، سرگرمی و اشتیاق سر و کار دارد. این مقوله از رشد و خلاقیت مرتبط با انگیزه تکاملی و نیاز ذاتی انسان برای خروج از نقطه آسایش و خلق تازگی تأثیر می‌پذیرد. از این رو، هدف بعد هنری، توسعه سازمان، محصولات و اعضای

---

<sup>۱</sup> از بین سایر مدل‌های توسعه‌یافته پیرامون «سه‌گانه بزرگ» می‌توان به رویکرد مدیریت ارزش‌محور دولان و گارسیا (۱۹۹۷) بر مبنای ابعاد افلاطونی پراکسیس، اخلاقیات و شاعرانگی یا رویکرد مدیریتی موریس (۱۹۹۷) بر مبنای ابعاد ارسطویی نیکی، حقیقت، زیبایی و وحدت اشاره کرد.

آن است. این مقوله درصدد ایجاد فضای الهام و تجلی برای افراد و توسعه سازمان از طریق خلاقیت، عواطف، زیبایی و یادگیری است.

• **اخلاقیات:** اخلاقیات همان بعد اخلاقی مدیریت است. این مقوله درصدد هدایت سازمان از طریق اصول و ارزش‌های اخلاقی نظیر صداقت، مسئولیت اجتماعی و تکریم محیط است. از این منظر، هدف غایی یک سازمان باید بهبود جامعه و هم‌بخشی در راستای منافع عمومی باشد. اخلاقیات یک نوع فرابعد است که سایر ابعاد باید تابع آن باشند، زیرا محدوده‌ی درست و غلط و بایدها و نبایدها را تعیین می‌کند.

هر بعد به دریچه‌ای می‌ماند که سازمان‌ها را از طریق آن مشاهده می‌کنیم. اگر از دریچه علمی به یک سازمان بنگریم، سیستم‌ها، ساختارها و اعداد(اهداف، مقاصد، نقش‌ها، منابع، فرایندها، مسئولیت‌ها، عملکرد، سیاست‌ها و رویه‌ها، بهره‌وری، سازمان‌ها و نتایج کمی) را مشاهده خواهیم کرد که همگی عینی بوده و به صورت سوم شخص بیان می‌شوند. اگر از دریچه هنری بنگریم، نیازها، عواطف، باورها، ارزش‌ها، ایفای وظیفه، انگیزه، پالایش و تعهد را مشاهده خواهیم کرد که همگی ذهنی بوده و به صورت اول شخص بیان می‌شوند. در آخر، اگر از دریچه اخلاقی به سازمان‌ها بنگریم، مسئولیت، روابط، تضاد، سلطه، ائتلاف‌ها، چانه‌زنی‌ها، فرهنگ، دیدگاه‌ها، زبان و تعهد را مشاهده خواهیم کرد که همگی بینادذهنی بوده و به صورت دوم شخص بیان می‌شوند.

باید بدانید که هیچ یک از این دریچه‌ها برتر از دیگری نیستند. هرچه از دریچه‌های بیشتری به واقعیت سازمانی بنگرید، دیدگاه و تصمیمات بهینه‌تری خواهید داشت؛ و هرچه جوانب بیشتری را درباره یک موضوع در نظر بگیرید، به تحلیل دقیق‌تر و نتایج پایاتری دست خواهید یافت.



شکل ۳: مثلث مدیریت سه‌بعدی

سه‌گانه علم، هنر و اخلاقیات، واقعیات پدیدارشناختی مهمی را نشان می‌دهند که بعنوان یک کل ارگانیک به هم پیوسته و وابسته به هم عمل می‌کنند. علم لازمه‌ی دانستن چستی، هنر لازمه‌ی دانستن چگونگی و اخلاقیات لازمه‌ی دانستن چرایی است. اگر هر بعد جایگاه و اهمیت لازم را به دست آورد، این کل به هم پیوسته حکم دایره‌ی حقانیت را خواهد داشت و اگر یک بعد به حاشیه رانده شود، چیزی جز یک دور باطل حاصل نخواهد شد. برای مثال، رفتارهای غیراخلاقی از جانب

مصرف کنندگان با جریمه مواجه می‌شوند و نتایج مالی بدی به دنبال خواهند داشت. اگر تمرکز بیش از حد بر یک بعد، اهمیت یا حتی موجودیت سایر ابعاد را نفی کند، سه‌گانه مدیریت سه‌بعدی از تعادل خارج خواهد شد. متأسفانه این امر در بیشتر سازمان‌ها که سه‌گانه‌ی آنها نسبت به جوانب علمی سوگیری دارد و سایر ابعاد اساسی را به حاشیه می‌راند، صادق است. پارادایم تجاری فعلی در وهله اول با چپستی (عملکرد و نتایج کمی) سر و کار دارد و توجه چندانی به چگونگی نمی‌کند (چگونه می‌توان سازمان را بهبود بخشید یا متحول ساخت)، و کم‌تر به چرایی می‌پردازد (دلایل انجام کاری که در حال انجامش هستیم). پیامدها را در بخش بعدی بررسی خواهیم کرد.

بدون شک، کوادرن‌ها به سطح مربوطه مقید هستند. به عبارت دیگر، مثلث مدیریت سه‌بعدی با توجه به سطح متوسط توسعه سازمان، شکل جدیدی به خود می‌گیرد. سازمان‌های قرمز و نارنجی به بعد علمی اهمیت بیشتری می‌دهند و بعد اخلاقی جایی در نقشه آنها ندارد. سازمان‌های کهربایی به بعد علمی اولویت می‌دهند، اما اهمیت نسبی بیشتری برای اخلاقیات قائل هستند؛ با این وجود، به دلیل مقاومت در برابر تحول با بعد هنری نیز کشمکش دارند. سازمان‌های سبز نیز اهمیت ابعاد به حاشیه‌رانده شده هنر و اخلاقیات را به رسمیت می‌شناسند، حتی اگر به قیمت کنار رفتن بعد علمی تمام شود. بعضی از سازمان‌های سبز دارای یک مثلث نامتعادل هستند؛ به صورتی که اخلاقیات (برای مثال، مشکلات اجتماعی) یا هنر بعد غالب است. بنگاه‌های اجتماعی یک رسالت اجتماعی

را بعنوان هدف اصلی خود دنبال می‌کنند، اما برای بقا به مشارکت در فعالیت‌های تجاری نیازمندند. به رسمیت شناختن جایگاه هنر نیز در عرصه مدیریت ضرورت دارد، اما نه به شکل افراطی. همانطور که رمانتیسیسم<sup>۱</sup>، واکنشی در قبال خردگرایی بود، پیشگامان رویکرد سبز درصددند که ابعاد هنری را بعنوان واکنشی در قبال علم‌گرایی به بعد غالب بدل کنند. آنها بر این باورند که طلسم جدید کامیابی سازمانی را در حوزه زیبایی‌شناسی، احساس، عواطف و خلاقیت پیدا کرده‌اند. اعضای سازمان به قهرمانان تجلی فردی بدل می‌شوند، و شهود و عواطف بر عقل و خرد تعالی می‌یابد. هژمونی بعد هنری به اندازه بعد علمی محدودکننده بوده و صرفاً از منظر گناهان مربوطه، مانند خودشیفتگی، بی‌ملاحظگی، و عدم سخت‌گیری و برخورداری از اسلوب تفاوت دارد. مجدداً باید تأکید کنم که ایجاد تعادل بین این سه بعد ضروری است. یک چشم‌انداز انتگرال زمانی پدید می‌آید که تمام ابعاد به یک اندازه پذیرفته و هم‌سو شوند. سبزآبی، نخستین سطح واجد شرایط برای انجام این کار است.

