



## چهار تکرش در مدیریت

نوشته: راسل اکاف

مترجم: تقی ناصر شریعتی

گونه‌های مختلف با یکدیگر ترکیب کرد و گستره وسیعی از تکرشهای ثانوی را بدست آورد که در پرتو شرایط متفاوت تغییر خواهد کرد. علیرغم تنوع ترکیب‌های ممکن، نمونه‌های خالص به آسانی قابل شناخت است. من پس از آنکه به گونه‌ای بی‌طرفانه به تشریح تکرشهای خالص پرداختم، در این باره بحث خواهم کرد که در شرایط متفاوت کدامیک بهترین است. بنابراین همانطور که آشکار خواهد شد، طرفداری من از یک نوع تکرش از باور من نسبت به شرایط جاری خودمان ناشی می‌شود.

### حال‌گرایی

حال‌گرایان از موقعیتی که امور دارند و راهی که دنبال می‌کنند، خرسند هستند. بنابراین بر این باورند که هرگونه مداخله در روند وقایع بعید است که به بهتر شدن آنها بیانجامد و بیشتر احتمال دارد که آنها را بدتر کند. حال‌گرایان موضعی بی‌فعل اتخاذ می‌کنند، آنها سعی می‌کنند که «سوار بر موج» شوند، بی آنکه قایق را از جای خود تکان دهند. فلسفه مدیریت آنان محافظه‌کاری است. آنها ثبات و بقاء را می‌جویند. آنها می‌خواهند کاملاً رها باشند و در این صورت هرچه پیش آید، موجب خرسندی است.

حال‌گرایان بر این باورند که غالب تغییرات اجتماعی و محیطی اموری فریبده و یا سطحی و یا موقتی است. آنها نوعاً کسانی را که فریاد «بحران»

اشاره:

سالها برنامه‌ریزی اجتماعی و سازمانی به‌خاطر پیوندش با کمونیسم در آمریکا و دیگر کشورهای غربی مورد بی‌توجهی و بی‌مهری قرار داشت. کمونیست‌ها برنامه‌ریزی شدیداً متمرکز را باور داشتند، لذا آمریکائیان به غلط تصور می‌کردند که برنامه‌ریزی لزوماً مدیریت و حکومت متمرکز را طلب می‌کند. فقط پس از آنکه کشور غیرکمونیست فرانسه بازسازی خود پس از جنگ جهانی دوم را با موفقیت برنامه‌ریزی کرد و این کار را بدون برنامه‌ریزی متمرکز و یا تمرکز قدرت در راس به پیش برد، مآشروع به درک این مطلب کردیم که برنامه‌ریزی هم مانند حل مسئله می‌تواند در خدمت هر نوع فلسفه سیاسی و یا سازمانی قرار گیرد. برنامه‌ریزی می‌تواند دموکراسی غیرمتمرکز را رونق بخشد و یا یک استبداد متمرکز را تشدید کند.

هنوز مدیران زیادی هستند که به برنامه‌ریزی اعتقادی ندارند. تکرشها نسبت به برنامه‌ریزی بسیار متفاوت است، اما می‌توان آنها را در چهار نوع عمومی دسته‌بندی کرد: حال‌گرایی<sup>(۱)</sup>، گذشته‌گرایی<sup>(۲)</sup>، آینده‌گرایی<sup>(۳)</sup> و آینده‌سازی<sup>(۴)</sup>. این تکرشها نزد هر فرد و یا سازمان به نسبت‌های مختلفی با یکدیگر ترکیب می‌شود و ترکیب حاصل، از زمانی به زمان دیگر و از موقعیتی به موقعیت دیگر تغییر خواهد کرد. به‌علاوه در هر زمان تکرشهای بسیار متفاوتی نسبت به برنامه‌ریزی در هر سازمان وجود خواهد داشت. با این همه معمولاً یکی از این تکرشها در افراد و سازمانها بر دیگر تکرشها غالب می‌شود. این چهار تکرش را می‌توان به رنگ‌های اصلی تشبیه کرد، آنها را می‌توان به

سر می‌دهند، ترسانگیزان و مبشران نابودی می‌دانند. حال‌گرایان چنین فریادهایی را در تاریخ جامعه و یاسازمان خود به‌خاطر می‌آورند و همچنین به‌خاطر می‌آورند که چه پیش‌بینی‌های ناخبردانه‌ای در آن موارد صورت گرفته بود. چون جامعه و یا سازمان آنها علیرغم همه بحرانهای پیشین، بقای خود را حفظ کرده، حال‌گرایان ادعا می‌کنند که دلیلی در دست نیست که در آینده هم نتوانند به حیات خود ادامه دهند.

