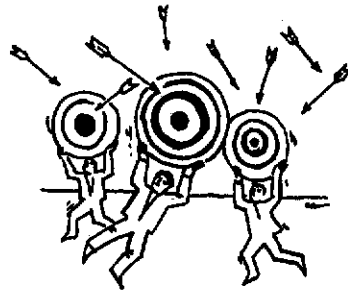


آشوب نظم‌دار

از: احمد تابنده



نظریه آشوب، انقلابی است در درک ما از لئونگی کارکرد جهان، یافته‌های این نظریه، بان پرداخته نیوتونی که پیرو قانون است را یل به جهانی با پیچیدگی فوق‌العاده کرده که ه چیز در آن در یک شبکه تار عنکبوتی همواره هول، پا یکدیگر مرتبط شده است. یکی از بین ارتباطاتی که نظریه آشوب برقرار کرد، میان ته‌های علوم و ریاضیات بود.

در دهه ۱۹۶۰/۱۳۴۰، برخی از هواشناسان، اضی‌دانه‌ها، فیزیکدانها، و زیست‌شناسان به اهدی دست پیدا کردند و مبادلاتی میان آنان وع شد که باعث طیفی از ناراحتیها، علائق، جایها و حتی عصبانیتها شد. آنها نمی‌توانستند ور کنند که طبیعت به‌گونه‌ای که شواهدش را تازگی مشاهده می‌کردند، رفتار کنند. آزمایشها مان می‌داد که طبیعت دارای رفتار غیرقابل ش‌بینی است و الگوها و طرحهای تصادفی و چیده‌ای را ایجاد می‌کند که با طرحهای خطی بل انطباق نیست بلکه در نقاط و وضعیتهای لخصی شاخه شاخه می‌شود و راه خود را نظرگاههای از پیش تعیین شده جدا می‌کند. ابر، هاقه، حبابهایی که در پای آبشارها تشکیل یشوند، وضعیت جوی و جمعیت که از مسائل برارامیز طبیعت هستند در اثر ملاحظات دقیق نشمندان ما را به امر حیرت‌آوری رهنمون شد: ام طبیعت، آشوبگر است. علم همواره به ما گفته که طبیعت حاصل دریافت برونی یا رون‌فکنی تفکر منطقی و عقلانی و مشخصاً لم‌یافته ذهن انسانی است. اما طبیعت اصلاً آن بیزی که «دکارت» بیان می‌داشت یعنی «ساده روح که کل آن را می‌توان با تحلیل اجزانش ریافت» نیست. طبیعت آن چیزی که «نیوتون» سی‌گفت یعنی «یک ماشین خوش‌رفتاری که نداوند با قوانین معینی به کار انداخته که اگر مه آن قوانین را پیدا کنیم، قادر خواهیم بود آترا حت اختیار خود درمی‌آوریم»، هم نیست.

البته به حساب ما، خورشید ممکن است هر روز سر ساعت معینی طلوع کند. اما طبیعت مانند ساعت کار نمی‌کند. طبیعت مجموعه‌ای از اجزا فیزیکی نیست بلکه طبیعت عین پیچیدگی است، یعنی: آشوب.

معمای آشوب

آشوب یک کلمه فریبنده است. گروه دانشمندانی که برای اولین بار به موضوع آشوب در طبیعت پی بردند، مدتی برای انتخاب کلمه مناسب، با مشکل روبرو بودند، زیرا معمائی در این کار وجود داشت. دلیلش این است که در مرز آشوب، تنها در یک نوار باریک، نوعی نظم متعالی وجود دارد.

یک دانه برف را در نظر بگیرید که قطعه‌ای رطوبت است که به‌سوی زمین می‌آید و به شکل بلور منحصر به فرد و غیر تکراری مشخصی به شکلی متفاوت از هر ذره برف دیگری درمی‌آید. با این‌همه، هر دانه برفی را ببینیم بلافاصله می‌توانیم تشخیص دهیم که چیست. مطلب این است: نظم در آشوب، آشوب در نظم.

یکی از افرادی که سعی کرده سازمانها را با طبیعت و حیات سازگار سازد، «دی‌هاک» است. وی سعی کرده این معما را از لحاظ زیان‌شناسی و فلسفی از طریق مرتبط ساختن دو کلمه متضاد و نامگذاری مدل سازمانی مزبور تحت عنوان «آشوب نظم‌دار»، حل کند.

او در جواب این سوال که یک سیستم «آشوب نظم‌دار» چه شکلی دارد، می‌گوید به بیرون از پنجره نگاه کنید. اکنون، به من نشان دهید که رئیس هیات مدیره جنگل کیست؟ ماهی رئیس امور مالی آبگیر کدام است؟ مدیر اجرایی عصب مغز را به من نشان دهید. ظاهراً نظم خاصی در جنگل حکمفرما نیست و هیچیک از ماهیها مسئول استفاده بهینه از امکانات برکه نیست اما آیا می‌توان گفت که در این آشوب،

هیچ طرح و روند خاصی را نمی‌توان یافت؟ خودتان را خسته نکنید در سیستم‌های «آشوب نظم‌دار»، نظم پدیدار می‌شود. ساختار تحول پیدا می‌کند. حیات، الگوی قابل تشخیصی است در دریای گوناگونی بی‌نهایت.