در این بخش، پرونده DeLuz y Compañía، مجموعه رستوران‌های ۱۳ ساله اسپانیایی را بررسی می‌کنیم که در سانتاندر و مادرید فعالیت دارد. این مجموعه توسط دو برادر به نام‌های کارلوس و لوسیا زامورا تأسیس شده و ۱۶۰ کارمند دارد. این شرکت بر مبنای ارزش‌های اجتماعی سبز بنا شده است: ۳۰٪ از کارگران این مجموعه به طبقه محرومان تعلق دارند و به لحاظ سن، جنسیت و گرایش

---

<sup>1</sup> Romanticism



جنسی متنوع هستند. بعلاوه، توازن کاری در بخشی که عمدتاً بدنام است، رعایت می‌شود. آنها اصطلاح اگروپلیتن (شهر روستایی) را برای توصیف فلسفه خود معرفی کردند: ۷۰٪ از محصولات آنها ارگانیک است و در منوی آنها همیشه غذای سالم وجود دارد. به‌رغم ارزش‌های اجتماعی و محیطی که توسط کارمندان و مشتریان به شکل یکسان پذیرفته شده است (نمایشی از نفوذ بعد اخلاقی)، این شرکت با مشکلات مختلفی مواجه بود. با مرور سوابق، تحلیل انتگرال نشان می‌دهد که این مشکلات از ابعاد علمی و هنری نشأت می‌گیرند و مسائل مربوط به یک طرف بر طرف دیگر نیز اثر می‌گذارد. با توجه به بعد علمی، پیامدهای اقتصادی ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ نگران‌کننده بودند؛ چرا که برخی از رستوران‌ها متضرر شدند. یکی از دلایل این زیان به بعد هنری مربوط می‌شود: رشد بسیار سریع با افتتاح چهار رستوران جدید در طی دو سال، بدهی‌ها را به سطوح قابل ملاحظه‌ای رساند. بعلاوه، بعد علمی مشکلات خاص خود را داشت که به نوبه خود، بر ابعاد هنری نیز اثر می‌گذاشت: شرکت با استفاده از یک ساختار سلسله‌مراتبی سازماندهی شده بود که روند تصمیم‌گیری را کند و امکان تعامل و مشارکت را غیر ممکن می‌ساخت. این تصور یک سازمان سبز با ابعاد اخلاقی توسعه‌یافته و ابعاد علمی و هنری نامتعادل بود.

آنها در سال ۲۰۱۸ با الهام از لالوکس و گروه نرا<sup>۱</sup>، و با حمایت ویشیر، سیر تحول خود را آغاز کردند و از یک سازمان سبز به یک سازمان سبزآبی تبدیل شدند. در کمتر از دو سال، می‌توانیم ادعا کنیم که DeLuz یک شرکت بسیار متعادل‌تر است و پیامدهای بسیار مثبتی به دنبال داشته است.

- اکنون صدا و ایده‌های تمام کارگران شنیده می‌شود و همکاری در حال ارتقای سطح انگیزه، تعهد و تعامل است.
- پروژه‌ها تکمیل می‌شوند، زیرا توسط تیم‌های مربوطه انتخاب شده و با همکاری اجرا می‌شوند.
- کارمندان تطبیق‌پذیری بالاتری از خود نشان می‌دهند. نظافتچی‌ها با هزینه کمتری کار می‌کنند و پیشخدمت‌ها بخشی از وقت‌شان را صرف امور مربوط به ارتقای فروش می‌کنند.
- با کاهش سَمّی بودن محیط، انتقادات کمتری صورت می‌گیرد؛ زیرا کارمندان در انجام پروژه‌های مشترک انرژی می‌گذارند و اگر مشکلی رخ دهد، قادر به کنترل آن خواهند بود.
- ارتباطات بهبود یافته است. اکنون همه به نرم‌افزار «اسلک<sup>۲</sup>» متصل هستند.
- زمان تصمیم‌گیری کاهش یافته است.

---

<sup>1</sup> The ner Group

<sup>2</sup> Slack

- شفافیت افزایش یافته و خروجی مالی رستوران‌ها هر دو ماه یک‌بار به اشتراک گذاشته می‌شود.

- فروش افزایش یافته و خروجی مالی بطور قابل توجهی بهبود یافته است.
- با توجه به رویه‌ی تثبیت‌شده گروه نر، ۳۰٪ از سود رستوران بین نیروی کار تقسیم می‌شود.
- همه دوست دارند با سیر تکاملی سبزابی همراه شوند. کارمندان شادتر هستند و بعنوان یک کارگر و یک انسان در حال تکامل هستند.
- کل مجموعه در حال بهره‌برداری از ایده‌های بکر کارمندان است. نمونه‌های زیادی در این مورد وجود دارد. برای مثال، پیشخدمتی که مدرک مهندسی دارد و پروژه‌ای را در رابطه با بسته‌بندی سبز ارائه کرده است، یا یک نظافتچی که تصمیم گرفته کار با صندوق فروشگاه‌های را یاد بگیرد تا زمان معطلی مشتریان به حداقل برسد.

### ۳,۳. تمایز ابعاد و امپریالیسم علمی

یک حلقه برای حکومت بر همه، یک حلقه برای یافتنشان  
یک حلقه برای آوردن و به هم پیوستن آنها در تاریکی  
(یاران حلقه، جی آر آر تالکین).

همانطور که ویلبر در کتاب ارزشمند خود تحت عنوان «ازدواج حس و روح» (۱۹۹۸: ۱۱-۱۴) نوشته است، حوزه‌های هنری، علمی و اخلاقی در فرهنگ‌های پیشامدرن تمایز نداشتند. از نظر کشیش‌های

مصری، حوزه‌های پزشکی، موسیقی و الهیات یکسان بودند. در آن دوران برای بیماران موسیقی و همچنین گیاهان دارویی تجویز می‌شد. منطق این کار در آن بود که داروها جسم را التیام می‌بخشند، در حالیکه روح، بعنوان پیوند بین جسم و باطن، از طریق موسیقی آرامش یافته و به بالندگی می‌رسد. در نهایت، روح به واسطه اسرار الهی دین پالایش خواهد یافت. این باور تا زمان رنسانس ادامه داشت و یکی از دلایلی بود که بیمارستان‌ها و درمانگاه‌ها در کنج صومعه‌ها و کلیساها دایر می‌شدند. این مسئله به کلیسا اجازه می‌داد که در مسائل علمی (برای مثال، مجبور کردن گالیله برای نفی نظریه مرکزیت خورشید یا سوزاندن جوردانو برونو به خاطر عقاید به اصطلاح بدعت‌آمیز وی) و هنری (برای مثال، انداختن پارچه بر روی تن برهنه شخصیت‌های حاضر در نقاشی معروف میکل آنژ در کلیسای سیستین) دخالت کند.

از نظر نویسندگانی همچون هابرماس و وبر، آنچه که مدرنیته را تعریف می‌کند تمایز ابعاد است. از عصر روشنگری، حوزه عملکرد این سه مقوله از هم جدا گردید و هر یک بدون دخالت دیگری در پی حقایق خود رفتند. اما همانطور که ویلبر در بسیاری از آثار خود به آن اشاره کرده است، این رویداد مثبت و مطلوب به افراط کشیده شد و باعث گسستگی، چندپارگی و از خود بیگانگی گردید. بطور مشابه، در ارباب حلقه‌ها شاهد هستیم که سائورون حلقه‌ای را برای کنترل حلقه‌های دیگر می‌آفریند و تلاش می‌کند تا بر سرزمین میانه تسلط یابد، اما علم به استعمار کشیده می‌شود و حوزه هنر و اخلاق باطل می‌گردد، به صورتی که هیچ حقیقتی جز حقیقت سائورون پذیرفته نمی‌شود؛ در

نتیجه، «جهان‌بینی موسوم به ماتریالیسم علمی به فلسفه‌ی رسمی غالب در غرب مدرن بدل می‌شود» (ویلبر، ۱۹۹۸: ۱۰). سایر ابعاد گمراه‌کننده («آنچه که قابل سنجش نیست، وجود ندارد) یا آزاردهنده می‌شوند» (ورود احساسات به تجارت مضر است»، «تجارت غیراخلاقی است»). با وجود این رسوائی‌ها و حاشیه‌سازی‌ها، آنها به «پرونده‌های ممنوعه» تبدیل شدند و تنها گناهشان این بود که غیرعلمی بودند.

چشم‌انداز ما در قبال جهان از حالت سه‌بعدی (با تمام محدودیت‌هایی که بینش یکپارچه در عصر پیشامدرنیته داشت) به حالت تک‌بعدی درآمد. اگر امروزه بسیاری از مردم درک روشنی از خرد یا فطرت ندارند و اگر علم، هنر و اخلاق را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد، به این دلیل است که ما فراموش کرده‌ایم که دانش انواع گوناگونی دارد. علم فقط یکی از انواع دانش است و بهترین هم نیست. توسعه اجتماعی از منظر علمی عینیت و مادی‌گرایی، سود و ثمربخشی از نو تفسیر شد و جهان ما در خلأ معنویت و سطحی‌نگری غرق گردید. جامعه مدرن طعمه ماتریالیسم شد (و مصادیق مختلف آن، از جمله مصرف‌گرایی، تن‌پرستی، قربانیان مد و آسیب‌های مرتبط مانند آنورکسیا<sup>۱</sup> (بی‌اشتهایی عصبی)، بولیمیا<sup>۲</sup> (پرخوری عصبی)، بیگورکسیا<sup>۳</sup> (بدشکلی عضلات) و انواع افسردگی).