سازمانهای حال‌گرا به فعالیت زیادی نیاز دارند تا از وقوع تغییرات جلوگیری کنند. آنها به گونه‌های مختلف دست روی دست می‌گذارند. نخست آنکه می‌خواهند تمامی تصمیمات مهم در «راس» گرفته شود. حرکت به طرف راس آن چنان کند است که گویی خود یک مانع است. با این رویه اغلب پیشنهادات برای انجام تغییر حتی به راس نمی‌رسد و خنثی می‌شود. آنهایی هم که این مسیر را طی می‌کنند و به راس می‌رسند به اندازه کافی تأخیر داشته‌اند که وقتی به مقصد برسند نامربوط شده باشند. پیشنهاداتی که به راس می‌رسد، هنوز فرصت تأخیر دارد. آنها برای تغییر و اصلاح و یا ارزیابی مجدد به مراتب پائین‌تر و یا خارج از سازمان، عودت داده می‌شوند. بدین سان سازمان همانند یک تکه اسفنج عمل می‌کند (پیشنهادات را در خود نگاه می‌دارد) و ظاهراً خود را فعال نشان می‌دهد. حال‌گرایان فقط هنگامی در برابر یک جریان موضع می‌گیرند که مجبور باشند. «مجبور باشند» به این معنی است که موضعی که اتخاذ می‌کنند، تنها راه باقیمانده برای ممانعت از وقوع تغییر باشد. برای حال‌گرایان هر جا که ممکن باشد کلمات جای عمل را می‌گیرند. حال‌گرایان، تولیدکنندگان زبردست بیانیه‌های سیاسی، نوشته‌های تهی، اسناد استراتژیک، اعلام مواضع، گزارشات و انواع اسنادی هستند که بتوانند جانسین عمل شوند.

ابزار رایج دیگری که به کمک آن حال‌گرایی تحقق پیدا می‌کند، تشکیل کمیته‌ها، شوراهای، کمیسیون‌ها، گروههای مطالعاتی و هر چیزی دیگری است که یک تصمیم را عقیم سازد. مسئولیت‌های چنین گروههایی آن چنان با تانی همراه است که آنها می‌توانند بیشتر وقت خود را مصروف بحث درباره تعریف ماموریت‌ها و اختیارات قانونی خود نمایند.

هرگاه که یکی از آنان پیشنهادی را مطرح کند، کسانی که در گروه نماینده نداشته‌اند، می‌توانند نبود نماینده خود را عنوان کنند و خود گروه

● آینده‌گرایان برای آینده طراحی می‌کنند، ولی آینده را طراحی نمی‌کنند.

○ آینده‌گرایان در پی تغییر درون سیستم هستند نه تغییر خود سیستم و یا محیط آن، آنها اصلاح طلب هستند و نه انقلابی.



دیگری را سامان دهند. این فرآیند می‌تواند بطور نامحدود ادامه پیدا کند، بویژه اگر تغییرات پرسنلی نیز مزید بر علت شود.

در موارد نادری که یک سازمان حال‌گرا دست به عملی می‌زند (تصمیم به تغییر می‌گیرد) تقریباً این اطمینان هست که نیروی انسانی و اعتبارات لازم برای اجراء وجود ندارد و بدین ترتیب تأثیر احتمالی تغییر به حداقل می‌رسد.

