

دکتر علیرضا بشارت

استاد دانشکده علوم اداری و بازرگانی - دانشگاه تهران

## مفهوم جدید مدیریت و رهبری : مدیر بعنوان عامل تغییر

« ۶ »

با اینکه صرف اختیارات محلی و عدم تمرکز سیاسی و اداری یکی از بهترین انگیزه‌ها و مشوق‌هایی است که مآل مردم هر محل را بفرآیند اتخاذ تصمیم، در زمینه مشکلات اجتماعی خود، و امیدارد معذالك بدون رهبری مرکزی ممکن است این مرحله، و در نتیجه مرحله رشد و بلوغ فکری و اجتماعی افراد هر يك از حکومت‌های محلی، دستخوش تأخیر گردد؛ گواينکه رشد فکری و بلوغ اجتماعی مردم يك جامعه چیزی نیست که بفرقه‌المن انجام شود. این کار محتاج سالیانی متمادی شرکت در فعالیتهای سیاسی و اداری اجتماع و اتخاذ تصمیم بر مبنای تئوری آزمایش و خطا است.

### وسائل تسريع جریان رشد و بلوغ فکری و اجتماعی مردم هر محل

حکومت مرکزی در زمینه تسريع این جریان ممکن است در هر محل از يك یا چند وسیله یا طریق تعلیم و تربیت بخصوص استفاده بعمل آورد و یا مجموعه وسائل ممکن را در راه نیل باین هدف تجهیز نماید. این طرق و وسائل را میتوان بدو دسته طبقه بندی کرد: یکی طرق مستقیم و دیگری طرق و وسائل غیر مستقیم.

## الف - طرق ووسائل مستقیم برای بالا بردن رشد فکری و اجتماعی

مردم هر محل :

حکومت مرکزی ممکن است بطور آشکار اطلاعات و تعلیماتی را که مفید این منظور است تهیه و مستقیماً از راه نشر کتب، رسالات، مجلات، بولتن‌ها، برشورها، و گزارشات مربوطه و یا از طریق سخنرانیها، نمایش فیلم‌های سینمایی، رادیو، تلویزیون و غیره در اختیار من تبع حکومت‌های محلی قرار دهد. همچنین حکومت مرکزی میتواند از راه کمک بمؤسسات فرهنگی هر محل و تشویق آنها بتوسعه مدارس، ایجاد مدارس و دانشگاه‌های محلی و بالاخره سعی در تممیب و اعتلاء سطح معلومات کلاسیک در هر محل رسماً این منظور را عملی سازد. بالطبع افرادی که موضوع این نوع تعلیم و تربیت واقع میشوند بنقش خویش بعنوان معلم واقفند. آنها بدون شك در باب هدفی که از این نوع تعلیم و تربیت و انتقال اطلاعات دنبال میشود و قوف کامل خواهند داشت. بعلت همین وقوف است که تصور میرود افراد مورد تعلیم تا حدودی واکنش‌های نامطلوبی از خود نشان دهند؛ امکان دارد همانند بسیاری از شاگردان دبستانی و دبیرستانی تا اندازه‌ای تمایل بفرار از تحصیل و اجتناب از فراگرفتن علم از خود ابراز نمایند. با وجود مواهب عمده‌ای که تعلیم و تربیت مستقیم دارد ممدالك يك چنین نقیصه‌ای را نمیتوان و نباید نادیده گرفت و یا آنرا کم اهمیت تلقی کرد.

## ب - طرق و ابزار تعلیماتی غیر مستقیم برای اعتلاء رشد فکری و

اجتماعی مردم :

