

رهبری بصیر یا مدیریت آینده‌نگر

یک مباحثه

J. mendell & Herbert G. Gerjouy

مترجم: محمد ازگلی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

گروه مدیریت

چکیده

این مقاله، مباحثه و مناظره‌ای مکتوب میان دو دیدگاه مختلف در باره رهبری بصیر است. ابتدا یکی از نویسندگان، نگرش خود را نسبت به این دو رویکرد با مرور بر ویژگیهای رهبری بصیر و مدیر آینده‌نگر ابراز داشته، نظریات خود و طرف مناظره را در این باب و در باب تعلیم و تربیت و انتخاب چنین مدیرانی مورد تحلیل قرار می‌دهد و تلاش می‌کند که این دیدگاه‌ها را به گونه‌ای با هم نزدیک کند. آنگاه نویسنده دیگر، نگرش خود را نسبت به رهبری بصیر به ایجاز مطرح کرده، می‌کوشد تا پاسخی مناسب به اظهارات مزبور بدهد. این مناظره همین‌گونه ادامه می‌یابد و اقیافهای تازه‌تری را برای تحقیق و تفحص در باب رهبری بصیر می‌گشاید. نویسندگان لبّ سخن خویش را با گزینش جمله ذیل از متن و ارائه آن در ابتدای مقاله چنین آورده‌اند: رهبر بصیر در باره ایده‌ای به شوق می‌آید و سعی می‌کند که آن ایده را بدون ملاحظه خطرات احتمالی و آثار جانبی مترتب بر آن، عملی سازد؛ در حالی که مدیر آینده‌نگر بسیاری از ایده‌ها را به این دلیل که محلی برای ابراز و ارائه آنها ندارد از دست می‌دهد.

مقدمه مترجم

آنچه در این شماره از نظر خوانندگان محترم می‌گذرد، یکی از مقالاتی است که در اوائل سیر تکوین نظریه‌های نوین رهبری و از آن جمله رهبری بصیر، یعنی سال ۱۹۸۴، نوشته شده است. این مقاله پس از انتشار در مجله "برنامه‌ریزی مدیریتی" * به عنوان یکی از مقالات برگزیده در کتاب مجموعه مقالات "رهبری" ** در سال ۱۹۸۷ به چاپ رسید و در طول این سالها همواره مورد استناد مقالات بسیاری در این زمینه از جمله مقاله "مصادق‌هایی از بصیرت استراتژیک" *** قرار گرفت. از آنجا که نشاندهنده نوع نگرش به این نظریه نوپا در سالهای اولیه طرح آن است و تاکنون در ادبیات مدیریت و رهبری به زبان فارسی طرح نشده بود، ترجمه آن با همه دشواریهایش، به کمک الهی، انجام شد تا تقدیم حضور علاقه‌مندان به بررسی نظریات نسبتاً نوین در رهبری و مدیریت شود.

خوانندگان ارجمند عنایت دارند که کار گروهی و حداقل دو نفره، در محیطهای علمی غرب، بسیار معمول است که همگان از چالشها و وفایده آن بسیار آگاهند. این مقاله هم حاصل بهره‌گیری از نوع خاصی از این روش است که البته نویسندگان دیدگاه‌های خود را در یک مقاله، ولی جداگانه مطرح کرده‌اند. این دو دیدگاه سیر برخوردار دو نگرش خردگرا و عاطفه‌گرا در میان صاحب‌نظران رهبری و مدیریت در غرب را نشان می‌دهد. البته، پی‌جویان تحول و تطور نظریه‌های رهبری سنتی به نوین واقفند که نگرش خردگرا تا همین اواخر به عنوان تنها نگرش قابل توجه و علمی مطرح نظر بوده است و نگرش مبتنی بر بصیرت، شهود و قلب، به عنوان نگرشی واپسگرا - که در محافل دانشگاهی قابل طرح نیست - مورد غفلت قرار گرفته بود. پس از گذشت چندین دهه و روشن شدن نقاط ضعف و ناتوانیهای خردگرایی صرف، برخی از اندیشمندان غربی با نگاهی دوباره، و با توجه به پدیده‌های عینی رهبری بصیر و شهودی در میان جوامع خودشان، لزوم پرداختن به این مقوله بسیار حیاتی را، که در واقع نیمی دیگر از پیکره حیات فردی، سازمانی و فراسازمانی انسان است، مطرح کردند.