نزد حال‌گرایان، دسترسی، اساسی‌ترین ضابطه برای انتخاب ابزار است. غالباً اهداف با ابزارها تطبیق داده می‌شود و نه بالعکس. همانطور که هیرشمن<sup>(۵)</sup> و لیندبلوم<sup>(۶)</sup> که شاید بهترین معرف‌های این موقعیت هستند در استراتژیهای تصمیم‌گیری خود بیان می‌کنند. «به جای تطبیق ساده ابزار با اهداف، اهدافی برگزیده می‌شود که با ابزارهای در دسترس سازگار باشد». حال‌گرایان بیشتر میل دارند آن چیزی را بخواهند که می‌توانند بدست آورند نه اینکه برای بدست آوردن آنچه که می‌خواهند تلاش کنند.

هر زمان که حال‌گرایان در جریانی مداخله می‌کنند، این کار را با حداقل ممکن انجام می‌دهند. به بیان هیرشمن و لیندبلوم «کوشش‌هایی که برای درک یک موقعیت صورت می‌گیرد محدود به سیاست‌های جاری است».

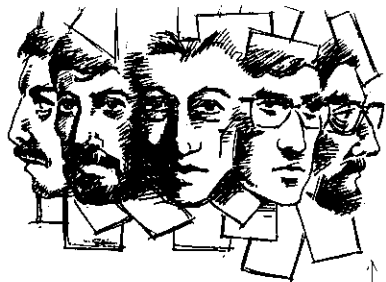
حال‌گرایان بیشتر از آن می‌ترسند که کاری را انجام دهند که نمی‌بایست انجام شود، تا آنکه کاری را انجام ندهند که می‌بایست انجام شود. لذا آنها فقط در برابر تهدیدهای جدی واکنش نشان می‌دهند و نه در برابر فرصت‌ها. با این کار آنها کاری را انجام می‌دهند که تحت عنوان «مدیریت بحران» شناخته شده است.

بطور کلی تنها سازمانهایی می‌توانند تحت مدیریت حال‌گرایی ادامه حیات دهند که توسط محیط خود و از طریق سوبسید حمایت شوند و بقای آنها ارتباطی به عملکردشان نداشته باشد. مشهورترین نمونه چنین سازمانهایی در جامعه آمریکا دانشگاهها هستند و ادارات دولتی و شرکتهای انحصاری خصوصی که مورد حمایت دولت می‌باشند. ناگفته پیداست که حال‌گرایان برنامه‌ریزی را باور ندارند. آنها حتی به حل مسئله نیز اعتقادی ندارند.

### گذشته‌گرایی

گذشته‌گرایان وضعیت گذشته را نسبت به حال ترجیح می‌دهند و براین باور هستند که امور از بد به سوی بدتر شدن می‌رود. بنابراین آنها نه فقط در برابر تغییرات مقاومت نشان می‌دهند، بلکه تلاش می‌کنند که تغییرات قبلی را نیز خنثی کرده و به موقعیتی بازگردند که در گذشته داشته‌اند. آنها معمولاً افسوس «روزهای خوب گذشته» را می‌خورند، تمایلی که آنها نسبت به گذشته دارند، فلسفه مدیریت آنان را واپس‌گرا<sup>(۷)</sup> می‌سازد.

گذشته‌گرایان بیشتر تحت تأثیر نفرت‌هایشان حرکت می‌کنند، تا عشق‌هایشان. جهت‌گیری آنان بیشتر جبرانی<sup>(۸)</sup> است و نه خواستاری<sup>(۹)</sup>. آنها بیشتر سعی می‌کنند که از ناخوشایندها پرهیزند نه اینکه خوشایندها را بدست آورند. آنها در هر پیشنهادی تازه‌های کمی می‌بینند و تازه‌های کمتری برای آنان شایستگی پذیرش دارند. واکنش آنان در برابر اغلب پیشنهادات برای تغییر این است: «امتحان کردیم به درد نمی‌خورد». مثلاً وقتی که به یک مدیر راه آهن پیشنهاد استفاده از برنامه‌ریزی خطی را برای



● آینده‌سازان بنا را بر بقا یا رشد نمی‌گذارند، آنها «خود توسعه‌ای»، «خود تشخیصی» و «خود کنترلی» یعنی افزایش توانمندی در رقم زدن و کنترل سرنوشت خود را می‌جویند. آنها نه توجیه‌گرند، نه بهینه‌ساز، آنها آرمان‌گذار هستند.