---

<sup>1</sup> anorexia

<sup>2</sup> bulimia

<sup>3</sup> bigorexia

همانطور که در تحلیل AQAL از نظریات سازمانی و مدیریتی نشان دادم، ماتریالیسم علمی پارادایم غالب مدیریت است (به بخش ۲,۱ رجوع کنید). علم، در تمام مصادیق خود (اقتصاد، آمار، فناوری، امور مالی، حسابداری و...)، استبداد ابزاری خود را تحمیل کرد و سازمان‌ها را در حد حقایق تحقیق‌پذیر به صورت عینی تقلیل داد. نفوذ پوزیتیویسم (اثبات‌گرایی) آگوست کامت، به شکل‌گیری علم مدیریت در قالب یک علم طبیعی کمک نمود (بوزسان، ۲۰۱۳؛ رابلدو، ۲۰۱۳). «مدیریت به واسطه اعداد» سه‌گانه بزرگ را به یگانه بزرگ تقلیل داد؛ دنیای یکنواختی از «آنهای» تک‌گو، تجربی، تحلیلی و اثبات‌گرایانه. در مجموعه رادیویی کلاسیک *داگلاس آدامز*، تحت عنوان «راهنمای مسافران مجانی کهکشان»، یک کامپیوتر برنامه‌ریزی شده تا پاسخ پرسش اصلی حیات و هر چیز را بیابد. کامپیوتر پس از سال‌ها پردازش گفت که «پاسخ ۴۲ است». اگر این پاسخ احمقانه به نظر می‌رسد، آیا وقتی کسی در پاسخ به نحوه عملکرد شرکت می‌گوید ۴۲، نباید به همین اندازه ساده‌انگارانه باشد؟ واقعیت این است که رویکرد منحصرأ علمی مدیریت، بر مبنای مجموعه‌ای از فرضیات مبتنی بر خروجی‌های کمی، به شدت سطحی است. تنها حقیقتی که در این رویکرد مورد توجه قرار می‌گیرد، حقیقت عینی است. همه چیز به لحاظ معنایی در «دلیل اساسی» خلاصه می‌شود. سازمان‌های تکنوکرات حاصل از این رویکرد به هر چیزی در پیرامون خود عینیت می‌بخشند و مدیریت را تا

---

آگوست کامت یکی از پیشگامان اصلی ماتریالیسم علمی بود. کامت ساختار تکامل فطرت انسانی را در قالب قانون سه‌مرحله‌ای خود-کلامی، متافیزیکی و علمی-تشریح کرد. هر مرحله از مرحله قبلی پیشرفته‌تر و کامل‌تر است و مرحله علمی در سطح کمال قرار دارد.

حد یک واقعیت ابزاری و کسل‌کننده تقلیل می‌دهند که امور درونی را به امور بیرونی، سوژه را به اُبژه، عمق را به سطح، کیفیت را به کمیّت، خرد را به اطلاعات، شهرت را به علایق و ارزش را به پول تبدیل می‌کند. و بر از آن بعنوان «قفس آهنین» عقلانیت یاد می‌کند که ما را به لحاظ مادی غنی و به لحاظ معنوی تهی می‌گرداند.

قبلا هم به آن اشاره کرده‌ام، اما هرچه بگویم کم گفته‌ام: اگر قرار بود ابعاد مدیریتی بیشتر سازمان‌ها را با توجه به اهمیت‌شان نمایش دهیم، یک مثلث متساوی‌الساقین می‌داشتیم؛ چرا که این ابعاد تحت تأثیر دیدگاه علمی قرار دارند. نتیجه: شرکت‌های کاملاً ماتریالیستی و فاقد روح و معنویت، سرشار از منطق و عاری از معنا، مملوء از اطلاعات اما فاقد خرد و متمرکز بر افزایش سود به ضرر مردم، سیاره و هر چیزی که به آن مرتبط است.

به گفته ویلبر (۱۹۹۵)، یکی از مهلک‌ترین پیامدهای هژمونی بعد علمی این است که هنر و اخلاق را به یک مؤلفه قابل توصیف به شکل تجربی تقلیل داد. از منظر AQAL، بعد علمی کوادرن‌های سمت چپ را تحت‌الشعاع همبستگی‌های سمت راست قرار داد. از آنجایی که بین این چهار کوادرن و ابعاد مربوطه ارتباط متناظر وجود دارد، این تقلیل‌گرایی به راحتی اتفاق می‌افتد. در ادامه توضیحات ویلبر (۱۹۹۵: ۱۳۹-۱۴۰) را نقل می‌کنم:

«برای مثال، فکری در سر دارم. یک فکر به ذهنم خطور می‌کند. این یک هولون است که بعنوان مثال از آن استفاده می‌کنیم. برای این هولون در کوادرننت بالایی سمت راست، تغییری در فیزیولوژی مغز ایجاد شده است؛ تغییری که می‌توان آن را با اصطلاحات عینی توصیف کرد(زبان-آن): ترشح نوراپی نفرین<sup>1</sup> در بین سیناپس‌های عصبی در قشر پیشانی، به همراه امواج دامنه‌دار بتا مشاهده می‌شود... و غیره. تمام اینها واقعیت داشته و همگی از اهمیت بالایی برخوردارند.»

اما من فکرها را اینطور تجربه نمی‌کنم و در واقع هیچ‌وقت به این شکل تجربه نخواهم کرد. در واقع، فکر مربوطه برایم معنای جالب و مهمی داشت که ممکن است آن را با شما به اشتراک بگذارم یا نگذارم. و حتی اگر بدانید تک‌تک ذرات مغزم در حال انجام چه کاری هستند، تا زمانی که نگویم از جزئیات واقعی افکارم باخبر نخواهید شد. بخاطر این کوادرننت بالایی سمت چپ یا هولون است که این فکر به ذهنم خطور کرده است(و این یکی از دلایل بیشماری است که نشان می‌دهد چرا نمی‌توانیم کوادرننت بالایی سمت چپ را بدون پس‌ماند به کوادرننت بالایی سمت راست تقلیل دهیم؛ همبستگی و تعامل قوی، آری؛ تقلیل جزئی، خیر).

---

<sup>1</sup> norepinephrine



به همین دلیل است که مغز- با اینکه درون بدنم است- همچنان تنها نمود بیرونی وجود من است. مغز در کوادرنت بالایی سمت راست قرار داد و همچنان یک بعد بیرونی محسوب می‌شود. من می‌توانم بدن انسان را از طریق جراحی بشکافم و به بافت‌ها و سلول‌ها و مولکول‌ها نگاهی بیاندازم، اما اینها نیز جزء ابعاد درونی نیستند؛ بلکه یک بعد سطحی‌اند که صرفاً نمود بیشتری پیدا کرده‌اند. آنها جزء سطوح درونی هستند و ربطی به فضای واقعی درون ندارند(به همین دلیل است که در کوادرنت بالایی سمت راست قرار گرفته‌اند؛ آنها جزئی از جوانب هلون هستند که به شکل تجربی ثبت می‌شوند).

ویلبر(۱۹۹۵: ۱۳۸) بطور خلاصه می‌گوید:

«کوادرنت سمت چپ به کوادرنت راست تقلیل یافت و از این رو، فضای درونی راهش را در فضای بیرون گم کرد. تفسیر، آگاهی و عمق درونی به تعاملات سیستمی بیرونی و عینی تبدیل شدند(تقلیل یافتند)-«من» و «ما» به کلّیت «آنها» تقلیل یافتند-».

با توجه به رویکرد انحصاری مدیریت علمی، در ترازنامه همه چیز به اعتبار یا بدهی تبدیل می‌شود. سازمان‌ها فاقد هرگونه تمایز درونی، داخلی و کیفی هستند و فقط بصورت عینی قابل بررسی می‌باشند. جامعه به کار گروهی، انسان به منابع انسانی، خرد به اطلاعات و رشد به سهم بازار تقلیل می‌یابد. مصرف‌کنندگان صرفاً یک سری داده‌های آماری هستند، رضایت کارمندان فقط به یک

شاخص بدل می‌شود و اصول اخلاقی نیز در حد استانداردهایی مانند اس‌ای-۸۰۰۰<sup>۱</sup> یا ایزو-۲۶۰۰۰ تقلیل می‌یابند. حرف من این نیست که از این ابزارها استفاده نکنید. آنها سودمند هستند، اما مثل این می‌ماند که عشق را نتیجه‌ی دوپامین زیاد و سروتونین اندک بدانید: شما فقط نوک کوه یخ را مشاهده می‌کنید.