مندل و گرجوی دو صاحب‌نظر از این دو طیف متفاوت هستند. در انتهای مقاله، این دو

نویسنده، چنین معرفی شده‌اند:

جی.اس. مندل، استاد مدیریت در دانشکده مدیریت دولتی در دانشگاه آتلانتیک فلوریدا

در بوکاراتون و سردبیر مجله "آینده‌نگری در مدیریت" است که از سوی انتشارات گرین‌رود به چاپ می‌رسد. او همچنین مقالات متعددی در زمینه مدیریت بازرگانی نگاشته و نیز مسئولیت آثار انتشاراتی دانشکده و دانشگاه مزبور را در زمینه تطبیق با تغییر، عهده‌دار است. هربرت گرجوی، رئیس شرکت برنامه‌ریزی استراتژیک هارت فورد غربی در کانکتیکات است که در رشته روانشناسی انسانی درجه دکتری دارد.

این قلم بی‌بضاعت، در سیر مطالعات خود در باره رهبری بصیر به اثر دیگری از نویسندگان این مباحثه مکتوب در موضوع مذکور چه قبل و چه پس از این مقاله برخورد نکرده است. بویژه اینکه در پایان مقاله بر طبق روال مقالات علمی-پژوهشی، مستندات خود را هم به خواننده ارائه نکرده‌اند که احتمال دارد حاکی از فقر منابع در زمینه موضوع بحث در دوازده سال پیش باشد.

از آنجا که مقاله عنوان و سرفصل موضوعی ندارد، ممکن بود برای خواننده فارسی زبان موضوع را دشوارتر کند، لذا تلاش شد با تعیین سرفصلهای برداشتی از محتوای متن، مطالب برای خواننده ژرف‌نگر از روایی بیشتری برخوردار شود. به هر حال موضوع و چگونگی ارائه آن، چالشی است و تعمق بیشتری را می‌طلبد و انتظار می‌رود که موجد بحثهای دیگری شود. امید است پیگیریهای خوانندگان و نویسندگان "در باره رهبری"، موجب شکوفایی و تبیین علمی و دقیقتر موضوع "رهبری بصیر" و "بصیرت رهبری" در همه ابعاد قابل توجه آن شود. اینک با مقدمه‌ای که ذکر شد، اصل موضوع را پی می‌گیریم:

مدخل

جی.اس. مندل، نظریه‌ای با این عنوان ارائه کرده است: "مدیریت آینده‌نگر، عذر موجهی برای پرهیز از تحول است". رهبری بصیر فرایند انسانی تأثیر تحول الزامی در برخورد با نیاز فوق‌العاده برای تغییر است. مدیریت آینده‌نگر، روش ادارهٔ حفظ^۱ وضعیت موجود با ایجاد تغییرات افزایشی^۲ است. اولی فرایندی است که از طریق آن ممکن است عملاً هر چیزی اتفاق بیفتد و دیگری، روشی است برای حصول اطمینان از اینکه امور در محدودهٔ خودشان به وقوع پیوندند. این دو مسأله، هر دو می‌توانند بر امر

تغییر، تأثیر بگذارند: یکی بر تحول مورد نیاز اثر می‌گذارد و دیگری مانع آن می‌شود.

ویژگیهای رهبری بصیر

در فرایند رهبری بصیر، افراد با انواع ایده‌ها و اطلاعات بطور باز برخورد می‌کنند: این ایده‌ها خوشایند باشند یا ناخوشایند؛ اطلاعاتی که مؤید پیش فرضهایشان باشد یا ناقص آنها؛ حتی اطلاعاتی که توانایی ادامه حیات سازمانشان را زیر سؤال ببرد در بر می‌گیرد. در فرایند رهبری بصیر، افراد وضعیت عدم اطمینان و مبهم را تا حداکثر زمان ممکن تحمل می‌کنند تا آنجا که احساسی از هدف، جهت و احساس وظیفه^۳ تجلی پیدا کند. رهبران بصیر در فضایی به سر می‌برند که جورج پرنس^۴ آن را "خود تجربی"^۵ می‌نامد. آنها احساس می‌کنند؛ خطر پذیرند؛ قانون شکنند؛ حلقه‌های وصل را می‌بینند؛ الگوها را تشخیص می‌دهند؛ نقش بازی می‌کنند؛ تعمق می‌کنند؛^۶ متهور هستند؛ در همه چیز شادی را مشاهده می‌کنند؛ اعجاب و رویداد شگفت را دوست دارند؛ نسبت به همه چیز، باز برخورد می‌کنند؛ آرزوهای ناممکن دارند؛ از اشتباه کردن ابایی ندارند؛ از گیج شدن باکی ندارند؛ تصورات را می‌بینند؛ شهودی^۷ می‌اندیشند؛ با جنب و جوش^۸ هستند؛ با ضمیر ناخودآگاه^۹ خویش در تماسند؛ با تجربه کامل خود مرتبطند؛ از امور به ظاهر نامربوط به هم استفاده می‌کنند و رؤیاهایشان را به کار می‌بندند. (من خلاصه‌ای از گفتار دودلی لینچ^{۱۰} را طرح می‌کنم که او هم به نوبه خود سخنان جورج پرنس را در نوشتار "تمرکز بر خلاقیت"^{۱۱} خلاصه کرده است.