در این طریق مردم هر محل بدون اینکه وقوف داشته باشند که تحت تعلیم و تربیت حکومت مرکزی قرار گرفته اند عملاً مورد تعلیم واقع میگردند؛ بدون اینکه از قصد و اراده يك نیروی خارجی در این زمینه مطلع باشند دستخوش رشد و تکامل فکری میشوند. در اینجا حکومت مرکزی سعی میکند کمک‌های خود را من غیر مستقیم بمردم هر محل عرضه دارد. در اینحال مشاورین محلی، متخصصین فنی، و مأمورین تعلیم و تربیت اعزامی از طرف حکومت مرکزی مأموریت دارند که در میان توده مردم و عوام الناس زندگی کنند؛ در خانه‌هایی نظیر خانه‌های آنها و در جوار منازل آنها بسر برند؛ بدون اینکه نقش ظاهری آموزگاری و تدریس را بر عهده گیرند عملاً این کار را بارت و آمد با اهالی محل، دعوت آنها بخانه‌های خود، صحبت کردن با آنها، و آشنا ساختن آنها بانوع زندگی خود بطور غیر مستقیم انجام دهند. در اینحال مردم مدلی از يك وضع زندگی تازه در دست دارند، آنها می بینند و حس میکنند و عمداً یا من غیر عمد در مقام مقایسه نحوه معیشت و زندگی خانوادگی و اجتماعی خود با این مدل محسوس و غیر قابل انکار و تردید بر میآیند و در نتیجه از يك چنین قیاسی درس لازم را فرامیگیرند. در اینحال مردم نتایج ارزنده تغییر پاره‌ای از معتقدات و سنخ فکریهای کهنه را برای العین مشاهده مینمایند و فواید بیشتری را که بردگرگون ساختن روشهای معمول و یا بر اصلاح و تغییر فعالیت‌های موجود مترتب میگردد بخوبی پیش بینی میکنند. بطور غیر مستقیم مردم توجه پیدا مینمایند که سنخ فکر دیگری که با سنخ فکر و معتقدات آنها متفاوت است در جوار

آنها به مرحله عمل و اجرا درآمده و نتایج سودمندی هم عاید همسایگان آنها نموده است. با این ترتیب مقاومت مردم در مقابل تغییرات سودمند و لازم اجتماعی تا حدودی زیاد خنثی میگردد؛ دیگر ترس واهی و آثار روانی نامطلوبی که معمولاً در اثر تصور تغییر وضع موجود و مواجه شدن با حالت یا مقام و موقعیت مجهول پیش میآید از بین میرود. در این حال نتایجی که بر تغییر بار میگردد مبتنی بر صرف پیش بینی نیست. در اینجا پیش بینی بر اساس مشاهده آثار عملی تغییر در موارد شبیه بعمل میآید. مردم درک میکنند که «تغییر» نه تنها متضمن خطری برای آنها نخواهد بود بلکه موجبات رفاه فردی، خانوادگی، و یا اجتماعی آنها را هم فراهم خواهد کرد. از این روست که با استقبال یک چنین تغییر میروند، و باغلب احتمال بدست خویش بنای تغییر را پی ریزی میکنند بدیهی است طرق تعلیماتی غیر مستقیم بخوبی میتواند در مورد تغییر سنت های زیان بخش اداری هم بهمان نحو مؤثر واقع گردد.

### درسی از تجارب گذشته :

شاید بتوان درسی از تجارب گذشته در این زمینه گرفت و بلا اثر بودن تکیه فوق العاده روی طرق مستقیم و نادیده انگاشتن طرق و وسائل غیر مستقیم را در این مورد تا حدودی اثبات کرد. یکی از هدفهای عمده پروژه های مربوط به اصل چهار (Point Four) پرزیدنت ترومن، و بطور کلی یکی از مقاصد عمده تشکیل اداره همکاری بین المللی (I.C.A.) در وزارت امور خارجه امریکا و همچنین غرض اساسی از پروژه های کمک های فنی سازمان ملل متحد (the U.N. technical assistance Projects) همانا ایجاد تغییرات لازم در نحوه زندگی مردم ممالکی است که از طرف دولت فدرال امریکا یا سازمان ملل متحد با آنها کمک فنی و یامالی عرضه میشود؛ تغییراتی که باعث گردد ممالک کمک گیرنده تا حدودی از مرحله عقب افتادگی (underdevelopment) و یا از مرحله رشد کم اقتصادی (being less developed, economically) باستان رشد و ترقی و تکامل اجتماعی، و اقتصادی نزدیک تر شوند. بر اساس یک قسمت از فلسفه ای که علی الظاهر در پشت این کمک است هر یک از ما مورین و مشاورین فنی امریکا و یا سازمان ملل متفق.