نامتعدادترین مثلثی که می‌توانم به آن فکر کنم، شرکت داروسازی بدن نام «والیانت» است. این شرکت داروسازی با استفاده از یک راهبرد رشد نامتعارف از سال ۲۰۱۰ تا زمان افول در سال ۲۰۱۴ به سوگلی وال استریت تبدیل شد. شرکت‌های داروسازی اساساً به واسطه ارائه محصولات جدید رشد می‌کنند، بنابراین حدود ۱۸٪ از درآمد خود را صرف امور تحقیق و توسعه می‌نمایند. از نظر مایک پیرسون، مدیر عامل شرکت والیانت، تحقیق و توسعه فقط اتلاف پول بود. او بودجه این بخش را به ۳٪ کاهش داد و رشد شرکت را بر دوش ادغام و تملیک (M&A) نهاد. برخلاف دیگران، منبع اصلی رشد والیانت دیگر تولید داروهای جدید نبود، بلکه آنها برای افزایش درآمد به تملیک شرکت‌های جدید روی آوردند و ظرف مدت چهار سال صدها شرکت را خریداری کردند. آنها که کارشان را بعنوان یک شرکت ناشناخته کانادایی آغاز کرده بودند، در شرف تبدیل شدن به بزرگ‌ترین شرکت داروسازی جهان بودند. طرز کار آنها به این صورت بود: آنها یک داروی انحصاری را پیدا می‌کردند، سپس شرکت مربوطه را خریداری می‌کردند، بخش تحقیق و توسعه آن را تعطیل

---

<sup>1</sup> SA 8000

کرده و سپس قیمت‌ها را بطور تصاعدی افزایش می‌دادند(در موارد افراطی، از ۳۰۰ به ۵۰۰٪). فراموش نکنید که درباره دارو صحبت می‌کنیم؛ محصولی که بعضا با مرگ و زندگی بیماران گره خورده است(برای مثال، داروهای قلبی یا انسولین برای افراد دیابتی). به زبان ساده، آنها با گرفتن اسلحه به سمت مردم از آنها اخاذی می‌کردند. برای مثال، آنها قیمت یکی از داروهای مورد استفاده برای درمان ایدز را از ۱۳ دلار به ۷۰۰ دلار افزایش دادند؛ در حالیکه داروی مشابهی در بازار وجود نداشت. مایکل پیرسون در مصاحبه‌ای با صراحت گفت: «مسئولیت اصلی من در قبال سهامداران والیانت است، نه کمک به بیماران».

مدیریت سه‌بعدی برای تحلیل پرونده والیانت مفید است. عدم انجام تحقیق و تولید داروهای جدید به معنای به حاشیه راندن بعد هنری یادگیری و توسعه است. کاهش مخارج تحقیق و توسعه ممکن است در کوتاه‌مدت بازده مالی داشته باشد، اما بدون تردید در بلندمدت منجر به ارزش‌زدایی خواهد شد. راهبرد قیمت‌گذاری ناعادلانه والیانت غیراخلاقی بود و آنها از «داروخانه‌های صوری» استفاده می‌کردند تا بتوانند از شرکت‌های بیمه پول بگیرند؛ این روند منجر به یک رسوایی مالی بزرگ گردید و والیانت متهم به کلاهبرداری شد. والیانت نمونه بارزی از یک مطلق‌گرایی علمی یا دست راستی بود؛ یک مثلث متساوی‌الساقین که تنها توسعه اقتصادی در آن اهمیت داشت. شرکت داروسازی بین‌المللی والیانت در ژوئن ۲۰۱۸ نام خود را به کمپانی بهدا/شتی بوش تغییر داد، به این

امید که اعتبار شرکت بوش اند لامب<sup>1</sup> که زیرمجموعه والیانت بود، شرایط یک شروع جدید را برای این شرکت فراهم کند و رسوایی قبلی از یاد برود.

اگر بخواهیم به مانند حوزه سیاست از هرگونه سلطه یا عدم تعادل جلوگیری کنیم، به تفکیک قوا بین ابعاد سه گانه مدیریت نیاز خواهیم داشت. هر بعد اصالتا متفاوت است و می بایست طبق قوانین خاص خود مدیریت شود. طرز فکر و تکنیک های مورد استفاده در علم با تکنیک های متناظر در حوزه هنر یا اخلاق تفاوت دارد (برای مثال، اینکه با استدلال منطقی خلاق باشید غیرممکن است). تبیین مفاهیمی مانند انگیزه، مسئولیت اجتماعی، سرگرمی، غرور شغلی، خلاقیت و غیره، از منظر فلسفی یک خطای طبقه ای است. انشتین بهترین تعریف را از خطای طبقه ای ارائه کرده است: «تشریح علمی هر چیزی ممکن است، اما منطقی نیست؛ اگر یک سمفونی بتهوون را بعنوان تغییر فشار موج ها توصیف کنید، بی معنی خواهد بود». در فیلم «تماس» (رابرت زمکیس، ۱۹۹۷)، که بر اساس رمان کارل سیگن اخترشناس نامی ساخته شده است، دکتر النور آروای - دانشمند شک گرا با بازی جودی فاستر - می گوید به خدا اعتقاد ندارد، زیرا هیچ گونه شواهد تجربی در رابطه با وجود خدا در دسترس نیست. او پالمر جاس (با بازی متیو مک کانهی)، خداشناس و مشاور امور دینی کاخ سفید را در رابطه با اثبات وجود خدا به چالش می کشد. او ادعا می کند که نمی توان مسائل روحانی را با چشم عقل دید (ارجاع به استدلال مشهور کانت مبنی بر اینکه علم نمی تواند وجود خدا را ثابت

---

<sup>1</sup> Bausch & Lomb

کند، زیرا خدا یک پدیده تجربی نیست). او بحث خود را با طرح این پرسش ادامه داد که آیا دکتر آروای پدرش را دوست دارد یا خیر؟ و او پاسخ می‌دهد: «بله، بسیار زیاد». جاس می‌پرسد: «ثابت کن» چگونه می‌توان عشق را اندازه گرفت؟ قطعاً نه با پولی که برای خرید هدیه تولد می‌پردازید. علم محدودیت‌های خود را دارد. آنچه را که وجود دارد بیان می‌کند و بیش از این نمی‌تواند جلو برود. بر اساس علوم اعصاب، مغز در حالت‌های عادی متفاوت از حالت‌های آگاهی تغییر یافته عمل می‌کند؛ اما مشخص نیست که دگرگونی لوب گیجگاهی نتیجه یکی شدن با خدا است یا به اسکیزوفرنی مربوط می‌شود.

ما می‌توانیم به خطاهای طبقه‌ای بسیاری در حوزه اقتصاد و تجارت اشاره کنیم. برای مثال، اقتصاددانان در تلاش نافرجام خود برای تقلیل جهان به چند قاعده کلی، مفهوم عقلانیت اقتصادی یا همان اصل اقتصادی را معرفی کردند. یک نگاه اجمالی به بازار بورس نشان می‌دهد که این اصل تا چه اندازه اشتباه است. سرمایه‌گذاران سهام با یک سوژه اقتصادی منطقی فاصله زیادی دارند. آنها بیشتر شبیه نوجوانان یاغی عمل می‌کنند و هر روز عاشق یک سهام می‌شوند. چه خوششان بیاید و چه خوششان نیاید، باید اذعان کنیم که ما ماشین نیستیم. یک دیدگاه علمی برای تحلیل کامپیوتر کفایت می‌کند، اما انسان جوانب مختلفی دارد: ادراکات، عواطف، احساسات، باورها، ارزش‌ها و غیره. در مثال دیگر می‌توانیم به شاخه‌ای از اقتصاد موسوم به اقتصاد محیط زیست اشاره کنیم که هدف آن تعیین ارزش اقتصادی محیط زیست است. صرف وجود این مفهوم، گواه خطای کمی ما

است. جای تأسف است که برای حفاظت از محیط زیست به یک ارزشگذاری اقتصادی نیاز داریم.