این ذهنیت تجربی اغلب در یک مرحله به راهی که آنان، طی آن نقشه‌های ذهنی خود را از دنیا شکل می‌دهند و به روشی که ایشان در قالب آن، حرکت ذهنی خویش را جهت می‌دهند، منتهی می‌شود. پس از تحمل ماه‌ها و یا سالها احساس بی‌جهتی، آنان یکباره می‌درخشند.^{۱۲} احساس شادی بیش از اندازه می‌کنند و احساسی هیجانی نسبت به چیزی نو را پرورش می‌دهند و گاهی اوقات آنان این احساس را با "چیزی نو" در درون سیستمهای جا افتاده دولتی یا مدیریت می‌آزمایند. البته برخی اوقات آنان، رهبری

غیررسمی خود را رسمیت می‌بخشند^{۱۳} و سعی می‌کنند که هدایت سازمانشان را به دست گیرند.^{۱۴} تضمین‌کننده موفقیت آنان شور و تعهد است، نه عقلایی بودن. آنان نمی‌توانند ثابت کنند که در مسیر درست^{۱۵} قرار دارند؛ البته این روزها چه کسی می‌تواند؟

ویژگیهای مدیریت آینده‌نگر

مدیریت آینده‌نگر، نگرش رسمی افرادی است که می‌خواهند بدانند که به کجا می‌روند؛ بطور مثال، روش استادان مدیریت، دانشجویان فارغ‌التحصیل ایشان، و مدیرانی که برای آنها پیچیده بودن^{۱۶} از کار خوب انجام دادن مهمتر است. افرادی که فرمان پیشروی می‌دهند تا مدیریت آینده‌نگر به کاری دست زند^{۱۷} (مدیریتی که سرمایه و افراد را کنترل می‌کند) و انتظار ندارند که به آنها بگویند که آینده برای آنان و سازمانشان محلی از اعراب ندارد. آنان آشفتگی و بی‌ثباتی^{۱۸} را نمی‌خواهند، آنها خواهان منطق‌گرایی هستند. بنابراین مدیریت آینده‌نگر، روشی سیستماتیک برای پیش‌بینی و استراتژی است که به اقداماتی در دل حاکمیتی تثبیت شده،^{۱۹} منتهی می‌شود و چنین نیست که افرادی که آن حاکمیت را تثبیت می‌کنند، به سوی بی‌قانونمند بودن سوق دهد. تحول آفرینی شجاعانه جهانی و توسعه‌های کارآفرین مهیج، تنها زمانی به وقوع می‌پیوندد که بصیرت در سیستم فراگیر شود.^{۲۰}

مدیریت آینده‌نگر الزاماً با قطعات کوچکی از یک تصویر بزرگ سروکار دارد؛ تنش^{۲۱} را می‌خواهاند^{۲۲} و عکس‌العملهای احساسی نسبت به فرصتهای مهیج را با صیقل دادن آنها در قالب تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی سرکوب^{۲۳} می‌کند که عبارت از یک آمادگی مقدماتی^{۲۴} در برابر بی‌ثباتی^{۲۵} است. در ذهنیت جورج پرنس، مدیر آینده‌نگر از حرکت و ادامه انجام کار ناتوان^{۲۶} است. چنین مدیری انتقاد می‌کند؛ ارزیابی می‌کند؛ تشکیلات را اطمینان مجدد می‌بخشد و حمایت می‌کند؛ تجزیه و تحلیل می‌نماید؛ هدایت می‌کند؛ واقع‌گراست؛ از عوامل تعصب آفرین پرهیز می‌کند؛ از اشتباه کردن دوری می‌جوید؛ از ریسک کردن حذر می‌کند؛ مقررات آفرین و پذیرای مقررات است؛ جدی است؛ با دقت است؛ احساس خطا می‌کند؛ خوف دارد؛ اشتباهات

را مؤاخذه می‌کند؛ خطا را کیفر می‌دهد و چه بسا، هر آنچه را والدینش درگذشته مورد تأیید قرار نمی‌دادند؛ مورد ملامت^{۲۷} قرار می‌دهد (مجددآبادآور می‌شوم که این بخش خلاصه شده تلخیص دودلی لینیج از جورج پرینس است).