اکنون دوباره به دانه‌های برف فکر کنید. این دانه‌ها و سایر سازمانهای آشوب نظم‌دار که درون تلاطم‌های ویژه‌ای که آنها را پراکنده می‌کنند، شکل و طرح خود را پیدا می‌کنند. آنها چیزی را برای ما به نمایش می‌گذارند که دانشمندان آن را «وابستگی حساس به شرایط اولیه» نام داده‌اند.

این امر بدان معنی است که در چنین سیستمی برخلاف ایده خطی و کلاسیک رابطه علت و معلولی که یکی پس از دیگری و به ترتیب تقدم و تأخر بر یکدیگر به صورت یک زنجیره واحد اثر می‌کنند یک تغییر بسیار کوچک در مرحله آغازین می‌تواند تغییرات وسیع و غیرقابل پیش‌بینی را در سرتاسر جریان به وجود آورد. اما این جریان یا جاده، یک جاده مستقیم نیست، بلکه جاده‌ای است که مانند یک غده انگوری شکل عصبی یا صاعقه‌ای که در آسمان می‌بینیم، به‌طور مستمر شاخه شاخه می‌شود.

اگر آشوب مطلق حاکم باشد، پدیده حاصل از آن هیچ شباهتی با چیز دیگری نخواهد داشت. اما همواره طرحی وجود دارد که می‌توان آن را تشخیص داد، و آن هماهنگی و پیوستگی در درون گوناگونی بی‌نهایت است. در طبیعت هیچگاه یک انسان واحد تکرار نشده است. با این‌همه به محض آنکه یکی را ببینیم می‌شناسیم که انسان است.

سوال این است که آیا واقعاً می‌توان ساختارها و الگوهای اجتماعی را با اصول مشاهده شده در علوم مقایسه کرد؟ پاسخ می‌تواند این باشد که نه تنها می‌توان بلکه باید این کار را کرد. خود ایده سازمان باید تغییر کند و با آنچه اکنون درباره جهان می‌دانیم هماهنگ و سازگار شود تا آینده‌ای که انتظارش را می‌کشیم تحقق یابد. مطالعه آشوب، یک نقشه برای ما مهیا می‌سازد که مستقیماً در سطح و معیار انسانی قابل به‌کارگیری است. «پریگوزین» در کتاب معروف خود به‌نام «نظم حاصل از آشوب» به این نظر می‌رسد که جوامع انسانی همانند مدل‌های آشوب، سیستمهای فوق‌العاده پیچیده‌ای هستند که به‌شدت از نوسانات، تلاطمات، یا تغییرات خرد، تاثیر و نفوذ می‌پذیرند. شاهد این مطلب، فرهنگهای گوناگونی است که در حیات

کوتاه تاریخ انسان به وجود آمده است.

مسأله ایسن است که هر حدس، هر برنامه‌ریزی، و هر فعل ما، در جریان رفتن به شاخه جدید موثر است، اما تعیین‌کننده نیست.

آینده اصولاً قابل پیش‌بینی نیست. و این به خاطر ماهیت آشوب‌گونه آن است آنچه از دست ما برمی‌آید حدس و گمان است و هیچ قطعیتی در آن نیست. چیزی که هست دانش ما در احتمال و نوع حدسها می‌تواند کمک کند و یا احتمال پیش‌بینی وقوع آنها را بالا و پائین کند. مشخص نیست که امور در جریان شاخه شاخه شدن مسیر زندگی، به کدام شاخه می‌رود. هر پیش‌بینی یک حدس نامطمئن است. ما تنها از حدس زدن و برنامه‌ریزی ناگزیریم و راه دیگری نداریم. انتظار فعال در مقابل انتظار منفعل!

پیشرفته‌ها یا نوسانات فنی به طرق بسیار مختلف و غیرقابل پیش‌بینی باعث ایجاد تغییرات در جریان و روند تاریخ شده است. به عنوان مثال، اختراع رکاب زین است، در قرن یازدهم میلادی در اروپا باعث آن شد که شوالیه‌های «ویلیام فاتح» بتوانند بر روی زین اسبهایشان بلند شوند و نیزه‌هایشان را پرتاب کنند و با ازین بردن پیاده نظام ساکسونها در جنگ «هستینگز» پیروز شوند. بدین ترتیب انگلستان به دست نرمانها افتاد، و تحول عظیمی هم از این رهگذر در پرورش اسب بوجود آمد.

نگاه دیگری به صفحه کامپیوتری که در خانه یا روی میز کار شما روشن است، می‌تواند شما را به این فکر فرو ببرد که زندگی قبل از آن چگونه بوده و یا بدون آن چگونه خواهد بود. عبارت «پیچیده و به شدت حساس نسبت به نوسانات» بدان معنی است که یک اختراع کوچک می‌تواند ملتی را تغییر دهد و یا طریقه کارکرد یک جامعه را دچار انقلاب سازد. این امر ما را مطمئن می‌سازد که فعالیتهای تک‌تک افراد، تاثیر قطعی دارد و تفاوت سرنوشت‌ساز ایجاد می‌کند. از سوی دیگر جهان ما که آن را به صورت فضای سیطره قواعد یکنواخت و همیشگی می‌انگاشتیم برای همیشه از میان رفته است. آن امنیت و مدل مکانیکی که جهان‌بینی علمی بر آن استوار است از زمان افتادن سیب «نیوتون» تاکنون با ما بوده است. آنها حاصل دو چیز هستند: اولاً روش عقلانی تخصص «دکارت» با صلابت گیوتین‌گونه، به جادائی ذهن از ماده اقدام کرد، ثانیاً قوانین حرکت «نیوتون» جهان را به یک ماشین تحت انقیاد قوانین تنزل داد.