(the U.S. and the U.N. Overseas technical consultants) باید در واقع و نفس الامر نقش یک عامل تغییر (change agent) را ایفاء نمایند. این عمال تغییر باید به سهم و نوبه خود بکوشند عواملی را که احیاناً سد راه این تغییر خواهد شد از میان بردارند، و با آندسته از معتقدات و آداب و عادات و رسوم و سنن اجتماعی که ریشه های عمیقی در کولتور و فرهنگ اقوام دارد ولی در عین حال مغلز راه ترقی و تعالی آنهاست عاقلانه بمبارزه پردازند.

این مبارزه موقمی عاقلانه و مدبرانه است که به سهولت و بدون ایجاد عکس العمل های مخرب و یا بدون ایجاد مقاومت های منفی و توالی ثانوی فاسد، در حداقل زمان، نتیجه یا نتایج مطلوب را عاید یک جامعه نماید. این مبارزه موقمی مثبت و مؤثر است که در آن سعی

نشود این نوع معتقدات ، آداب کهنه و رفتارها و روشها و ارزشهای اجتماعی ( values cultural ) ریشه دار و عمیق صرفاً و با پول و یا با استناد بزور ، علی رغم فهم ، تمایل ، دلخواه ، و اراده مردم ریشه کن شود . باید مردم را معتقد و مومن ساخت که خطمشی موجود زندگی آنها غلط است . این ایمان و اعتقاد را نمیتوان باسانی در آنها بوجود آورد . ایجاد روح ایمان و اعتقاد نسبت بیک نظام جدید زندگی اجتماعی نباید از راه تلقین صورت پذیرد اطاعت بنده وار و کورانه نسبت بیک سیاست اجتماعی و یا اداری تازه در رشد و بلوغ فکری مردم یک جامعه تاثیر ندارد . باید بمردم کمک کرد که معایب سیستم موجود خود را بفهمند باید بکمک حواس آنها رفت تا بتوانند خود مسائل و مشکلات زندگی فردی و اجتماعی و اداری خود را لمس و درک کنند ؛ باید انگیزه هایی ایجاد کرد که فکر آنها را در این زمینه ها بکار اندازد . باید جرقه هایی در محیط تاریک مغز آنها زده شود تا در روشنائی زود گذر آن حقایقی را که برای آنها مکتوم مانده بوده است به بینند و رابطه ای بین حقایق و پدیده های تازه و گذشته برقرار سازند ؛ فرضیه های جدیدی بر اساس این روابط مشهود ایجاد کنند و آنها را بیوته آزمایش کشند . در اینحال تئوریهای نوی بوجود میآید که بر شالوده آن مردم نظام زندگی فردی ، اجتماعی و اداری جدید خود را استوار میسازند و تغییرات لازم را در راه و روش زندگی خویش بوجود میآورند .

در اینجا ملاحظه میشود همه چیز و همه کار ب فکر مردم و بدست آنها انجام میشود وظیفه «عمال تغییر» اعم از اینکه از ممالک خارج و یا از حکومت مرکزی مأموریت داشته باشند چیزی جز راهنمایی و ارائه طریق مستقیم و غیر مستقیم نیست . قسمت اعظم وظیفه عامل تغییر در اینجا اینست که استمدادهای مردمی را که باید زندگی آنها مورد تغییر قرار گیرد توسعه ببخشد ، فکر آنها را بکار اندازد و در نتیجه تقویت کند تا خود آنها لزوم تغییر را حس کنند و تغییر را بدخواه و بمقتضای زندگی و محیط اجتماعی و شرایط خاص خود و بدست خود بوجود آورند .

اگر از بلیونها و ملیونها دلاری که تا بحال از طرف سازمان ملل متحد و ایالات متحد امریکا رسماً صرف کمک ب بهبود زندگی ممالک عقب افتاده و یا کم رشد شده است مقداری واقماً بر اساس فلسفه فوق و بخصوص از طریق تعلیم غیر مستقیم فوق الذکر بمصرف میرسد امروز بدون شك نتایج مفیدی عاید این جوامع شده بود . متأسفانه مشاورینی از قبیل ویلیام وارن رئیس سابق اصل چهار و سرپرست قبلی کمکهای فنی امریکا در ایران ، برزیل و کره با این نوع فلسفه ایجاد تغییر آشنا نبودند . فی المثل ویلیام وارن ( william warn ) علی رغم نویسندگان دانشمند کتاب « امریکائی کریم المنظر » و برخلاف عقیده قهرمان داستان