ویژگیهای مشترک رهبری بصیر و مدیریت آینده‌نگر

نه مدیر آینده‌نگر خردگرا و نه رهبر بصیر، هیچکدام همه چیزها را به حساب نمی‌آورند. رهبر بصیر از ایده‌های شوق‌زده می‌شود و سعی می‌کند آن را بدون ملاحظه همه دامچاله‌ها^{۲۸} و تأثیرات جانبی به منصفه ظهور رساند و مدیر آینده‌نگر، بسیاری از ایده‌ها را به این دلیل، که محلی برای تأمل ندارند^{۲۹}، از دست می‌دهد.

عکس این نظریه را هربرت گرجوی، با عنوان "مدیریت آینده‌نگر همان رهبری بصیری است که قابل اعتماد است"، ارائه کرده است. این بحث را من به مثابه توجه به تعلیم و تربیت و انتخاب مدیران می‌دانم. آیا ما باید به گونه‌ای در تربیت آنان بکوشیم که رهبرانی بصیر شوند یا اینکه ما باید آنان را طوری تعلیم دهیم که هر چند عادی^{۳۰} و گام به گام از فرایندهای کاملاً ادراک شده^{۳۱} بهره گیرند. آیا باید مدیران را به دلیل خللاقت آنان برگزینیم یا به خاطر قابل اعتماد بودن آنان؟ تصور من این است^{۳۲} که در دراز مدت، بصیرت آقای مندل، محقق می‌شود^{۳۳} (که می‌گوید) ما باید با افزایش دخیل کردن شهود در عملکرد مدیریتی، دائماً کیفیت خود را افزایش دهیم تا اینکه مدیریت را بصیرتر سازیم. لکن، من تصور می‌کنم که امروز و سالهای باقیمانده این قرن، ما باید توجه خویشتن را بر تقویت روشهای جاری مدیریتی مان، یعنی روشهای روشن، گام به گام، مقداری^{۳۴} و قابل درک شفاهی، معطوف داریم. در این عصر این همان چیزی است که ما می‌توانیم آموزش دهیم، از نسلی به نسل دیگر و از فرزندگان ناصح^{۳۵} به مبتدیان^{۳۶} منتقل کنیم تا آن زمان که ما با اطمینان و بطور اثربخش بتوانیم رهبری بصیر را تدریس کنیم. اگر بخواهیم برای پرورش سنت مدیریتی که عمیقاً از شهود و جاذبه رهبری بصیر

متأثر باشد، انتظار پیش از موعد^{۳۷} داشته باشیم، به خودکشی مبادرت ورزیده‌ایم. اساساً، میان مندل و من، هیچ منازعه‌ای^{۳۸} در بین نیست. اشتباه احمقانه‌ای است که انسان معتقد شود که مدیریت آینده‌نگر و رهبری بصیر، مانعة‌الجمعند^{۳۹}، بلکه بهتر این است که بگوییم این دو مکمل هم هستند. مدیریت بدون رهبری بصیر فاقد عنصر حیاتی برای ادامه بقاست. مدیریت شهودی^{۴۰} که نسبت به آمادگی اصولی^{۴۱} برای آینده بی‌توجه باشد، باسانی شکست می‌خورد. رهبر بصیر هرچه امکانات آینده را کمتر به حساب آورد به همان میزان به نابودی خود بیشتر کمک کرده است. چنین رهبری هرچه پرجاذبه‌تر و نافذتر^{۴۲} باشد به نظر می‌رسد که پیروانش را بیشتر به غرق شدن^{۴۳} در کام دریا رهنمون می‌سازد.

تعارضات مدیریت آینده‌نگر و رهبری بصیر

تعارض^{۴۴} بین مدیریت آینده‌نگر و رهبری بصیر شبیه تعارض میان سه مورد ذیل است:

- تعارض بین مسائل آماری و ارقامی و مسائل قیاسی^{۴۵} و کلی

- تعارض بین مسائل شفاهی و غیر شفاهی^{۴۶}

- تعارض بین مسائل صریح و مسائل تلویحی^{۴۷}

این تعارض، همچنین شبیه طرح موضوع عصب‌شناسی کاذب^{۴۸} در بحث جمجمه‌شناسی جدید^{۴۹} است. تعارضی که میان دو نیمکره مخچه‌ای^{۵۰} چپ و راست مشاهده می‌شود. ما هم به اندیشه محاسباتی نیازمندیم و هم به تفکر قیاسی، همچنانکه هم به مغز سمت راست محتاجیم و هم به مغز سمت چپ. اگر بخواهیم بحث مربوط به جمجمه‌شناسی را بیش از آنچه به برخورد میان دو نیمکره^{۵۱} می‌شود توسعه دهیم، ناچار می‌شویم که به نقشهای پیکره مغز^{۵۲} بپردازیم. ما نیازمند ارتباط بهتری بین دو قطب هستیم. لازم است تعریف اثربختری از شهودهایمان داشته باشیم و ناچاریم در انتخاب

آنچه باید تدوین^{۵۳} کنیم، شهودیت^{۵۴} باشیم.