● نظریه آشوب، انقلابی است در تفکر ما از چگونگی کارکرد جهان.
● آینده، همین‌قدر قابل پیش‌بینی نیست.
● سازمانها و رفتارهای ما نشانگر نگرش ما به جهان است.

قطعیت نیوتونی در تصویر جهان به عنوان یک مجموعه مکانیکی قابل پیش‌بینی این اهرم را بکشد، تا به آن نتیجه دست پیدا کنی - باعث انقلابی در جهان شد و انقلاب علمی را با انقلاب صنعتی تزویج کرد. قطعیت نیوتونی همانند قاطعیت و اطمینانی است که انسان چشم بسته‌ای موقعی که پای فیلی را لمس می‌کند و تصور می‌کند که تهِ درخت است و یا با لمس کردن خرطوم آن تصور می‌کند که یک لوله ارتجاعی است به او دست می‌دهد، تصور او غلط نیست. فقط کامل نیست. قطعیت نیوتونی را دانشمندان اوایل قرن شانزدهم که عطش سیری‌ناپذیری برای کنترل جهان خود داشتند، مورد ستایش قرار دادند. این سنت فکری از آن زمان، به عنوان بخشی از روانشناسی علم همواره حضور داشته و امری کاملاً طبیعی قلمداد شده است.

برای کنترل کردن چیزها، لازم است همه رویدادهائی که در گذشته اتفاق افتاده و همه آنچه احتمالاً در آینده رخ خواهد داد را بدانیم. لازم است هرگونه تفکر ممکن و مربوط به گذشته و آینده را بدانیم. احساسات، امیدها، عشق، نفرت و علائق باید رخت بربندند. اما اگر به چنان حالت کنترل کامل دست پیدا کنیم، حیات چه معنایی خواهد داشت؟ در آن صورت به مرگ می‌رسیم. حیات یک رمز و راز است، یک عدم قطعیت است. آرزوی کنترل کامل، یعنی آرزوی زندگی نکردن با ویژگیهای این جهان.

ساختارهای نیوتونی که هرکدام از ما که دودسر گرفتاری در چنبره بوروکراسی را چشیده با آن آشناست، نیازمند سلسله مراتب عظیمی است که هرچه بیشتر می‌رود اعمال کنترل بیشتری را به همراه صرف منابع انرژی برای حفظ حیات این هیکل عظیم می‌طلبد. تفکر عصر نیوتونی به ما می‌آموخت که در مدیریت امور ثابت و یکنواخت، متخصص شویم و به کارائی فکر کنیم. اما اکنون نیازمند هماهنگ کردن تغییرپذیری، پیچیدگی و اثربخشی هستیم، یعنی مدیریت و فرایند تغییر.

اکنون به واژه «تغییر» اندکی فکر کنید.

همواره یک فاصله زمانی طبیعی بین انجام یا ابداع یا اختراع و شبیه‌سازی تا اجرای آن جامعه وجود دارد که این زمان را زمان تعلیق غوطه‌وری می‌نامیم. هرچه جلوتر می‌رویم توسعه بیشتری پیدا می‌کنیم این زمان کوتاه می‌شود. ابداع و تغییر به سرعت یکدیگر را یک فضای مه‌آلود الکترونیکی دنبال می‌کنند. تغییر نه اتفاق خواهد افتاد و نه احتمال وقوع دارد. بلکه تغییر، جوهر حوادثی است که در حین وقوع است. آنچه هنوز تغییر نکرده است دیدگاه مکانیکی، سلسله مراتبی، رهبری - کنترل دریا. سازمانهاست که با «دکارت»، «نیوتون» و عصر صنعتی شروع شد. اما چنین دیدگاهی نه تنها روز بروز تناسب خود را با واقعیت و نیازها دست می‌دهد، بلکه با وضع روحی انسان مخالف و برای محیط‌زیست مخرب است. جالب است بدانیم بر طبق مطالعه‌ای که اخیراً در باب فاجعه کشتار در کشور رواندا صورت گرفت ساختار سلسله مراتبی دولت شامل هرم پیچیده نظم‌مدار و خردکننده اجبار و اطاعت به هم‌نظم فئودالی و استعماری که از گذشته بجا ماند بود، باعث ایجاد موتور کشتار دستجمعی در آن کشور شد.