برخلاف گذشته‌گرایان، آینده‌گرایان علم و تکنولوژی را به خاطر بیشتر پیشرفت‌هایی که بشر داشته‌است، می‌ستایند و بحرانها و مسائل جاری را ناشی از استفاده نکردن و یا بد استفاده کردن از این دو می‌دانند. آنها راه‌حل مسائل و استفاده از فرصت‌ها را بیشتر در تحقیق و توسعه می‌جویند تا در تغییرات فردی و سازمانی. آنها بیشتر سخت‌افزارگراند تا نرم‌افزارگر، شیئی‌گرایند تا مردم‌گرا. هر زمان که باید با مردم مواجه شوند، ترجیح می‌دهند که با آنها به صورت مجتمع و غیرشخصی مواجه شوند تا انفرادی، زیرا که برای باورند که رفتار جمعی بیشتر قابل پیش‌بینی است. برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان آینده‌نگر تمایل دارند که سیستم از طریق منابعی که بر آنها کنترل مستقیم دارد، اداره شود. آنان پیشاپیش درگیر تخصیص و استفاده از این منابع در درون سیستم هستند. آنها کوشش نمی‌کنند تا بر دیگر سیستم‌های محیط تاثیر بگذارند، آنها محیط را بیشتر محدودیت می‌انگارند تا فرصت. بنابراین آنها با سیستم‌های دیگر بیشتر رقیب هستند تا یار.

اگر فلسفه مدیریت گذشته‌گرایان، واپس‌گرایی و از آن حال‌گرایان محافظه‌کاری است، از اینان لیبرالی است. آینده‌گرایان در پی تغییر درون سیستم هستند، نه تغییر خود سیستم یا محیط آن. آنان اصلاح طلبند نه انقلابی. آنها نه می‌خواهند که سوار بر موج شوند و نه آنکه در مقابلش شنا کنند. بلکه می‌خواهند که پیشاپیش آن سوار باشند تا موج به هرکجا که می‌رود آنان زودتر به آنجا رسیده‌باشند. از این‌رو آنان برای باورند که می‌توانند از فرصت‌ها بهره‌مند شوند، پیش از آنکه دیگران به این فرصت‌ها دسترسی پیداکنند.

برنامه‌ریزان آینده‌گرا نقش خود را تهیه برنامه‌ها و ارائه برنامه به کسانی می‌دانند که این کار را به آنان محول کرده‌اند و نه درگیر شدن در اجرای برنامه‌های مصوب. آینده‌گرایان برنامه‌ریزی را چون گامی از گام‌های منفصل می‌بینند که به پذیرش و یارد برنامه‌های آنها می‌انجامد. این که چه برسر برنامه‌های آنها خواهد آمد مربوط به دیگران است.

#### آینده‌سازی

آینده‌سازان نمی‌خواهند که امور را به حال خود بگذارند و نمی‌خواهند که به گذشته بازگردند آنها می‌خواهند که آینده دلخواهی را

حل مسائلیش دادم گفت که این کار راده سال قبل انجام داده و فایده نداشته است، درحالی که در آن زمان عمر برنامه‌ریزی خطی کمتر از ده سال بود. از آنجا که تغییرات تکنولوژیک بسیار آشکار است و از آنجا که همیشه پیچیدگی تکنولوژی در گذشته کمتر از حال بوده‌است، تکنولوژی در نظر گذشته‌گرایان عامل اساسی گرفتاریهای آنهاست. آنها هنر را بر علم ترجیح می‌دهند، هنرگذران امور در برابر علم مدیریت. در برخورد با مسائل آنها بر عرف<sup>(۱۰)</sup>، کشف و شهود و قضاوت‌های مبتنی بر تجربه طولانی متکی می‌شوند. در نظر آنان هر قدر تجربه بیشتر باشد، بهتر است. آنها برای باور هستند که تجربه بهترین معلم است و بهترین مدرسه سربه سنگ خوردن است. به همین دلیل آنان برای ارشدیت، بی جنبشی، سن، پایگاه سازمانی<sup>(۱۱)</sup> و مسئولیت‌های متناسب با آنها ارزش فراوان قائل هستند.