از آنجا که مدیریت آینده‌نگر محاسباتی و شفاهی است، محاسبات مدیریتی^{۵۴} را به کار می‌گیرد. برنامه‌ها را تصریح می‌کند یا برای تکمیل وظایف مدیریتی، دستورالعمل^{۵۵} تهیه می‌کند. البته محاسبات، این امکان را به ما نمی‌دهد که از قضاوت‌های انسانی صرف‌نظر کنیم^{۵۶} و البته چنین انتظاری هم نیست و بنا نیست^{۵۷} که چنین باشد. ما از قضاوت باید برای تعیین اینکه چه الگوریتم‌هایی را به کار بگیریم، چه زمانی و چگونه از آنها بهره بگیریم، چه داده‌هایی را باید تأمین کرد، و اینکه خروجیها را چگونه تفسیر کنیم، استفاده نماییم. اینکه آیا محاسبات و الگوریتم‌ها قالب^{۵۸} پیدا کرده‌اند، واقعیت دارد. همچنانکه اغلب آنها این روزها در قالب برنامه‌ریزی کامپیوتری یا در قالب سیستم‌های تصمیم‌گیری اجتماعی رسمی مانند معیارهای موازین روش شناختی^{۵۹} تصمیم‌گیری سازمانی، ارائه می‌شوند.

روشهای مدیریتی صریح، رسمی و مقداری را انکارکردن^{۶۰} فکری افسانه‌ای و ضد منطقی^{۶۱} است. در برخی محافل^{۶۲} این حالت روحی^{۶۳} اخیر را، که یأس ذهنی^{۶۴} و سرخوردگی^{۶۵} است، به بصیرت‌های پیشرفت خردگرایی قرن نوزدهم ربط می‌دهند. البته طرح این موضوع، که افراط‌گرایی^{۶۷} در علاقه به رهبری بصیر ناشی از شکست ایده‌آلهای بصیر اولیه است، بیشتر به طنز^{۶۸} می‌ماند.

پیشرفت^{۶۹} تمدن در حد وسیعی، فرایندی از مقداری شدن^{۷۰} کارها بوده که در آغاز از طریق نخبگان حاصل شده است. حیات بشر چنین اقتضا کرده است که برافروختن^{۷۱} آتش به محدود پیروزیهای بینشی^{۷۲} نیازمند نباشد. از این بالاتر، لازمه امر این بوده که انسانها قبل از اینکه چگونگی برافروختن آتش را هم درک کنند، بتوانند آتش را برافروزند و آن را حفظ کنند و حتی کشف آتش زمانی اتفاق افتاد که آدمیان فاقد همدلی خلاق^{۷۳} مورد نیاز برای تنظیم فرایند غیرشفاهی^{۷۴} به فرایند اشتعال^{۷۵} بودند. شما و من، بسیاری از اموری را که زمانی فقط نخبگان معدودی انجام می‌دادند، اکنون بطور نسبتاً خوبی و حتی عالی‌تر، انجام می‌دهیم. مدیریت آینده‌نگر، چنین رویه‌سازی

اجتناب‌ناپذیر^{۷۶} را مَثَل^{۷۷} می‌سازد.

البته بهتر این است که همه ما بتوانیم در سطح نخبگان ایفای نقش کنیم. چنانچه بتوان روشی برای پرورش نخبگان بیشتری یافت،^{۷۸} در این صورت شاید رهبری بصیر بتواند بدون مدیریت آینده‌نگر، بسنده^{۷۹} کند.

محدوده این کمتر نادر بودن نخبگان چه میزان است؟ من احساس می‌کنم که این در روح مدیریت آینده‌نگر است که خود را مقید کند^{۸۰} که نسبت به پیش نیازهای رهبری بصیر، دقیق باشد؛ حتی چنانچه این دقت موجب هر نوع بحث حساستری^{۸۱} هم بشود. من فکر می‌کنم که اگر حداقل ده درصد مدیران ما زنان یا مردان شهودی^{۸۲} بودند، در این صورت می‌توانستیم رهبری بصیر را به عنوان روشی پرورشی^{۸۳} در دانشکده‌های مدیریت ارائه کنیم و به هنگام استخدام به عنوان روش انتخاب مدیران به کار گیریم.