سازمانهای ما، همان خود ما هستند سازمانها و رفتارهای ما نشانگر نگرش ما به جهان است. شما نمی‌توانید کره زمین را صاف و مثل یک صفحه در نظر بگیرید، آنگاه اقدام به سفری بر روی اقیانوس کنید. اگر همان‌گونه که سیستم نیوتونی توضیح می‌دهد، علت و معلول را به صورت یک زنجیره خطی شکل و سراسر بتوان پیگیری کرد و همه چیز از بالا به پائین قابل کنترل و مهار کردن باشد، در آن صورت سازمانهای سلسله مراتبی صورتهای مناسبی برای اجرای کار است. اما اگر ببینیم که طرح عالی به صورت یک شبکه تار عنکبوتی پیچیده شوند شامل شاخه‌ها و ارتباطات گسترده است، آنگاه آیا رفتار سازمانی، چگونه باید باشد؟ و کنترل دست کیست؟ گروهی از پرندگان را در نظر بگیرید که با هم پرواز می‌کنند، کدامیک را باید با تیر بزنید تا «ذهن جمعی» گروه را از بین ببرید؟ یک گروه پرنده، یک سیستم آشوب نظم‌دار است. در سیستمهای «آشوب نظم‌دار» قابلیت دینامیکی به جای کنترل سلسله مراتبی می‌نشیند. لذا هر واحد هوشمند، یک ذخیره ثروت است. بر روی هر فرد حساب باز می‌شود اما در سیستمهای نیوتونی، سلسله مراتب به

در سیستم‌های نیوتونی	در مجموعه‌های آشوب نظم‌دار
ماشینها خراب می‌شوند	سیستمهای آشوب نظم‌دار ایجاد می‌شوند و تحول می‌یابند
ماشینها، انسانها را از خود بیگانه می‌کنند.	سیستمهای آشوب نظم‌دار، انسانها را قدرتمند می‌سازند
تغییر ماشینها، آسیب‌پذیر و گران است	سیستمهای آشوب نظم‌دار بر روی تغییر شکوفامی‌شوند

مت انعطاف‌پذیری و فردیت تمام می‌شود. نون سیستمهای نیوتونی را با سیستمهای سوب نظم‌دار مقایسه می‌کنیم.

ماشینها را از قبل نمی‌توان طوری طراحی کرد که سیستمهای آشوب نظم‌دار را به نمایش گذارند. بلکه سیستمهای آشوب نظم‌دار در قلب طبیعت و حیات حضور دارند.

پس تا اینجا روشن شد که سازمانها کلاً ازمنند تحولاتی هستند چه سازمان اجتماعی، تصادفی، صنعتی، و یا علمی. به عبارتی همه این سازمانها نیازمند مهندسی «مجدد» هستند تا ارای خاصیت سازمانهای آشوب نظم‌دار شوند. ما قبل از هر چیز لازم است این کلمه «مجدد» رمورد دیدگاههای موجود در صنعت، علوم، اقتصاد و اجتماع به کار برده شود. یا به بیان دیگر ژم است دیدگاهها درمورد سازمان فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، علمی، صنعتی با توجه به مواص و مختصات «سازمانهای آشوب نظم‌دار» نه بعضاً تاکنون مطرح شده تحول پیدا کند. هندسی مجدد سازمانهای مزبور، مرحله بعدی ر این فرآیند قرار می‌گیرد.

سوال این است که چگونه مفهوم سازمان را ورد «بازفهمی» قرار می‌دهیم؟ واقعیت این است نه سازمان هیچ واقعیتی ندارد مگر در ذهن و وح شما. سازمان درواقع یک ساخت ذهنی یا معبارتی یک مفهوم است که تعدادی افراد و منابع برای هدف مشترکی بسوی آن کشیده شده‌اند. هر سازمانی نمودی از ایده قدیمی اجتماع یا جامعه است. و اگر این حرف درست اشد، آنگاه موفقیت هر سازمانی به‌طور وق‌العاده مهمی مرتبط است با روشنی اهداف شترک و اصول، و قوت ایمان به آنها. البته وشهای مدیریتی و منابع نیز سهم دارند، اما در قایسه با مطالب فوق از اهمیت بسیار کمتری برخوردارند. بدون ذهن و قلب مردم، سایر روتها چیزی بیش از مواد شیمیائی و معدنی ست نخورده نیستند.

هدف مشترک چیزی نیست که بتوان بر مردم حمیل کرد. هدف مشترک، بروز و ظهور می‌یابد. تحول پیدا می‌کند. طبیعت بهترین مدرس سازمانهای انسانی برای ساختن جامعه‌ای با

هدف مشترک، منعطف، خلاق، با ویژگیهای آشوب نظم‌دار است. در طبیعت، طوفان، سیل، براندازی، ایجاد، باران، خشونت، انقلاب، آتشفشانی و بسیاری چیزها و رویدادهای فوق‌العاده وجود دارد. با این همه، فصلها منظم به‌دنبال یکدیگر، اما هر سال با چهره جدیدی می‌آیند و دستاوردهای جدیدی دارند ولی این چهره جدید و دستاوردهای جدید با همه تنوعشان بازهم قابل شناسائی و آشنا هستند.