این کتاب ارزنده (مهندس زشت امریکائی در دهکده مستعار چنگ دانگ) معتقد بود که تماس مستشاران و متخصصین فنی امریکائی با توده مردم و طبقات پایین و یا متوسط اجتماع دونشان مشاورین و متخصصین مزبور میباشد. بعقیده وارن بالطبع مستشاران و مامورین فنی امریکائی در ممالک خارج نمیتوانستند بین توده مردم و در خانه‌هایی نظیر خانه‌های آنها و در جوار خانه‌های آنها زندگی کنند. اگر با مردم عادی محشور میشدند مردم آنها را افرادی مثل خود و فاقد اهمیت تلقی میکردند و دیگر اعتباری برای نظر مشورتی آنها قائل نمیشدند. این ادعا بنظر وارن يك مسأله مختومه علم روانشناسی بحساب می‌آید. وارن و مشاورین زیر دست او تنها با اولیاء حکومت در تماس بودند و صرفاً از این طریق با احتیاجات مردم وقوف پیدا میکردند برای وارن تفاوتی نداشت که این حکام محلی دست نشانده و منصوب از طرف حکومت مرکزی یا منتخب مردم هر محل باشند. دور بودن حکام مرکزی از قلمرو حکومت‌های محلی و با آشنا و نا آشنا بودن حکام محلی بمسائل و مشکلات محلی خود چیزی نبود که مورد توجه او قرار گیرد او ادعا میکرد که تنها از طریق اولیاء حکومت مرکزی و یا احیاناً از راه تماس با حکام حکومت‌های محلی با مشکلات و احتیاجات مردم هر محل آشنا میشد و صرفاً از راه تعلیم و تربیت مستقیم و استفاده از وسائل سمعی و بصری در مقام رفع آن مشکلات، ارضاء آن حوائج و در صورت لزوم مبارزه با معتقدات کهنه و مضر بر می‌آید. اگر فی‌المثل موش دست‌پردی بانبار غله‌دهاتی‌ها میزد و مقداری از گندم ناچیزی را که بزحمت و مرارت زیاد جمع‌آوری کرده بودند میخورد و وارن چاره‌ای جز آن نمیدید که خطر موش را روی پرده سینماهای سیار بزرگ جلوه دهد. برای اینکار با کمک‌زده بین دوربین‌های فیلم‌برداری جثه موش یا موشهائی را که مشغول خوردن دانه‌های گندم بودند چند برابر میساخت تا توجه تماشاگران دهاتی را بموش و خطر ناشی از حمله موش بانبار محصول و همچنین بچگونگی مبارزه با این آفت جلب نماید. وقتی به وارن گزارش رسید که عده‌ای از دهاتی‌ها پس از مشاهده فیلم مزبور گفته بودند «تعجیبی نیست اگر امریکائی‌ها نمیتوانند پس موشهای خودشان بر بیابند؛ موشها باین گندگی اند» و وارن ابتدا خندید سپس تعجب نمود و نهایتاً آنرا حمل بر کودنی و نفهمی بیش از حد دهاتی‌ها کرد.

آقای وارن توجه نکرده بود که اولاً ممکن است فیلم وسیله تعلیم و تربیت مناسبی برای این محل یا مورد بخصوص نبوده باشد؛ چه هنوز به‌داز سالیانی دراز بعلل قیود و تعصبات

۱ - در یکی از کلاسهای رشته دکتری علوم اداری و مدیریت دانشگاه کالیفرنیا جنوبی که در سال ۱۹۶۰ انعقاد یافت استاد کلاس (پرفسور گیبل) از آقای ویلیام وارن که قبلاً مدیریت ورهبری پروژه‌های کمک‌های فنی امریکارا در سه کشور ایران، کره، و برزیل عملاً بر عهده گرفته بود و چند نفر دیگر دعوت بعمل آورد تا تجارب خود را با اطلاع دانشجویان برسانند. نویسنده بمنوان دانشجو در این کلاس حضور داشت. اظهارات فوق از طرف وارن در این کلاس بعمل آمد و بحث مفصلی در این زمینه بین این نویسنده و وارن درگیر شد.