پیش‌نیازهای انتقال به رهبری بصیر

به هر حال، احساس من این است که پیش‌بینی دستیابی به این حداقل نیاز ده درصدی به نخبگان در سطوح مدیریت، در این قرن بیش از حد ذهنی^{۸۴} است. البته، اصولاً پرورش خلاقیت، بینش مندی^{۸۵} و حتی نخبگی، ناممکن نیست. جان استوارت میل^{۸۶} و نوربرت وینر^{۸۷} هر دو محصول تلاشهای سنجیده^{۸۸} و روش منطقی^{۸۹} برای انجام چنین کاری بوده‌اند. توجه داشته باشید که این کار به هیچ وجه با اینکه خلاقیت با روشهای روشن و ارقامی تعلیم داده شود، تعارضی ندارد. در واقع شاید مطلوب این باشد که خلاقیت و بینش مندی از این طریق اکتساب شود تا از تناقضهای اجتهاد شخصی^{۹۰} اجتناب شود. مخالفت من با مندل در بارهٔ زمانسنجی^{۹۱} در خصوص درجه تغییر است که باید پیش‌بینی شود. این عدم موافقت، شالوده عدم توافق ما در باره استراتژیهای انتخاب و پرورش مدیران در طول چند سال باقیمانده این قرن را تشکیل می‌دهد.^{۹۲} چرا که من فکر می‌کنم فراساختار ذهنی لازم^{۹۳} برای رهبری بصیر اثربخش در حال حاضر

بسیار کم است. لذا من گمان می‌کنم^{۹۳} که در کوتاه مدت ما باید توجه خود را بر توسعه مدیریت آینده‌نگر بهتر معطوف داریم. البته انجام این کار باید به گونه‌ای باشد که با اضافه شدن تحرک و عمق^{۹۵} رهبری بصیر (در حال حاضر غیر عملی) به روشهای بی‌روح (اما کار آمد) مدیریت آینده‌نگر تکامل سبک مدیریتی واحدی را در درازمدت آسان سازد.

عطف توجه زودرس^{۹۱} به رهبری بصیر به قیمت از دست دادن مدیریت آینده‌نگر، ممکن است برای ما جوّ مدیریتی^{۹۷} را پدید آورد که در آن شهود بدون اتکا به روشهای قابل تکرار^{۹۸} و قابل اعتماد و روشهای مدیریتی که نه قابل انتقال^{۹۹} و نه قابل تسری^{۱۰۰} هستند، ترجیح داده شود. اگر ما بطور جدّی خواهان^{۱۰۲} حرکت به سمت سبک مدیریت غیرشفاهی‌تر، شهودی‌تر و بصیرتر هستیم، پس باید توجهمان را به اعمال گسترده^{۱۰۳} پیش‌نیازهای ثانوی برای تحول از مدیریت آینده‌نگر به رهبری بصیر معطوف سازیم؛ یعنی به روشهای توسعه‌ای توجه کنیم تا عادات لازم برای تفکر منظم را از متخصص حاذق^{۱۰۴} به مبتدی^{۱۰۵} تازه کار انتقال دهیم. این کار موجب می‌شود که یک فرد خلاق بتواند از غرق شدن^{۱۰۶} در بهره‌وری خلاق خویش خودداری ورزد.

تفکرات ما ماهیتاً از منطق و نظم فراتر می‌رود.^{۱۰۷} ما دقیقاً هر موقعی که بخواهیم می‌توانیم از دو بعلاوه دو به جذر عدد منفی دیگر بپریم^{۱۰۸} و این کار را هم می‌کنیم. البته بیشتر به نظر می‌رسد که چنین جهشهایی در مسیرهای غلط قرار بگیرند تا در جهت‌های صحیح. عامل تصادف در تفکر ما موجب می‌شود که تفکر ما فرایندی داروینی پیدا کند. افکار ما مملو از جهشها^{۱۰۹} هستند و مانند بسیاری از جهشها^{۱۱۰} در سیستمهای پیچیده معمولاً رضایتبخش نیستند.^{۱۱۱} بدون بازخور صحیح مناسب از محیط، بطور طبیعی ما به سمت بدگمانی^{۱۱۲} (پارانویا) سوق داده می‌شویم.^{۱۱۳} به نظر می‌رسد که هرچه خلاقیت بیشتری داشته باشیم، تصورات^{۱۱۴} ما از جهان، انعکاس خودهای درونی^{۱۱۵} ما خواهد بود تا اینکه ساختار واقعی جهان خارج باشد. بنابراین طرح ایده‌های بدیع و مضحک^{۱۱۶} طبیعی خواهد بود یعنی پیامدهای اجتناب از تمام بدایع مضحک^{۱۱۷} به همان نسبت