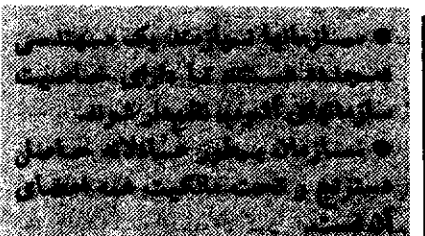
هیچ بخشی از طبیعت از دیگری جدا نیست و همه به‌گونه‌ای هماهنگ و هوشمند در کار هستند که «کل یعلم صلاته و تسبیحه» (هریک نماز و تسبیح خود را می‌شناسند) و به قول سعدی:

ابر و باد و مه و خورشید و فلک در کارند
تا توانی به کف آری و به غفلت نخوری

هر دستاوردی حاصل کار همه طبیعت است و در این میان هیچ عضو و هیچ جزئی غفلت‌پذیر و هرزگرد نیست. مهمترین مطلب آن است که در طبیعت، آشوب با آسودگی و زیبایی پذیرفته می‌شود و صورت می‌گیرد، چون بدون آن امکان تنوع و تحول انواع وجود ندارد، یعنی همان چیزی که حکم جان طبیعت را دارد.

«موجیم که آسودگی ما عدم ماست». پس می‌توان سازمان را برپایه مفاهیم بیولوژیک که حاصل غور در آیات الهی است بنیان نهاد. اما دو عنصر اساسی که باید در چنین سازمانی به‌طور متوازن عمل کنند عبارتند از: رقابت و همکاری. چنین سازمانی همانند وجود انسان دارای احساسات، عقاید، شهود، و تفکرات است و این جنبه‌های متعدد هیچکدام از دیگری مجزا نیست. درنهایت به چندین اصل در بنای این‌گونه سازمانها می‌توان دست یافت:

۱ - سازمان به‌طور عادلانه حاصل دسترنج و



تحت مالکیت همه اعضا آن است.

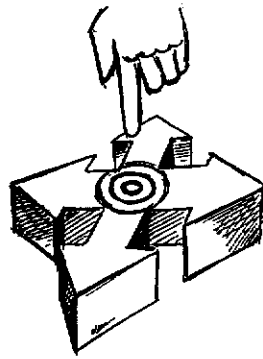
۲ - قدرت و کارکرد سازمان باید درحد اعلامی خود توزیع شده باشد.

۳ - گوناگونی و تغییر باید امری فراگیر در سازمان باشد.

مشخص است که هرکدام از این اصول و نگرشهای مربوطه باید راههای کاربردی شدن خود را در جریان یک عمل اجتماعی و با شیوه‌های مناسب و عملیاتی طی کنند. امکان طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، شبیه‌سازی، اجرای نقش، آزمون، و بازخور درون سیستم سازمانی از مقتضیات اصلی به‌کارگیری چنین سازمان پیچیده غیرمتمرکز، غیرسلسله مراتبی، متحول، خودسازمان، و خودتنظیم است.

یکی از این مقتضیات آن است که روابط درون و بیرون سازمان یا جامعه به‌طور مناسبی تعریف شده باشد. به‌عنوان مثال، پول و قدرت به جای آنکه مانند سلسله مراتبی به طرف بالا هدایت شوند، باید به بیرونی‌ترین و تا کوچکترین قسمت نفوذ کنند تا آنها نقش و مسئولیت را برای دستیابی به هدف مشترک کل سیستم ایفا کنند. بدین منظور می‌توانید یک سیستم ریشه و درخت میوه‌ای را درنظر بگیرید. کل قلب و روح سازمان می‌تواند ایجاد ایده سازمانی برپایه هدف و اصول مشخص و اجازه ظهور یک ساختار مناسب از آنها باشد.

پرسیدن این مطلب که چگونه می‌توان چنین سازمانی را ایجاد کرد، ساده ولی پاسخ به آن معطوف و منوط به پاسخ دادن به سوالات زیادی درباره فرهنگ سازمانی، روانشناسی سازمانی، محیط بیرونی و درونی سازمان، قابلیت‌های رشد اجزای سازمانی، آمادگی ذهنی، توان فرهنگی رهبری سازمان، امکان یافتن گروه پیشناز، ظرفیت توسعه سازمان و تولیدات یا دستاوردهای آن و بسیاری سئوالات دیگر است. انسان یک موجود چندبعدی ناشناخته است با قابلیت‌های بسیار بالا. به همین علت می‌توان هرگونه بحثی را درمورد توسعه انسان در هر حدی مطرح کرد. اما نمی‌توان هر مطلبی را درباره سازمانی که تولیدات و دستاوردهای قدیمی و با نیازهای پائین اجتماعی دارد عنوان کرد. لذا طراحی سازمانها برپایه «آشوب نظم‌دار» بستگی فراوانی به روشن شدن مقتضیات و نیازها و امکانات درون و بیرون سازمانی و اصل بقا و قابلیت جهش و آمادگی ذهنی برای تحول و تغییر دارد. سازمان باید بتواند خود را در آینده



- پیشرفت‌ها یا نوسانات فنی به طرق بسیار مختلف و غیرقابل پیش‌بینی باعث ایجاد تغییرات در جریان و روند تاریخ شده است.
- سازمانهای ما، همان خود ما هستند.
- یک گروه پرنده، یک سیستم آشوب نظم‌دار است.