گذشته‌گرایان پیچیدگی را دوست ندارند و سعی می‌کنند که از آن بپرهیزند. آنان سیستم‌های پیچیده را به مسائل ساده که راه‌حلهای ساده نیز دارند (راه‌حلهایی که تجربه شده و درست هستند) تجزیه می‌کنند. آنها کسانی هستند که برای همه مسائل راه‌حل پیشنهاد می‌کنند، اما برنامه‌ریز نیستند. آنها سعی می‌کنند که گذشته را با تخریب وضعیت پیچیده‌ای که فکر می‌کنند، محصول برنامه‌ریزی دیگران است، بازگردانند. برخلاف حال‌گرایان، گذشته‌گرایان سوار بر موج نمی‌شوند، آنها سعی می‌کنند که در خلاف جهت موج به سوی ساحل آشنا شنا کنند. بنابراین تعجب آور نیست که این نگرش زمانی موفقیت‌آمیز بوده‌باشد، اما امروز تعداد موسسات و سازمانهایی که چنین رویه‌ای را پذیرند روبه کاهش است.

#### آینده‌گرایی

آینده‌گرایان نمی‌خواهند که امور چنان باشد که هست و یا آن چنان که روزگاری بوده‌است. آنها باور دارند که آینده بهتر از امروز و بهتر از گذشته خواهد بود. اینکه چقدر بهتر خواهد بود بستگی به آن دارد که آن امور چقدر خودشان را برای آینده مهیا کرده‌باشند. بنابراین آنها تلاش می‌کنند که آینده را پیش‌بینی کنند و برای آن آماده شوند. آنها چیزی فراتر از بقاء می‌خواهند، آنها می‌خواهند که رشد کنند، که بهتر، بزرگتر، موثرتر، قوی‌تر و خیلی «تر»های دیگر باشند، آنها می‌خواهند که بهتر از حد لازم باشند، می‌خواهند که تاحد ممکن بهتر عمل کنند، می‌خواهند که بهینه باشند.

آینده‌گرایان نه تنها نگران هستند که کاری را غلط انجام دهند، (اشتباه در اجراء) بلکه نگران هستند که کار درستی انجام نشده‌بماند. (اشتباه در عدم اجراء) در نتیجه آنها همانقدر به فرصت‌های بالقوه دل مشغولند که به تهدیدات بالفعل و بالقوه. آنها تلاش می‌کنند که پیش از آنکه مسئله‌ها جدی شوند و یا حتی آشکار شوند، خود را با آنها تطبیق دهند. به همین دلیل آنها پیشاپیش درگیر پیش‌بینی‌ها، طرح‌ریزی‌ها و هر راه دیگری هستند که شمایی<sup>(۱۲)</sup> از آینده را نشان دهد. آنها برای باور هستند که آینده ناگزیر کنترل ناپذیر است، اما آنها می‌توانند آمدنش را شتاب بخشد و آثار آن را بر خود کنترل کنند. بنابراین آنها برای آینده طراحی می‌کنند، ولی آینده را طراحی نمی‌کنند.

برنامه‌ریزی آینده‌نگر و حل مسئله بیشتر بر منطق، علم و تجربه مبتنی است و کمتر بر احساس مشترک، کشف و شهود و قضاوت اتکاء می‌کند.

کم دقت است. بنابراین آنها تلاش می‌کنند که هر جا که ممکن باشد آزمایش را جانشین تجربه کنند. آنها سعی می‌کنند که اجرای هر تصمیم را همچون یک آزمایش طراحی کنند تا ثمربخشی آن تصمیم و فرآیند تحقق آن را بیازمایند.

از دید آینده‌سازان هیچ جنبه‌ای از سیستم از تغییر برکنار نیست. آینده‌سازان علاقمندند که در ساختار، کارکرد، سازمان و پرسنل سیستم و نیز تخصیص و استفاده از منابع آن بازنگری نمایند. برخلاف آینده‌گرایان، آینده‌سازان سعی می‌کنند که موجبات تغییر در سیستم‌های محیطی خود را فراهم سازند. تغییراتی همانقدر بنیادی که برای سیستم‌های تحت کنترل خود خواستار هستند. آنها جهان را فقط همسایه خود نمی‌انگارند، بلکه آن را میدان عملیات خود می‌دانند.