پرسش: ارزش اقتصادی غروب آفتاب در ساحل در کنار عزیزانتان چقدر است؟

نظریه خطوط انتهایی متعدد از همان مکتب فکری نارنجی برخوردار است. لازم نیست که بگویم با این مفهوم موافق هستم و قبول دارم که سنجش تأثیر یک شرکت بر محیط زیست و جامعه بسیار مهم است؛ زیرا آنچه که در پایان روز اندازه‌گیری می‌کنید، همان چیزی است که به آن توجه دارید. یکی از راه‌های تغییر واقعیت، تغییر سوژه اندازه‌گیری، نحوه اندازه‌گیری و دلیل اندازه‌گیری است. تنها در صورتی که شرکت‌ها تأثیرات اجتماعی و زیست محیطی خود را گزارش دهند، سازمان‌های مسئولیت‌پذیر خواهیم داشت. اما برای انجام کار صحیح لازم نیست هر چیزی اندازه‌گیری شود. سنجش سیاره و مردم به مثابه سود-از منظر مالی - یک امر غلط است. برای مثال، هزینه نشت نفت را نمی‌توانیم به یک مؤلفه نقدی تقلیل دهیم. از نظر AQAL، این یک امپریالیسم دست‌راستی است. همانطور که آلبرت انشتین گفته است، «نه هرچیز قابل شمارش با ارزش است و نه هر چیز با ارزش قابل شمارش».

جنبش‌های ضد سرمایه‌داری، شرکت‌ها را بعنوان سربازان تاریکی که منشأ تمام اشرار است به تصویر می‌کشند. باید ادغان داشت که شرکت‌ها می‌توانند بسیار خطرناک و زیان‌بار باشند؛ اما به زعم من، شرکت‌ها نه سربازان تاریکی که سربازان سطحی‌نگری هستند. ماچادو می‌گوید «تا زمانی که خدایان تغییر نکنند، جوامع دچار تغییر نخواهند شد». پول، خدای جامعه (نارنجی) است و علم

حکم دین را دارد. زمان تغییر فرا رسیده است. افسانه پرومتئوس، گذار از آگاهی دوگانه (رده اول) به آگاهی انتگرالی (رده دوم) را نشان می‌دهد. بر اساس اساطیر یونانی، پرومتئوس آتش (نماد روح، قدرت خلاقه و وجدان) را از خدایان ربود تا به زمین روشنی بخشد. رویکرد یکپارچه مدیریت سه‌بعدی نیز نور معنویت را برای رهایی سازمان‌ها از بند خردگرایی و مادی‌گرایی عرضه می‌کند.

مدل مدیریت سه‌بعدی، با تبدیل الگوی تک‌گویانه مدیریت سنتی، که تحت سلطه فرضیه‌های پراکنده علمی قرار دارد، به یک حقیقت سه‌بعدی با چشم‌اندازی چندجانبه و فراگیر، پیچیدگی موجود در حوزه مدیریت و سازمان‌ها را تصدیق می‌کند. رویکرد علمی و ارزش‌هایی که در خود دارد (عینیت، بازدهی، بهره‌وری، سود)، تنها یکی از جوانب حقیقت پیچیده سازمانی هستند که می‌بایست با سایر ابعاد هم‌زیستی مسالمت‌آمیز داشته باشند. مدیریت سه‌بعدی یک چارچوب مفهومی دارد که هر بعد را به جایگاه شایسته خود می‌رساند و روابط بین آنها را شناسایی می‌کند.

با وجود این چارچوب، جوانب سازمانی نظیر سودآوری، کیفیت، معنویت، اخلاق، خلاقیت، عواطف و غیره، برای نخستین بار در یک سیستم مفهومی یکپارچه و منسجم جمع می‌شوند. در واقع، نظریه‌های دیگر بر اهمیت ابعاد مختلف صحنه گذاشته و حتی بر «خطوط انتهایی» متعدد تمرکز کرده‌اند؛ اما تمایل دارند که توجه خود را به هدف علمی بیشینه‌سازی سود معطوف کنند.

مدیریت سه‌بعدی پا را از این فراتر می‌گذارد و دانش موجود را با انتقاد از پارادایم مؤثر بر عملکرد مدیریت، به چالش می‌کشد. نگاه یکپارچه‌ی آن از تحریفات ایدئولوژی جریان اصلی و اشکال

نامتعادل فعالیت‌های سازمانی که از رویکرد واحد آن نشأت می‌گیرند، پرده برمی‌دارد. در نهایت، مدیریت سه‌بعدی از تغییر رژیم حمایت می‌کند که در آن، امپریالیسم مطلق‌گرای علم جای خود را به یک نظام سه‌گانه هارمونیک می‌دهد. در این نظام، دیدگاه‌های هر بعد در نظر گرفته می‌شود؛ بدون آنکه این ابعاد بر یکدیگر سلطه پیدا کنند.

### ۴,۳. سه‌گانه بزرگ و چهار شگفت‌انگیز

«یکی برای همه و همه برای یکی» (سه تفنگدار، الکساندر دوما).

به گفته کن ویلبر (۱۹۹۵: ۱۶)، فلسفه جاودانی از زمان افلاطون دریافته که سه‌گانه بزرگ «مظهر همیشگی و به‌هم‌پیوسته‌ی معنویت است؛ یک زنجیره بزرگ وجودی که توانسته در یک قالب خلل‌ناپذیر و ناگسستگی از ماده به حیات، به فطرت و به روح منتهی شود».

برای جلوگیری از هرگونه خلل در سه‌گانه مدیریت، نباید ابعاد آن را بعنوان مؤلفه‌های مجزا در نظر بگیریم؛ چرا که آنها یک کل واحد هستند. در این راستا، ما به یک بعد چهارم نیاز داریم که سه‌گانه بزرگ را در یک واحد ضروری ادغام می‌کند.

سه‌گانه بزرگ آنقدر بزرگ است که به چهار شگفت‌انگیز تبدیل می‌شود. چهارمین بعد مدیریتی، بعد معنوی است؛ بخشی از ذات انسان که برای دستیابی به وحدت می‌کوشد. توجه آن بیش از اجزاء به کل معطوف است. از این رو، سعی دارد که در یک کل واحد در سه بُعد دیگر ادغام شود.



بر این اساس، علم، هنر و اخلاق تجلی یکپارچه معنویت هستند و هیچ یک از آنها به تنهایی اعتبار ندارند؛ هر یک از آنها باید در حیطه وظایف خود محترم شمرده شوند. این سه باید در یک اتحاد صمیمی، وابسته و نیروبخش که هدف‌آفرین هم باشد با هم ادغام شوند و کار هدایت، ایجاد اجتماع و انسجام داخلی را بر عهده بگیرند. درست مثل سه تفنگدار که نهایت پتانسیل خود را در ایجاد یک گروه با حضور دارت‌نیان<sup>۱</sup> یافتند، معنویت نیز چهارمین تفنگدار سه‌گانه مدیریتی ما خواهد بود. به لطف حضور بعد معنوی، می‌توانیم به یک حالت سه‌بعدی واقعی (با عمق بیشتر) دست یابیم. با قرار دادن بعد معنوی در رأس مثلث و به رسمیت شناختن اهمیت و ماهیت تلفیقی این بعد، یک هرم تشکیل خواهد شد (همانطور که در شکل ۴ می‌بینید).



شکل ۴: هرم مدیریت سه‌بعدی

<sup>1</sup> d'Artagnan

معنویت را می‌توان اشتیاق وافر انسان برای تمامیت و کمال دانست. وحدانیت هدف غایی انسان معنوی و معرفت‌شناس است: یکپارچگی بی‌حد و حصر افکار و اعمال ما، منطق و عواطف، خویشتن و دیگران، تجارت و محیط، محیط و جهان (زوهر و مارشال، ۲۰۰۴). یک وحدانیت نهایی که مستقیماً به خرد منتهی می‌شود.

بعد معنوی به اعضای سازمان یادآوری می‌کند که چه چیزی برایشان اهمیت دارد، آنها به چه چیزی بیشتر اهمیت می‌دهند و بطور کلی، از چه چیزی پشتیبانی می‌کنند و چه چیزی در سر دارند. در سنت نمادگرایی، عدد سه معادل امتزاج معنوی و سه‌گانه معادل باور است. عدد چهار معادل تمامیت حداقلی و سازماندهی منطقی واقعیت محسوس است و چهارگانه به تعداد موارد کامیابی در آن باور اشاره دارد. از این رو، تصمیم گرفته‌ام که مدیریت سه‌بعدی را بصورت گرافیکی و نمادین به تصویر بکشم. همانطور که خواهید دید، چهارگانه توسط سه‌گانه هدایت می‌شود (شکل ۵). دایره، که بعد معنوی را نشان می‌دهد، به معنای تمامیت و کمال است. بیرون‌زدگی آن از مثلث، ضمن آنکه در حال حرکت است، مغایرت‌ها و تنوع زاویه‌ها و اضلاع را منتقل می‌کند.