قرار دهد، یعنی جهان به آن ترتیب که فکر می‌کند باید وجود داشته باشد، نه وضع موجود و باید بتواند با آینده‌ای که در ذهن دارد در واقعیت زندگی کند. بزرگان همواره آینده را به وجود آورده‌اند. پیامبران به وجود آورندگان فردای انسانها و یا اصلاح‌کنندگان و یا تخریب‌کنندگان روزگار امروز آنان بوده‌اند. کان الناس امه واحده فبعث الله النبیین مبشرین و منذرین و انزل الکتاب بالحق لیحکم بین الناس فیما اختلفوا فیه و ما اختلف فیه الا الدین اوتوه من بعد ما جاتهم الیینات بغیا بینهم.

سازمانها تورهایی هستند که به وسیله آنها به شکار ماهیهای حیات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی می‌رویم. آنگونه که شما تور را می‌بافید، آنگونه که تور را می‌پراکنید، وسعت تور، محل پرتاب تور، ریز یا درستی خانه‌های تور، و طریق جمع‌آوری آن همگی را شما تعیین می‌کنید. برداشت هم با شماست.

بازنگری در تفکر سازمانی - اجتماعی

تفکر رایج در باب مدیریت، به معنای نگرش از بالا به پائین، و راندن، کنترل یا مهار، و سرنخ مردم را در دست گرفتن است.

۱ - شاید اولین مسئولیت هرکسی که تصمیم بر مدیریت دارد، این باشد که تدبیر و مدیریت شخص خودشان را در دست بگیرند. زیرا کمال خود آنها، دانش خود آنها، و قابلیت خود آنهاست که دانش، اخلاقیات و فراست و حکمت آنها را هدایت می‌کند. تا به این امر اقدام نشود، انسان آماده مسئولیت و در دست گرفتن ریاست نمی‌شود، بلکه بالعکس راه تخریب و مضمحل کردن مجموعه تحت پوشش خود را فراهم می‌آورد.

۲ - مسئولیت دوم این می‌تواند باشد که مدیریت روسای خود را به دست بگیرید. زیرا اگر روسا به شما اعتماد نکنند، شما را محترم نشمارند و از شما حمایت نکنند، با مردمی که سروکار دارید چه می‌توانید بکنید؟ مدیریت کارکنان شما چه فایده‌ای دارد، هنگامی که نمی‌توانید امور خود با روسایتان را تدبیر کنید؟

۳ - مسئولیت سوم، تدبیر همقطاران و همکاران است. اینها کسانی هستند که بر روی آنها هیچ ریاستی ندارید و آنها نیز بر شما ریاستی ندارند. اما اگر نتوانید با آنها مدبرانه رفتار کنید، چگونه می‌خواهید با افراد طرف کار با خودتان رفتار کنید؟

۴ - مسئولیت چهارم، تدبیر کارکنان خودتان است. مطلب این است که افراد مناسبی را انتخاب کنید، نظریه‌ها و طرزفکرها را به خوبی به آنها آموزش دهید، و آنها به خوبی از عهده تدبیر خود، همقطاران خود، و شما برآیند و آنها افراد خوبی را در حیظه امور خود استخدام کنند و آمادگی آن را داشته باشند که به خوبی با مدیریت آنها کار کنند. به این ترتیب دیگر برای شما چه کاری باقی می‌ماند جز آنکه تشخیص برای آنها قابل شوید، به آنها پاداش بدهید، و از سر راه خلاقیت آنها کنار بروید و مانع آنها نشوید؟

سوال این است که چگونه می‌توانید تدبیر رئیس و همقطاران خود را به انجام رسانید؟ جواب خیلی ساده است، شما نمی‌توانید و راهی هم برای آن وجود ندارد. زیرا قدرت و حاکمیتی بر روسا و همقطاران خود ندارید.

اما آیا می‌توانید آنها را درک کنید؟ آیا می‌توانید برایشان انگیزه ایجاد کنید؟ آنها را تهییج کنید؟ آنها را تشویق کنید؟ بر آنها تاثیر بگذارید؟ سرمشق برایشان بیافرینید؟ آنها را مضطرب کنید؟

البته شما همه این کارها را می‌توانید انجام دهید. اگر برخی یا همه این کارها را انجام دادید، می‌توانید آنها را تدبیر و هدایت کنید. هیچ چیزی نیست که بتواند مانع شما شود از اینکه سرمشقی برای دیگران باشید.

واقعیت این است که هرکدام از شما، یک رهبر زاییده شده است. اگر کسی این نظر را قبول

ندارد، آیا می‌تواند منصفانه بگوید که هیچگاه بد و مادرش را سرکار نگذاشته تا دست به سینا برایش کار کنند؟ شما از همان روز اولی که بدذ آمدید، خودتان، سرپرستانان، و همقطاراتان هدایت کردید تا زمانی که به مدرسه فرستاه شدید و در آنجا یاد گرفتید که مدیریت کنید.

این مطالب، همگی آنقدر واضح هستند که معماگونه به نظر می‌رسند ولی همگی واقعتهای حضور ما در این جهان، واقعیت‌ها که با آنها زندگی می‌کنیم اما از آنها خیر نداریم در واقع با آنها حضور نداریم ناشی می‌شویم زمانی که به موشکافی درباب آنها می‌پردازیم در واقع زمانی که مطلبی برای ما مساله می‌شو در تحلیل نهائی متوجه می‌شویم که حل مساله در خود ما نهفته است.