آینده‌سازان تکنولوژی را فی‌نفسه نه خوب می‌دانند و نه بد، بلکه در آن استعداد خوبی و بدی می‌بینند. آنها باور دارند که تأثیرات تکنولوژی وابسته به آن است که مردم چگونه از آن استفاده کنند. از این رو آنها رفتار و تکنولوژی را جنبه‌های به هم وابسته‌ای از سیستم‌های اجتماعی - فنی می‌بینند. آنها علم و انسانیت را دوجبه از یک فرهنگ تلقی می‌کنند و نه دو فرهنگ مجزا. این جنبه‌ها همانند دوروی یک سکه می‌توانند جداگانه مورد بحث و بررسی قرار گیرند، اما نمی‌توان آنها را از هم جدا کرد.

از دید آینده‌سازان علم جستجوی تشابهات در چیزهایی است که ظاهراً متفاوت است و انسانیت جستجوی تفاوت‌ها در چیزهایی است که ظاهراً مشابه است. دانشمندان عمومیت را می‌جویند و انسان‌گرایان خصوصیت را. برای برخورد با یک موقعیت مسئله‌دار، انسان باید بتواند همسایه‌ها و ناهمسایه‌های آن را با موقعیت‌های تجربه شده گذشته تعیین کند. آگاهی از همسایه‌ها به ما این توان را می‌دهد که از آنچه می‌دانیم استفاده کنیم، آگاهی از ناهمسایه‌ها ما را قادر می‌کند که مشخص کنیم چه چیزهایی را هنوز باید بیاموزیم تا بتوانیم با مسئله برخورد موثر داشته باشیم. انسانیت ما را به مسئله‌ها رهنمون می‌شود، علم و تکنولوژی به ابزارهایی جهت حل این مسئله‌ها.

آینده‌سازان بنیادگرایند. آنها سعی می‌کنند که زیربناها را نیز همچون روبروهای جامعه و نهادها و یا سازمانهای آن تغییر دهند. آنها نمی‌خواهند که در برابر موج مقاومت کنند، سوار بر آن شوند و یا پیشاپیش آن سوار باشند، آنها سعی می‌کنند که سمت موج را تغییر دهند.

علیرغم معرفی آشکارا بی‌طرفانه من از این چهارگونه، موقعیت‌هایی هست که در هر کدام، یکی از این گونه‌ها مناسب‌ترین است. به عبارت ساده‌تر، اگر تغییرات درونی و بیرونی یک سیستم (موج) آن گونه است که انسان می‌خواهد و باستانی است که می‌خواهد، حال‌گرایی مناسب است. اگر سمت تغییر مطلوب، اما حرکت کند است، آینده‌گرایی مناسب می‌باشد. اگر تغییر روبه سوی دارد که انسان نمی‌خواهد و ترجیح می‌دهد که در جایی باشد که هست و یا بوده، گذشته‌گرایی مطلوب است. اما اگر انسان نمی‌خواهد که به گذشته بازگردد و یا در همان حال بماند که هست و یا به سوی آینده‌ای که امروز می‌بیند برود، آینده‌سازی مناسب است. گرایش من به آینده‌سازی از این باور من برمی‌خیزد که جامعه ما می‌تواند بسیار پیشرفته‌تر باشد ولی تمایلی به پیشرفت ندارد، بنابراین مداخله ما لازم است.

حال‌گرایان و گذشته‌گرایان در نهایت برنامه‌ریزی را چون عبادت یا

طراحی و راههایی را ابداع کنند تا چنین آینده‌ای تحقق یابد. آنان برای باورند که ما می‌توانیم بخشهای معینی از آینده و نیز تأثیرات آن را بر خودمان کنترل کنیم. آینده‌سازان سعی می‌کنند که از تهدیدات پیشگیری کنند، نه اینکه فقط برای برخورد با تهدیدات آماده شوند و سعی می‌کنند که فرصت‌ها را ایجاد کنند، نه اینکه فقط از فرصت‌ها استفاده کنند.