پرهیز از نوآوری ارزشمند^{۱۱۸} هم خواهد بود. بنابراین، پیش‌نیاز دیگر برای انتقال از مدیریت آینده‌نگر به رهبری بصیر، توسعه فراساختار اجتماعی^{۱۱۹} مناسب برای کمک به افرادی است که بسیاری از ایده‌های مضحک و حتی دیوانه‌وار را وچین کرده^{۱۲۰}، بطور گزینشی، معدود ایده‌های خوب ضروری را پرورش می‌دهند. من تصور می‌کنم که نظریه مندل درباره رهبری بصیر، الگوی خوبی است. اساساً این نظریات اشتباه نیستند.^{۱۲۱} ولی به بازخور اصلاحی نیاز دارند. آنها باید با هشدار^{۱۲۲} که از برخورد با جزئیاتی که برای اجتناب از بسیاری از خطرات احتمالی در مسیر سست^{۱۲۳} بین مدیریت آینده‌نگر عادی و رهبری بصیری که امید فرد است^{۱۲۴} منتج می‌شود، تعدیل شوند.^{۱۲۵}

امکان‌پذیری رهبری بصیر (پاسخ مندل)

من تصدیق می‌کنم^{۱۲۶} که "مدیریت آینده‌نگر" من و "رهبری بصیر" موارد کاملاً ایده‌آلی هستند که در شکل خالص یافت نمی‌شوند. (کافی است که) اندکی از بصیرت به درون هر طرح مدیریتی منطقی راه یابد^{۱۲۷} تا آن را از مسیر زنگار گرفته‌اش^{۱۲۸} به مرحله بالاتری ارتقا دهد^{۱۲۹}. صرف‌نظر از اهمیت آن،^{۱۳۰} حضور بصیرت را - که البته وجود دارد - نمی‌توان تشخیص داد. رهبران بصیر به مهارتهایی از مدیریت آینده‌نگر نیاز دارند تا به هنگام انتخاب از آن استفاده کنند.

در حقیقت این‌گرایش و این الزام^{۱۳۱} هست که برنامه‌ای برای منحرف کردن طرحی دیگر است. این امر موجب می‌شود که وقتی هرب گرجوی در باره تکرار پذیری و قابلیت آموزش مدیریت آینده‌نگر سخن می‌گوید اسباب خنده من شود^{۱۳۲} زیرا به محض اینکه بصیرت اندکی به درون خردگرایی رخنه کند، تکرارپذیری پروازکنان از پنجره خارج خواهد شد. من تا اندازه زیادی تصدیق می‌کنم که مدیریت خردگرا، ساختار دارد، اما این نوع مدیریت بطور زیرکانه^{۱۳۳} (عمداً)^{۱۳۴} به گونه‌ای ساختار داده شده است که بصیرت فقط به اندازه‌ای که سیستم را به کار وادارد و ظهور پیش‌بینی را تجلی بخشد، امکان بروز پیدا می‌کند ولی این بصیرت آن اندازه کافی نیست که افراد را

هراسان کند. ۱۳۵

منظور از همه این صحبت‌هایی که در باره پرمخاطره بودن خطاها^{۱۳۶} می‌شود چیست؟ پویا کردن ایده‌ها، خلاقیت محض^{۱۳۷} است. عملی کردن ایده‌هایی را که تحقق آنها ذاتاً ناممکن به نظر می‌رسد، "رهبری بصیر" گویند و این رهبری در منطقه رنگین‌کمانی^{۱۳۸} که مدیریت آینده‌نگر به بهانه امکان‌ناپذیری^{۱۳۹}، آن را نادیده می‌گیرد^{۱۴۰} به بهترین وجه عمل می‌کند. دل‌بستگی زیادی در باب مطلق صحیح و غلط^{۱۴۱} هست: ذهن محافظه‌کار^{۱۴۲} تحت کنترل است.