سالها دل طلب جام جم از ما می‌کرد آنچه خود داشت زیبگانه تمنا می‌کرد

ضروری است بدانیم که اصولاً در این جهان مساله‌ای وجود ندارد یا به عبارتی جهان اصول مساله‌دار نیست. این حضور انسان است که چیزی به نام مساله را مطرح کرده است و انسان در واقع با حضور خود، مساله ایجاد می‌کند. راه‌حل وجود دارد. یکی اینکه انسان حضور مساله‌آفرین خودش را تشخیص بدهد و خودش را کنار بکشد یا به عبارتی «خود» را کنار بکشد ثانیاً اینکه بخواهد با وجود خودش، یا آن مساله را حل کند که غالباً این امری موقتی است و یا آن را با راه‌حلی به مساله دیگری تبدیل و تحویل کند. مطلب مهم این است که تا انسان و سازمانهای انسانی با این نگرش زندگی نکنند و تا این نوع نگرش به عنوان یک رفتار فردی سازمانی - اجتماعی درنیاید، همواره مسایل بد دیگران نسبت داده می‌شود و همواره دیگران مساله‌دار و مساله‌ساز جلوه داده می‌شوند.

اما تا زمانی که با عادات و رسوم فردی اجتماعی و سازمانی خود خو کرده‌ایم، چگونه می‌توانیم تشخیص مساله‌ای در آنها بدهیم؟ راه‌حل خروج از این معضل، مساله مدارشدن است. عدم رضایت از وضع موجود و معمول و پذیرش نظرگاه «آشوب نظم‌دار» می‌تواند ما را به پذیرش مسئولیتی برساند که کوه و گیاه و سنگ از عهده آن برنیامده است. عابدی که عمری در کوه زندگی می‌کند، عابد نیست کوه است. چرا که کوه است که به کوه نمی‌رسد، اما آدم اگر آدم است به آدم می‌رسد.

اکنون اگر در مملکت ما که خودش یک

NORTH WEST ATLANTIC MARINE - ۱
ALLIANCE (NAME)
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF - ۲
TECHNOLOGY (MIT)
در MIT CENTER FOR

سنگه»
ORGANIZATIONAL LEARNING
۳ - APPLESEED FOUNDATION به
سرپرستی «رالف نیدر» و گروهی از
فانرالتحصیلان دانشگاه هاروارد.

از بحثهایی که تاکنون در این مقاله صورت
گرفته مشخص می‌شود که ما از یک فعالیت
کوتاه‌مدت و مقطعی صحبت نمی‌کنیم. زیرا این
امر یک سیور، یک سلوک و یک نوع تکامل است.
اجرای چنین سیستمی نیازمند سالها آموزش و
عمل در سرتاسر یک سازمان یا جامعه است تا
تغییرات مطلوب و موردنظر ایجاد شود. با
این‌همه این‌گونه تغییرات باید صورت گیرد،
خصوصاً در حال حاضر که سازمانها و جوامع
به‌سرعت به‌وجود می‌آیند و از دور خارج
می‌شوند.

ترسی که در این زمینه وجود دارد، همانند
قضیه ترکیه، این است که در اثر شتاب و غیرقابل
پیش‌بینی بودن تحولات و ترس از دست رفتن
اقتدار و کنترل توسط سازمان و مدیریتیهای
موجود، دیکتاتوریهایی سرکوبگر موقتی که به هر
ترتیب سعی در به تعویق انداختن اتفاقات و
تحولات دارند، ایجاد شوند. این‌گونه دیکتاتوریهایی
مجبور خواهند بود برای ادامه حیات موقت و
هرچه کوتاهتر خود دست به تصفیه‌های خونینی
بزنند. اما هرچه تصفیه‌ها عمیق‌تر شود، فاصله
آشوب و نظم بیشتر می‌شود. این امر آنقدر رشد
می‌کند که آشوب کامل حاکم می‌شود و نهایتاً
دیکتاتوری سازمانی - اجتماعی به فروپاشی
می‌رسد. □

* تذکر: ایده اصلی این مقاله، از
مصاحبه BONNIE DURRANCE با DEE HOCK
در شماره آوریل نشریه TRAINING &
DEVELOPMENT تحت عنوان:
"FROM CHAOS TO CHAORDS" اخذ شده
است.

● احمد تاپنده: کارشناس توسعه منابع انسانی و
مسئول اینترنت سازمان گسترش و نوسازی
صنایع ایران، لیسانس فیزیک نظری