مذهبی مردم پاره‌ای ازدهات ، قصبات و شهرهای ایران عکس‌العمل مساعدی درقبال‌سینما از خود نشان‌نمیدهند . درثانی باغلب‌احتمال دهاتی‌ها حتی دهاتی‌های کودن‌هم‌میدانستند که بزرگی غیرطبیعی موشها معلول هنرفیلم‌برداری و سینماست . باغلب احتمال آن اظهار را بعنوان لطیفه و شاید هم بعنوان تخطئه مشاورین‌خارجی و اقدامات آنها بیان‌آورده‌بودند . قرون و شاید اعصار‌متمادی میگذرد که در طی آن اقوام‌وملل مختلف ازجمله مردم‌ایران با مفهوم خطر موش آشنا‌بودند . شاید درخانه‌کمتردهاتی‌ایرانی‌باشد که تله‌موش‌یافت‌نگردد چه‌بسا نظر آن ظریف دهاتی این‌بوده است که به‌وارن‌ومتخصصین و مأمورین‌کمک‌های فنی وی گوشزد‌کنند ایرانی‌باین‌نوع معلومات‌احتیاجی ندارد ؛ او با مفهوم موش و تله‌موش بخوبی آشناست .

اگر آقای وارن و مأمورین او در میان مردم و دهاتی‌ها زندگی می‌کردند ، اگر بمعتقدات ، عقاید ، سنح‌فکرها ، و طرق خاص زندگی آنها آشنا شده بودند ، اگر آنها را خوب شناخته بودند ، آنوقت میتوانستند راه صحیح‌مبارزه با موش‌را ، که شاید هم واقعاً خطر بزرگی برای‌محصول‌ناچیز آنها بشمار میرفته است ، با آنها بیاموزند ؛ طوری با آنها می‌آموختند که دهاتی‌ها تصور می‌کردند توجه به خطر موش ، فکر مبارزه با این خطر ، و تمهید وسائل لازم برای این مبارزه از خود آنها سرچشمه گرفته است . اگر مردم فکر و ابتکار را از خود تلقی کنند آنوقت بارضا و رغبت آنرا بمرحله عمل در خواهند آورد ؛ اینجاست که با استقبال «تغییر» می‌روند و فراهم‌آوردن موجبات تغییر را فریضه اجتماعی خود بحساب می‌آورند .

اگر وارن و مأمورین تحت نظر او در جوار مردم و در تماس با آنها زندگی می‌کردند آنوقت بخوبی میتوانستند بطور غیر مستقیم ، قسمت‌ها و گوشه‌هایی از آداب و رسوم و افکار و رفتار و طرق زندگی نسبتاً مترقی خود را در معرض دید و حواس و قضاوت آنها قرار دهند ؛ از این راه قادر بودند بتدریج ، اما با اطمینان و بنحو بسیار مؤثر ، تغییر زندگی و روش‌های معمول آنرا با آنها الهام بخشند . مردم دهاتی و یا شهر نشین حکومت‌های محلی دانسته و ندانسته و بطور ارادی و یا غیر ارادی ، در مقام قیاس فیما بین دو نوع زندگی متفاوت بر می‌آمدند . نفس این قیاس بقول نویسنده مشهور جان کلاردی<sup>۱</sup> باعث میشد که از مرحله فکر ابتدایی (the primitive intellect) بمرحله‌ای از رشد و تکامل فکری (the developed intellect) برسند . این مرحله از رشد فکری بنوبه خود موجب می‌گردد که در روال زندگی خود شک کنند ؛ آیا گوشت را با این ترتیب که خود آنها ذبح و نگاهداری میکنند باید تهیه و مصرف کرد ؟ آیا طریقی که همسایه آنها و یا دوستان تهرانی ، اروپایی یا آمریکایی آنها در این مورد بکار می‌برند بهتر و عاقلانه‌تر نیست ؟ چرا همسایه از آن‌چاه و یا جوئی که آنها آب

۱- برای آشنائی بیشتر در زمینه قیاس و فکر و مراحل آن رجوع فرمائید به :

John Clardi, 'Manner of Speaking', Saturday Review, June 9, 1962. P. 20.