به نظر آینده‌سازان، آینده‌گرایان وقت خیلی زیادی را صرف پیش‌بینی آینده می‌کنند. آنها می‌گویند که آینده بیش از آنکه حاصل وقایعی باشد که در فاصله گذشته و حال رخ داده، وابسته به کارهایی است که در فاصله حال و آینده انجام می‌دهیم. مهمترین مانع بین انسان و آینده دلخواهش، خود اوست.

آینده‌سازان بنا را بر بقاء یا رشد نمی‌گذارند. آنها خود توسعه‌ای<sup>(۱۳)</sup>، خودتشخیصی<sup>(۱۴)</sup> و خودکنترلی<sup>(۱۵)</sup> یعنی افزایش توانمندی در رقم‌زدن و کنترل سرنوشت خود را می‌جویند. آنها نه توجیه‌گرند<sup>(۱۶)</sup> نه بهینه‌ساز<sup>(۱۷)</sup>، آنها آرمان‌گذار<sup>(۱۸)</sup> هستند. آنها برنامه‌ریزی می‌کنند که در آینده بهتر از آنچه که امروز بهترین به نظر می‌رسد، عمل کنند. آنها آرمانهایی را دنبال می‌کنند که می‌دانند هرگز قابل دسترسی نخواهند بود، اما مستمرا می‌توان به آنها نزدیکتر شد. بنابراین نزد آنها تعیین آرمانها و طراحی آینده‌های آرمانی، کوشش‌هایی بیهوده در رسیدن به ناکجاآباد نیست، بلکه گام‌هایی است ضروری در سمت‌گیریهای بلندمدت برای توسعه مستمر.

آنان با آرمانها همچون مطلق‌های نسبی<sup>(۱۹)</sup> (اهداف نهایی که جمع‌بندی آنها وابسته است به دانش امروز ما و درکی که از خود و محیط خود داریم) برخورد می‌کنند. بنابراین آرمانها باید در پرتو آنچه که از برخورد با آنها می‌آموزیم، بازنگری شوند.

به‌خاطر نرخهای فزاینده تغییرات تکنولوژیک و اجتماعی، آینده‌سازان سعی می‌کنند که سیستم‌ها را به گونه‌ای طراحی کنند که توانمندی آموختن و انطباق سریع آنها افزایش یابد. آنها ادعا می‌کنند که دیگر تجربه بهترین آموزگار نیست. تجربه بسیار کند، بسیار مبهم و بسیار



○ نگرشها به برنامه‌ریزی بسیار متفاوت است، اما می‌توان آنها را در چهار نوع عمومی دسته‌بندی کرد: حال‌گرایی، گذشته‌گرایی، آینده‌گرایی و آینده‌سازی

# ژاپنی‌ها و پدیده استخدام مادام‌العمر

از: دکتر محسن عطاران

«چشم‌انداز» صفحه جدیدالولاده‌ای بود که از شماره ۲۷ پیش روی شما گشوده شد. در نخستین شماره، دو مطلب کوتاه تحت عنوان «شرکت‌های آمریکایی و فلسفه مدیریت» و «تکرش ژاپنی‌ها به بهره‌وری» از نظر تان گذشت. هدف از گشایش این صفحه در شماره قبل تشریح شده بود: «طرح ساده و جذاب مسائل مهم مدیریتی بر پایه تازه‌ترین یافته‌های علمی روز و در حجمی فشرده». اینک دومین بخش از این مطالب، جلو روی شماست.

یکی از اساسی‌ترین اجزای مدیریت ژاپنی، استخدام مادام‌العمر است. استخدام مادام‌العمر یک توافق نامکوب بین شرکت و کارمند جدید است. به این معنا، تا هنگامی که وی در آن شرکت باشد و برای موفقیت آن صنعت تلاش کند، شرکت دستمزدش را پرداخت و از او و بستگانش حمایت خواهد کرد. این توافق یک قرارداد قانونی نیست و بیشتر جنبه یک پیمان اخلاقی و یا معنوی را در بین کارمند و کارفرما دارد.