اهمیت سرعت دستیابی به اطلاعات، و ضرورت
ارتباطات پیشرفته برای پیگیری تحولات
تکنولوژیک - علمی، ابرشاهراه مزبور را با
استفاده از تجربیات کشورهای خارجی و
خصوصاً کانادا و با بسیج امکانات و قابلیت‌های
تخصصی داخل به‌وجود آورده و در حال تکمیل آن
است. چنین ابرشاهراهی با توجه به سرعت
تحولات در حیطه صنایع الکترونیک، مخابرات
و کامپیوتر باید از لحاظ هزینه، نوع تکنولوژی و
تخصص‌های لازم از سرعت بالایی از لحاظ
تصمیم‌گیریها و انعطاف مدیریتی، سیاست
سازمانی و گردش نیروی انسانی و اطلاعات
برخوردار باشد. در همان حال لازم است
به‌گونه‌ای شبیه اینترنت که در عین پراکندگی و
آشوب فوق‌العاده دایم در حال نظم است
برخوردار باشد و از لحاظ هندسی نیز شبکه‌ای را
تشکیل دهد که هیچ مرکز کنترل واحدی نداشته
باشد ولی در عین حال کل شبکه به صورت خود
کنترل، دوام‌پذیر و متحول عمل کند. البته این
گفته بدان معنی نیست که الزاماً ابرشاهراه مالزی
دقیقاً به صورت یک سیستم «آشوب نظم‌دار»
عمل می‌کند، بلکه عناصری از این نوع سیستم را
در خود دارد.

۳ - مدل‌های فوق‌الذکر باید دارای پشتوانه‌های
علمی قوی باشند. اصول و استدلال‌های
اقتصادی، علمی، سیاسی، تاریخی، فنی و
فلسفی چنین سازمان‌هایی باید تدوین شود.
در این‌باره مطالعات عمیقی صورت گرفته، لیکن
هنوز جای کار بسیار است و مطالعات انجام شده
فائد سازگاری و وضوح لازم است. زبان مشترک و
واژه‌های لازم نیز در این زمینه هنوز به‌وجود
نیامده تا ارتباطات علمی - تجربی به صورت
سیستماتیک شکل پیدا کند.

۴ - یک سازمان فراگیر باید در جریان این
مطالعات پدیدار شود که هدف اصلی آن ایجاد و
توسعه، توزیع و ترویج و اجرای مفاهیم نوین
«آشوب نظم‌دار» باشد. این سازمان وظیفه ایجاد
ارتباط و اتصال شبکه گسترده‌ای از اطلاعات،
انسانها و سازمان‌هایی که علاقمند به بازنگری
سازمانی - اجتماعی هستند را به‌عهده خواهد
داشت. این سازمان فراگیر بر پایه اصول «آشوب
نظم‌دار» سازمان می‌یابد و خود باید یکی از
مثال‌های موفق در این زمینه باشد.

اکنون در آمریکا چندین سازمان و موسسه
تحقیقاتی دست به کار این قضیه شده‌اند که از آن
جمله است:

لکت ملاحظم (انقلابی) حاوی سازمان‌های
اوت و مختلف در یک جهان پرتلاطم است،
ال زیر مطرح شود چه جوابی داریم؟
سوال این است که اگر هر چیز قابل تصویری
اند رخ دهد، و اگر هیچ محدودیتی وجود
شته باشد، چه چیزی لازم است تا امر تغییر
زمانی از نوع «آشوب نظم‌دار» در کل جامعه
د تسهیل و تسریع واقع شود تا بدین ترتیب از
ست فراگیر سازمانی یا به عبارتی از
محلال جامعه پیشگیری شود؟
جواب این مساله، در واقع درگیر برقراری
ین شرط است که از آن جمله به شروط زیر
توان اشاره کرد:

- بررسی چندین سازمان از نوع سازمان‌های
وب نظم‌دار» در خارج از کشور مانند ویزا،
رنت و مایکروسافت، و ایجاد سازمان‌هایی با
گیهای آنها در یک دوره زمانی پنج‌ساله.
مانهای مزبور باید حیطه‌هایی از قبیل آموزش
رورش، تامین اجتماعی، بهداشت و خدمات
بانی، امور اداری و استخدامی و تجارت و
گانی را دربرگیرد. سازمان‌های علاقمند و آماده
، چنین تغییراتی را باید مورد شناسایی قرار
و روش‌های مناسب فرایند تغییر را برای آنها
بشید. بررسی طرق اداره، تدبیر، سازماندهی و
کیلات جدید دولتی و پارلمان‌های چندین
ور جهان (نمونه‌های هندوستان مالزی،
سه، ژاپن، سنگاپور) را می‌توان در دستور کار
داد.

- مدل‌های چهاربعدی فیزیکی چنین
ختارهایی باید طراحی شود تا افراد بتوانند
ر لازم برای مقایسه مفاهیم جدید با
زمانهای فعلی را در دست داشته باشند. بعد
ارم، بعد روحی و اخلاقی سازمان است.
افه بر مدل‌های فیزیکی، مدل‌های کامپیوتری
ساخته شوند که زمان را نیز نشان دهند و
خص کنند که چنین سازمان‌هایی از لحاظ
کل هندسی چگونه خود را سازماندهی و
حول می‌کنند و برحسب اصول بنیادی چگونه
توانند با سازمان‌های جدید که حاوی
ختارهای آشوب نظم‌دار هستند، سازگار و
نبت شوند. یک مثال این امر، ابر شاهراه
باطاتی الکترونیک است که در کشور مایزی
باد شده است. این کشور برای جذب
مایه‌های جهانی در جهت منافع درازمدت ملی
د و با توجه به فرهنگ اسلامی مردم، با
خیص نیاز به آشنایی با اطلاعات بین‌المللی و