آشامیدنی تهیه میکنند استفاده نمیکند؟ مگر آب آشامیدنی آنها چه عیبی دارد؟ همسایه آنها چه نوع آبی مصرف میکند؟ طریق خوردن و خوابیدن و لباس پوشیدن و استحمام و تفریح و جنبه‌های دیگر زندگی انفرادی، خانوادگی و اجتماعی معاشر و همسایه خارجی آنها چیست؟ زندگی خارجی‌ها در ایران چه تفاوتی با زندگی آنها در ممالک اصلی خودشان دارد؟ این سؤالات یکی پس از دیگری بذهن آنها خطور میکند. برای پیدا کردن جواب و ارضاء حس کنجکاو خود طبعاً در مقام مشاهده زندگی متخصصین خارجی و سؤال از آنان بر میآیند. عامل تغییر که در اینجا همان متخصص خارجی و یا ما مورد دولت مرکزی است سعی میکند نه تنها وسائلی را فراهم آورد که بطور طبیعی و من غیر رسم همسایه‌ها و مردمی که با او رفت و آمد دارند از نوع همیشه و گوشه و کنار زندگی او با اطلاع شوند، بمقایسه بین نحوه زندگی خود و اختلافات آن با این طرز جدید زندگی بپردازند و در نتیجه ذهن و فکر آنها در این زمینه‌ها بکار بیفتند، بلکه کوشش مینماید تا بطور عادی و طبیعی حس کنجکاو آنها را هم راضی کند؛ بسؤالات آنها پاسخ‌های مقتضی و آموزنده‌ای میدهد. تغییر در اینحال مراحل مختلف خود را بسادگی و سهولت طی میکند. با مقاومتی مواجه نمیشود؛ و اگر احیاناً اشکالاتی در راه فراهم آوردن تغییر در عمل بروز نماید مردم بسی و همت خود آن موانع را از میان بر میدارند؛ با چنان اطمینانی در راه تغییر سنن، آداب و عادات کهنه، و معتقدات اجتماعی مضر بجلو میروند که گویی سیلابی عظیم خرابه‌های بی‌ارزش اعصار و قرون گذشته را درهم میریزد، ریشه‌های عمیق و فاسد را ازجا میکند، همه آلودگی‌ها را با خود می‌برد، و معدوم میسازد. اگر در فرم‌های اجتماعی خود اولیاء جامعه ما در ادوار مختلف روی یک چنین فلسفه ایجاد «تغییر» تکیه کرده بودند و نقش عامل تغییر، را در معنائی که توضیح داده شد ایفا مینمودند آنوقت کم‌محتمل بود که تداوم آنها در عمل خنثی و یا تقریباً خنثی گردد. امثله این نوع طرح‌های اصلاحات اجتماعی که مواجه باشکست شده است آنقدر فراوان است که محتاج بذکر نخواهد بود. همینقدر باید یاد آور شد که در زمینه فرم حکومت‌های محلی ایران، ایجاد عدم تمدکز بیشتر و ارجاع کار مردم ب مردم باید بعلا اینگونه شکست‌ها توجه نمود. باید از تجارب گذشته خود و دیگران که شمه‌ای از آن در این رساله مذکور آمده است درس لازم گرفت تا اشتباهات گذشته عیناً تکرار نگردد. باید از شکست‌ها و احیاناً موفقیت‌هایی که در راه دگرگون ساختن راه و رسم زندگی اقوام مختلف و در مسیر ریشه کن نمودن ارزش‌ها و معتقدات اجتماعی (cultural values) نامتناسب و زیان بخش عاید جوامع بشر شده است الهام گرفت. از همه مهم‌تر باید بمفهوم مدیر یا رهبر یک سازمان اجتماعی بعنوان «عامل تغییر» وقوف کامل یافت. این مقاله، علمی‌رغم اطناب، علم تفصیلی از مطالب فوق بدست نمیدهد. بسیاری از مباحث باجمال بر گذار شد؛ اما همین علم اجمالی شاید برای فراهم آوردن یک نوخ سابقه ذهنی از این مفاهیم و بخاطر ایجاد یک تصویری نسبتاً صحیح نسبت بوظیفه اساسی رهبران جامعه و مدیران سازمانهای اجتماعی کافی باشد.

(پایان)