به‌منظور درک علت توفیق این نوع استخدام در ژاپن باید ابتدا فرهنگ این کشور را به خوبی شناخت. ژاپن دارای یک فرهنگ کهن و با قدرت است که تقریباً بر روی تمام جنبه‌های زندگی یک شهروند ژاپنی تسلط دارد. خانواده گسترده دارای اهمیت زیادی است و همین امر اعضای هر خانواده را به سوی راهی که منجر به حفظ عزت و منفعت خانواده شود، سوق می‌دهد.

سنت گروه‌گرایی در سازمان از فرهنگ

○ آینده‌سازان سعی می‌کنند سیستم‌ها را به گونه‌ای طراحی کنند که توانمندی آموختن و انطباق سریع آنها افزایش یابد.

● از دید آینده‌سازان هیچ جنبه‌ای از سیستم از تغییر برکنار نیست.

آئینی مذهبی می‌انگارند که موجب دخالت قوه‌ای مافوق در امور می‌شود. آنها به برنامه‌ریزی به‌عنوان فرآیندی که مداخله خود آنها را در امور سمت می‌دهد می‌نگرند.

برنامه‌ریزان آینده‌گرا سعی می‌کنند که به آینده شتاب بیشتری بدهند و اثرات آن را بر سیستمی که برایش برنامه‌ریزی می‌کنند کنترل نمایند، اما سعی نمی‌کنند که جهت آینده را تغییر دهند، به عکس برنامه‌ریزان آینده‌ساز سعی می‌کنند که چنین کنند. برنامه‌ریزی آینده‌گرا بیشتر به تولید می‌پردازد تا به تولیدکننده. مثلاً یک برنامه‌ریزی آینده‌گرای حمل‌ونقل شهری، تمایل دارد که نرخ رشد تقاضا برای وسایل حمل‌ونقل را برآورد نماید و هیچ تغییر عمده‌ای را در خود اتومبیل در نظر نمی‌گیرد. او می‌گوید که این مسائل خارج از کنترل اوست. او سعی می‌کند که ترافیک آینده را با افزایش شمار و وسعت خیابانها و جاده‌ها، و با گسترش سایر انواع رفت و آمد کاهش دهد. برنامه‌ریز آینده‌ساز با نگرشی دیگر سعی می‌کند اتومبیل و شهر را چنان تغییر دهد که تقاضا برای رفت و آمد و راهها با هم سازگار شود. او سعی می‌کند که هم در عوامل ایجاد مسئله و هم در آثار آن دستکاری کند.

آینده‌گرا بیشتر به برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و میان مدت توجه دارد. ولی آینده‌ساز بیشترین توجه خود را معطوف برنامه‌های بلندمدت می‌کند، زیرا بر این باور است که غالباً بهای دستاوردهای کوتاه‌مدت با زیانهای بلندمدت پرداخته می‌شود و دستاوردهای بلندمدت بیش از زیانهای کوتاه‌مدت قابل اعتنا است. بنابراین او معتقد است که باید در جستجوی آن بود که بین پی آمدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت رفتار امروز، تعادلی مناسب برقرار شود. قابلیت ادراک پی آمدهای بلندمدت و چگونگی تاثیر این پی آمد، جوهر خرد است. ممکن است دانش برای حل موثر مسائل کافی باشد، اما برای برنامه‌ریزی موثر کافی نیست. برنامه‌ریزی علاوه بر دانش به خرد نیز نیازمند است و خرد همانقدر که محصول دانش است، محصول انسانیت است.

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| - INACTIVE      | 1 - ALLOCATE STATUS    |
| - REACTIVE      | 2 - GLIMPSE            |
| - PRACTIVE      | 3 - SELF - DEVELOPMENT |
| - INTERACTIVE   | 4 - SELF - REALIZATION |
| - A.D.HIRSCHMAN | 5 - SELF - CONTROL     |
| - C.E.LINDBLOM  | 6 - SATISFICER         |
| - REACTIONARY   | 7 - OPTIMIZER          |
| - REMEDIAL      | 8 - IDEALIZER          |
| - ASPIRATIONAL  | 9 - RELATIVE ABSOLUTES |
| 0 - COMMONSENSE |                        |