شکل ۵: تصویر نمادین مدیریت سه بعدی

### ۵,۳. ارکان مدیریت سه بعدی

مدیریت سه بعدی یک فلسفه مدیریتی است، نه یک دستورالعمل. هیچ راه واحدی برای تبدیل شدن به یک سازمان مبتنی بر مدیریت سه بعدی وجود ندارد. اما اصول مشخصی وجود دارد که توجه به آنها خالی از لطف نیست. همانطور که در شکل ۶ می بینید، مدیریت سه بعدی مبتنی بر چهار اصل اساسی است: هدف انتگرال، گرایش کلی ذینفعان، رهبری انتگرال و استقلال مسئولانه و هولارشی! همانطور که درباره چهار بعد نظریه گفتیم، چهار رکن مدیریت سه بعدی نیز به هم پیوسته اند و بطور متقابل همدیگر را تقویت می کنند.



شکل ۶: چهار اصل مدیریت سه‌بعدی

**هدف انتگرال:** حتی یک دانشجوی سال اول مدیریت هم می‌داند که هدف از تجارت کسب درآمد است. نظریه مدیریت سنتی این باور غلط را اشاعه داد که هدف از تجارت به حداکثر رساندن سود است و سایر مسائل از اهمیت کمتری برخوردارند. این عقیده تک‌بعدی و تقلیل‌گرایانه است، زیرا تنها به بعد علمی توجه دارد. سازمان‌های مدیریت سه‌بعدی هدفی دارند که با درآمدزایی تفاوت داشته و چشم‌انداز والاتری دارد. از منظر نظریه انتگرال، هدف از تجارت ارزش‌آفرینی به شکل کلی است. اگر ارزش را در قالب انتگرال تعریف کنیم، به مفهومی فراتر از مقوله مادی‌گرایانه سودآوری دست خواهیم یافت. یک تجارت انتگرال باید بطور همزمان به دنبال خلق ثروت یا ارزش‌آفرینی (فنی، اقتصادی، فکری، زیبایی‌شناختی، عاطفی، تجربی، اجتماعی، فرهنگی، اخلاقی، زیست‌محیطی و معنوی و غیره) باشد. ادغام این موارد در یک رسالت معنوی، یک هدف یکپارچه

به سازمان می‌دهد. یک سازمان مبتنی بر مدیریت سه‌بعدی سعی می‌کند که از طریق رفع نیازهای کل ذینفعان، ارزش خود را نه فقط برای برای ذینفعان که برای کل جامعه به حداکثر برساند. از این رو، ارزش به صورت چند بعدی بازتعریف می‌شود تا بهزیستی و سعادت بیشترین افراد ممکن را شامل شود.

**استقلال مسئولانه و هولارشی:** خودمدیریتی، دموکراسی و شفافیت از مؤلفه‌های اصلی مدیریت سه‌بعدی هستند. سازمان‌های سبزابی مانند زاپوس، ویشیر یا سینه‌سوتات رئیس ندارند و در قالب تیم‌های خودگردان عمل می‌کنند. سازمان‌های دیگر مانند سمکو یا بورتزورگ تا آنجا پیش رفته‌اند که به کارمندان خود اجازه می‌دهند در مورد حقوق دریافتی خود تصمیم‌گیری کنند. این سازمان‌ها از مدل‌های حاکمیتی نظیر سوسیوکراسی ۳,۰ یا هولاکراسی استفاده می‌کنند و قوانین مفصلی در خصوص نحوه عملکرد خود دارند. اما خلاص شدن از دست رئیس، به معنای حذف سلسله‌مراتب نیست. این یک سوء برداشت مرسوم در سازمان‌های فاقد رئیس است. مدیریت سه‌بعدی برای بازیابی عمق سازمانی به نظریه انتگرال متوسل می‌شود و از ساختار سازمانی هولارشیک برای تطبیق خودمدیریتی با ساختار سلسله‌مراتبی استفاده می‌کند.

**رهبری انتگرال:** بدون حمایت رهبران انتگرال، شما نمی‌توانید یک سازمان انتگرال داشته باشید. و همانطور که در بخش قبلی توضیح دادم، رهبر با رئیس تفاوت دارد. رهبران انتگرال برای دستیابی

به هدف سازمان تلاش می‌کنند و می‌کوشند که برای تمام ذینفعان ارزش‌آفرینی کنند. یکی از مشخصه‌های تعیین‌کننده در رهبری انتگرال، توانایی ایجاد توازن و هماهنگی میان ابعاد و منافع مختلف در یک پروژه واحد است. رهبری انتگرال بطور یکپارچه سبک‌های اصلی رهبری را بر مبنای اینکه بعضاً برای برخی افراد مؤثر هستند، با هم ادغام می‌کند؛ اما هیچ رویکرد خاصی وجود ندارد که برای همه عملی باشد (توماس، ۲۰۱۴). قدرت رهبری انتگرال به سبقت جستن و تضمین تمام سبک‌ها یا مکاتب رهبری برمی‌گردد. همانطور که توماس (۲۰۱۴) می‌گوید: «رسالت رهبری انتگرال این است که تشخیص بدهد یک رویکرد رهبری در چه زمانی، کجا و برای چه کسانی مؤثر خواهد بود (و چه زمانی به شکست خواهد انجامید)». رهبری انتگرال تمام عوامل مرتبط با یک وضعیت مشخص، یک فرد یا گروه معین و یا یک سازمان خاص را لحاظ می‌کند تا بداند که از کدام رویکردها باید استفاده کند. ضمناً، همواره در نظر دارد که که چهار بعد علم، هنر، اخلاق و معنویت باید در هر اقدام یا تصمیمی متعادل و هم‌بسته باشند. رهبری انتگرال بطور خاص مستلزم این است که بداند افراد مورد نظر در چه جایگاهی قرار دارند (به لحاظ نیازها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اهداف، توانمندی‌ها و ...) تا به بهترین شکل ممکن با ایشان تعامل کند.

**گرایش کلی ذینفعان:** ذینفعان<sup>۱</sup> به کلیه افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که در سود و زیان یک سازمان سهیم هستند. گرایش ذینفعان به همراه الگوهای ارزشی کامل‌تر شده است.

---

<sup>۱</sup>(جوامع، دولت‌ها، سازمان‌های غیر دولتی)، شرکا (تأمین‌کنندگان، خرده‌فروشان...)، سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارفرمایان.

سازمان‌های قرمز و کهربایی فقط به فکر افراد قدرتمند هستند. سازمان‌های نارنجی بیشتر به سهامداران و مشتریان اهمیت می‌دهند. سازمان‌های نارنجی بر این باورند که شرکت‌های انتفاعی باید بر مبنای نیازهای سهامداران عمل کنند. از این رو، وظیفه اصلی مدیریت در این سازمان‌ها به حداکثر رساندن سود برای سرمایه‌گذاران است. تمام این دیدگاه‌ها مبتنی بر طرز فکر «یا این/یا آن» و یا «برد/باخت» هستند. مدیریت سه‌بعدی، رویکرد «هم این/هم آن» و «برد/برد» را ترجیح می‌دهد. اینکه منافع کلیه ذینفعان را وابسته به هم در نظر بگیریم، تنها راه ادای احترام به جایگاه هر یک از آنها و هم‌ترازسازی منافع مربوطه به شکلی متعادل و بدون حاشیه است؛ تا منفعت هیچ گروهی از ذینفعان به ضرر دیگری تمام نشود. این فلسفه‌ای است که ارتباط متقابل با تمام ذینفعان را پرورش می‌دهد؛ ذینفعانی که بعنوان شریک در نظر گرفته می‌شوند. نکته اصلی، هم‌ترازسازی منافع سازمان با منافع ذینفعان است. در این صورت، تحقق نیازهای طرفیت کار دشواری نخواهد بود. تمام آنها در اولویت قرار می‌گیرند و اینگونه است که نیازهای طرفین برطرف می‌شود. نتیجه این امر، یک چرخه فضیلت بر مبنای ارزش‌آفرینی برای تمام ذینفعان است.

### ۶,۳. یک مثال خوب: سینه‌سواتات

سینماهای زنجیره‌ای رنوار<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۲ اعلام کرد که سالن تئاتر خود در پالما دو مایورکای اسپانیا را تعطیل خواهد کرد. این پایان ماجراست؛ یک سالن تئاتر دیگر بنا به دلایل همیشگی تعطیل

---

<sup>1</sup> the Renoir chain of cinemas

می‌شود: بحران اقتصادی، افزایش غیر عادی مالیات برای سالن‌های سینما در اسپانیا، تغییر فیلم از فرمت ۳۵ میلی‌متری به فرمت دیجیتال و ظهور رقاباتی مانند نتفلیکس، آمازون و اچ‌بی‌او. رنوآر تنها سینمای مایورکا بود که می‌توانستید در آن از تماشای فیلم‌های غیر پرفروش به زبان اصلی و با زیرنویس لذت ببرید.

با این وجود، قرار بود این ماجرا مثل فیلم‌ها پایان خوشی داشته باشد. چندین فرد قهرمان به رهبری تهیه‌کننده فیلم‌های مستند پدر و باربادیلو وارد صحنه شدند و یک انقلاب اجتماعی را برپا کردند. شعار آنها این بود: «بیایید رنوآر را نجات دهیم». بیش از ۸۰۰ نفر با این هدف گرد هم آمدند. آنها امید، اعتماد و سرمایه خود را صرف این هدف کرده و به عضویت انجمن سینمای شارشا درآمدند که سعی داشت سینما را به رهبری پدر و بعنوان رئیس اداره کند. به زودی صد داوطلب در این اتحادیه شروع به کار کردند (از جمله من) و در کمتر از سه ماه چراغ‌های رنوآر از نو روشن شد. خیمه بزرگ چراغ‌های نئون یک نام جدید می‌طلبید: سینه‌سوتات؛ یک بازی هوشمندانه با نام مستعار کاتالان‌ها<sup>۱</sup> برای شهر پالما (سوتات) که با سینه‌سیتا، نام یک استودیوی فیلم‌سازی افسانه‌ای در ایتالیا ترکیب شده است.

سینه‌سوتات به مانند ققنوس از دل خاکستر پر گشود و یک بحران ویرانگر را به فرصتی برای تحول تبدیل کرد. بیش از هفت سال از این ماجرا می‌گذرد و سینه‌سوتات همچنان برنامه‌هایی را برای

---

<sup>1</sup> Catalan



مردم مایورکا به نمایش در می‌آورد که در صورت تعطیلی هرگز دیده نمی‌شدند. مدل موفق عضوگیری سینه‌سوتات در طول سالیان به اثبات رسیده است. این مدل چیزی فراتر از محبوس کردن مشتریان در یک سیستم مبتنی بر پرداخت منظم است. ما با اعضای موجود که خود را مالک سینما می‌دانند، یک ارتباط پر سود و بلندمدت ساخته‌ایم. ما یک انجمن داریم که منافع مشترک دارد و بسیاری از اعضای آن بطور داوطلب فعالیت می‌کنند.

اما سینه‌سوتات تنها دو سال پس از بازگشایی مجبور شد با یک بحران دوم مواجه شود. سالن سینما یک سازمان سبز بود که بر مبنای اصول دموکراتیک عمل می‌کرد. هیئت مدیره (که هر دو سال یک بار توسط مجمع انتخاب می‌شود) مسئولیت مدیریت پروژه را بر عهده داشت. مدیریت امور روزانه سینما به یک مدیر کل با شش کارمند زیردست و یک «اکوسیستم» از اعضای داوطلب محول گردید که بطور موقت و پاره‌وقت در شش کمیته کاری فعالیت می‌کردند: برنامه‌نویسی، نمایش مجدد آثار کلاسیک، ارتباطات، رویدادها، آموزش و «اتاق فکر». اکثر تصمیمات باید از طریق اجماع اتخاذ می‌شدند که مشکلات و تنش‌های خاص خود را داشت. فرایند تصمیم‌گیری زمان‌بر و طاقت‌فرسا بود و هیچ توافقی نهایی تلقی نمی‌شد. بسیاری از طرح‌های خوب به دلیل عدم هماهنگی کنار گذاشته شدند. من برخی از اظهارات مضحک و حتی سورئالیستی اعضا را در مجامع عمومی سینه‌سوتات به یاد دارم که می‌گفتند «اگر قرار است رأی بدهیم، بیایید رأی بدهیم» یا اینکه «من با پیشنهاد شما

موافقم، اما به دلیل ایجاد تنوع از پیشنهاد دیگر پشتیبانی می‌کنم». فشار این فرهنگ بر اثربخشی و ارتباط بین اعضا، خارج از آستانه تحمل بود.

یکی از مهم‌ترین تنش‌هایی که سازمان با آن مواجه بود، به ابعاد هنر و علم مربوط می‌شد. شرایط سینه‌سوتات بعنوان یک «سینمای هنری» آن را از سایر سینماها جدا می‌کرد. با این حال، بقای سینما در گروی سود بیشتر بود. تعارض بین این دو هدف، یک منبع تنش دائمی در بین اعضا بود که به دو شاخه «ایده‌آل‌گرا» و «عمل‌گرا» تقسیم می‌شدند. ایده‌آل‌گرایان سینه‌سوتات را نوعی کتابخانه سینمایی تصور می‌کردند که بیلبورد تبلیغاتی‌اش باید از فیلم‌های رادیکال، مستقل، هنری و تجربی حمایت کند. از سوی دیگر، عمل‌گرایان موضع دیگری داشتند که مؤلفه‌های تجاری را در اولویت قرار می‌داد تا هزینه‌ها به تعادل برسد. سعی کنید در این شرایط به اتفاق نظر برسید!

پس از یک سری مناقشات داخلی که منجر به برگزاری انتخابات در زمان فعالیت یک بلوک عملیاتی شش‌ماهه گردید، استعفای مدیر کل خاویر پاچون<sup>1</sup> که فردی باهوش و با ذکاوت بود به یک نقطه عطف بزرگ برای سازمان بدل گردید. اما خاویر نمی‌توانست اجازه دهد که فرزندش از دست برود، بنابراین برای نجات آرمان‌های رئیس سابق و الهام‌بخش پروژه، پدر و باربادیلو به کار خود بازگشت. او از مدل من مطلع بود و می‌دانست که تنها راهکار موجود، تحول از طیف سبز به سبزآبی و اجرای

---

<sup>1</sup> Javier Pachón

مدیریت سه‌بعدی است. او برای ریاست کاندید شد و با یک هیئت مدیره کاملاً جدید برنده انتخابات گردید تا روند تحول را عملیاتی کند.

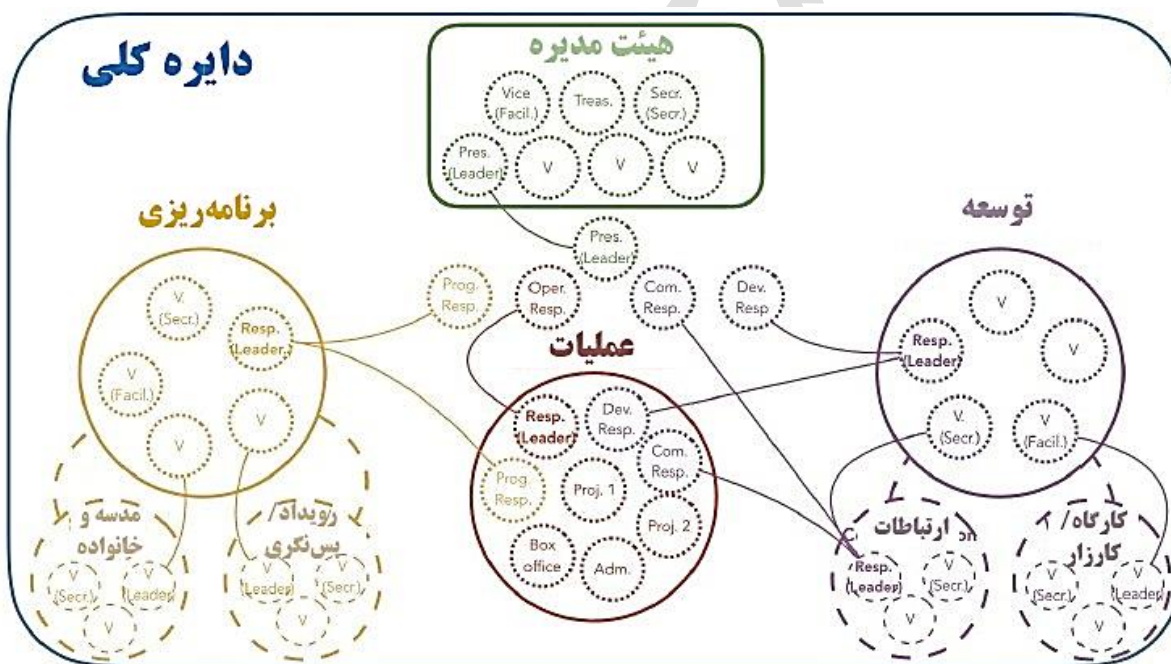
مدیریت سه‌بعدی برای سازمان‌هایی مانند سینه‌سوتات که مستلزم ایجاد تعادل بین آرمان‌های فرهنگی (بعد هنری)، الزامات بقا (بعد علمی) و حرفه اجتماعی و اخلاقی خود هستند، اهمیت بسیاری دارد.

هدف سازمانی اصلی ما غلبه بر فضای انفعالی و تبدیل شدن به یک سازمان عمل‌گرا بود. شش اصل سازماندهی سینه‌سوتات عبارتند از:

۱. استقلال مسئولانه: تمام اعضا باید در حیطه مسئولیت خود از استقلال کامل برخوردار باشند.
۲. خود سازماندهی در تیم‌های کاری.
۳. مشارکت و مسئولیت مشترک در امر تصمیم‌گیری.
۴. تصمیم‌گیری براساس رضایت، نه اجماع.
۵. شفافیت.
۶. حل و فصل فوری و روشمند مناقشات.

قدم اول، اتخاذ یک ساختار حاکمیتی هولاکراتیک بود تا بتوانیم کمیته‌های قدیمی را به انجمن تبدیل کنیم (شکل ۷). همانطور که در ادامه خواهید دید، این روند ما را از هتراشی<sup>۱</sup> به هولارشی می‌رساند. انقلاب دوم سینه‌سوتات در راه بود.

انجمن‌ها معمولاً دائمی (برای مثال، عملیات، برنامه‌نویسی یا توسعه) یا موقت هستند. در صورتی که اعضای سازمان ضرورت تغییر را درک کنند، حالت موقت به دائمی بدل خواهد شد (برای مثال، انجمن‌های ساماندهی مهمانی مربوط به پنجمین سالگرد که پس از برگزاری مهمانی منحل گردید).



شکل ۷: ساختار سینه‌سوتات

<sup>1</sup> Heterarchy

در سازمانی با منابع محدود، ابتکار هر کسی مهم خواهد بود. این مسئله در مورد سینه‌سوتات نیز صادق است. هر کارمند یا داوطلبی می‌تواند پروژه‌ها یا اقدامات مورد نظر خود را در جلسات اداری به انجمن پیشنهاد دهد. در صورت پذیرش پیشنهاد، آن فرد مالک یا رهبر پروژه شده و بعنوان یک فریلنسر<sup>۱</sup> با اختیارات کامل شروع بکار می‌کند. انجمنی که پروژه در آن ایجاد شده است، مشتری داخلی مالک پروژه می‌شود و در ادامه بعنوان یک تامین‌کننده داخلی مستقل عمل می‌کند. اگر فرد یا انجمن تصور کنند که وی صلاحیت هدایت پروژه را ندارد، شخص دیگری بعنوان رهبر انتخاب می‌شود و یا خود انجمن فردی را برای گزارشدهی یا مشورت منصوب می‌کند. اگر پروژه با حضور یک نفر قابل انجام نباشد، ایجاد یک انجمن جدید با حمایت سازمان امکان‌پذیر خواهد بود.

مدل مدیریت سه‌بعدی طوری طراحی شده که بین سه بعد تشکیل‌دهنده آن، تعادل برقرار باشد، اما اگر قرار باشد تنش بین بعد اقتصادی و هنری را تحمل کنیم، به یک هدف سازمانی مشترک برای مذاکره بر سر موارد اختلاف نیاز خواهیم داشت. با استفاده از متدولوژی فضای باز، از تمام اعضا دعوت کردیم تا درباره چشم‌انداز خود صحبت کنند. پس از شنیدن دیدگاه‌های کیفی اعضای ویژه، یک مطالعه کمی در بین اعضا (انجمن حدود ۱،۰۰۰ نفر عضو دارد)، کارمندان و هیئت مدیره انجام دادیم. نتایج این دو مطالعه در یافتن جوانب زیر به ما کمک کردند:

---

<sup>1</sup> Freelancer

- یافتن تعادل مناسب بین کارگردان و فیلم‌های تجاری با کیفیت یا فیلم‌های تجربی و سنتی و در پایان، بین گیشه و فعالیت‌های هنری (علم در برابر هنر).

- ترکیب صحیح فیلم‌های جدیدالاکران و کاتالوگ.
- تعریف توازن بین برنامه‌نویسی سنتی و رویدادهای ویژه.
- یافتن اینکه اعضای ما چه ژانرهایی را ترجیح می‌دهند.
- تعیین اینکه اعضا از چه نوع فیلم‌هایی خوششان می‌آید<sup>۱</sup>.

پرسشنامه شامل سؤالاتی درباره هدف و ارزش‌ها بود و به لطف پاسخ‌های دریافتی توانستیم که رسالت، چشم‌انداز و ارزش‌های خود را تعریف نماییم.

هدف سینه‌سوتات اینطور تعریف شده است: «سینه‌سوتات فراتر از یک سینما است؛ اینجا مکانی برای رویاپردازی و شریک شدن در آن با دیگران است». این بیانیه، چالش پیش روی ما را در قبال جذاب ماندن و رقابت‌پذیری در مواجهه با خیل عظیم رسانه‌های خانگی و اهمیت تجربیات فیزیکی مشترک انعکاس می‌دهد. ما قصد داشتیم این کار را با عبور از تجربه سنتی تئاتر از طریق روش‌های جدید و نوآورانه برای ایجاد انگیزه در افراد جهت ترک خانه به انجام برسانیم تا سرزندگی ناشی از فیلم دیدن را احیا کنیم.

---

<sup>۱</sup> در این راستا، «شاخص سینه‌سوتات» را طراحی کردیم. از مصاحبه‌شوندگان خواستیم که به لیست بلندبالای فیلم‌ها با توجه به میزان نزدیکی آنها به رسالت سینه‌سوتات امتیاز دهند. این اطلاعات یک معیار عالی برای انجمن برنامه‌نویسی خواهد بود.

انجمن ما یک چشم‌انداز شفاف برای آینده دارد: «سینه‌سوتات می‌خواهد از طریق نوآوری، توسعه و مشارکت شهروندان، به قطب فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و زیست محیطی بدل شود».

از این رو، اهداف ما به شرح زیر هستند:

- ایجاد تنوع سینمایی
- توسعه مخاطبان جوان و جدید
- واکاوی رشته‌های متعدد در هنر
- ایجاد یک آزمایشگاه نوآوری در رابطه با فرهنگ و فناوری
- خدمت بعنوان یک قطب خلاق محلی و بین‌المللی
- دفاع از ارزش‌های اروپایی برابری و کثرت
- ایجاد بستر برای فعالیت‌های اجتماعی و زیست محیطی
- ارتقای مشارکت شهروندان
- پایداری مالی مسئولانه

بعلاوه، مجموعه‌ای از شش ارزش بنیادی وجود دارد که عبارتند از:

- ما فرهنگ هستیم
- ما جامعه هستیم
- ما متفاوت هستیم
- ما رویاپرداز هستیم
- ما اهل مشارکت هستیم

• ما وجدان داریم

هفت سال پس از افتتاح مجدد، سینه‌سوتات به قطب اصلی جشنواره‌های سینمایی در مایورکا تبدیل شد و مدال طلا را از شهر پالما دریافت کرد. سینه‌سوتات تنها سینمای اسپانیا است که بطور کامل از انرژی تجدیدپذیر استفاده می‌کند و با اکران برنامه‌های خود در سایر شهرهای مایورکا در هوای آزاد، حوزه کاری خود را گسترش داده است. اینها اقدامات بزرگی برای یک سالن سینمای کوچک هستند که عضو هیئت مدیره کنفدراسیون بین‌المللی سینماهای هنری (CICAE) است و تنها سینمای اسپانیا است که در مرکز نوآوری‌های سینمای اروپا معرفی شده و به یک مرجع اروپایی برای سینماهای مستقل بدل شده است.

### ۷,۳. همان طور که در آسمان، در زمین هم

فلسفه انتگرال مدیریت سه‌بعدی نه تنها مدیریت را بعنوان یک کل، که هر یک از توابع و رشته‌های آن را نیز از نو تعریف می‌کند. هر یک از زیرسیستم‌های یک سازمان بطور مساوی دارای سه بعد مدیریتی است تا مدل مربوطه در آن سطح پیاده شود. این سطوح شامل سطح عملیاتی، بازاریابی، مالی، منابع انسانی و غیره است. همه آنها دارای سه بعد مستقل و مرتبط هستند که باید به تعادل برسند.

این فصل تا صفحه ۷۶ ادامه دارد