من در مؤسسات آموزشی، دولت و رهبران تعلیم و تربیت هیچ مانع جدی^{۱۴۳} برای اینکه بصیرتر باشند، نیافته‌ام. ۱۴۴ در مجموع، رهبری بصیر روشی است که انسان از دیرباز، سالیان سال قبل از پیدایش مدیریت، آن را برای انتقال تمدن به کار برده است. مدیریت خردگرا پدیده‌ای است که در سالهای اخیر به صورت موج شکل گرفته^{۱۴۵} است. همه آنچه را من الزاماً باید انجام دهم این است که برخی از آسیبهای^{۱۴۶} پنج سال آموزش مدیریت رسمی را خنثی^{۱۴۷} کنم. اینکه من چگونه این کار را انجام می‌دهم از قلمرو^{۱۴۸} این مقاله خارج است؛ متها من آن را در دوره کارشناسی ارشد "مدیریت بصیر"^{۱۴۹} اعمال می‌کنم.

سرانجام من در عین اینکه تصدیق می‌کنم که در بصیرت به خردگرایی و در خردگرایی به بصیرت نیاز است، گمانم^{۱۵۰} این است که معمولاً سازمانها بصیرت کمتر و ساختار بیشتری را نسبت به آنچه نیاز دارند، بر می‌گزینند. در نتیجه رهبری بصیر به عنوان فعالیتی چریکی مطرح می‌شود که مدیران آینده‌نگر سرخورده^{۱۵۱} آن را به خاطر تأثیر قابل توجه و قابل ملاحظه آن،^{۱۵۲} به کار می‌گیرند، افرادی آن را مورد استفاده قرار می‌دهند که بر این تصورند که حداقل نیاز سازمان آنها، فرصتی برای تحول^{۱۵۳} است.

نتیجه (پاسخ متقابل هربگرجوی)

هنگامی که مندل رهبری بصیر و مدیریت آینده‌نگر را تعریف می‌کند در ارائه پاسخ

مؤثر به مسأله مورد بحث با ناکامی روبرو می‌شود.^{۱۵۲} اگر تغییر هم الزامی نباشد، آیا چیزی شبیه "رهبری بصیر" امکان وقوع ندارد؟ اگر رهبری بصیر فرایندی است که "از طریق آن عملاً هر چیزی قابل وقوع است"، آیا ما باید باور کنیم که عملاً هر چیزی که می‌تواند حادث شود، ثابت خواهد کرد که آن چیز مطلوب بوده است؟ من ترجیح می‌دهم برای آنچه امکان وقوع دارد، محدودیتهایی قائل شویم. جی می‌پندارد که محدودیت قائل شدن^{۱۵۵} مانع تحولات مورد نیاز می‌شود. آیا محدودیت قائل شدن نمی‌تواند مانع تحولات ناخواسته و یا غیرضروری هم بشود؛ یا اینکه آیا تغییر همیشه مفید است؟

همه مسائل، راه‌حلهای سریع و مطلوب^{۱۵۶} ندارند. ما باید توانایی برخورد موفقیت‌آمیز با مسائل را که باید بدون جراحی و سوزش ستون فقرات^{۱۵۷} حل شوند، داشته باشیم.

نظر مندل در این مورد صحیح است که می‌گوید: ما نمی‌توانیم ثابت کنیم که در مسیر صحیح قرار داریم؛ این بدان معنی است که ما هیچگاه نمی‌توانیم با اطمینان صد در صد ثابت کنیم که در مسیر صحیح قرار داریم. البته من باید اشاره کنم که در حال و هوای^{۱۵۸} اس.ت. کورزیسکی^{۱۵۹} در خصوص دیفرانسیل،^{۱۶۰} جایگزینهای بسیاری هستند که این توانایی را داشته باشند که "ثابت کنند" ما در مسیر صحیح قرار داریم، گرچه این قطعی نیست. عدم پایایی به معنی مطلق کلمه همه یا هیچ نیست. امکان دارد که این عدم پایایی اندک، متوسط و امثال اینها باشد. روشهای مقداری، عددی دانش مدیریت، اندازه‌گیری دقیق معتبر میزان پایایی را ممکن می‌سازد. بنابراین، در عین اینکه تکرارپذیری مطلق بدون پایایی مطلق^{۱۶۱} (غیر قابل حصول) و ناممکن است. با وجود چنین عدم پایایی، تکرارپذیری مقبول را می‌توان به دست آورد و تأیید کرد.^{۱۶۲} برای افزودن اندکی رهبری بصیر به مدیریت آینده‌نگر، نیازی نیست که پایایی آن را کاهش دهیم و تکرارپذیری آن را از بین ببریم.

روشهای تصاعدی^{۱۶۳} منطقی ممکن است موجب افزایش هیجان و تعجب شوند؛

بطور مثال، اثبات ریاضی استادانه‌ای^{۱۶۶} که طی آن قضایای اعجاب‌برانگیز^{۱۶۵} بطور منطقی، عقلی و به گونه‌ای لذتبخش^{۱۶۶} از مفروضات اساسی^{۱۶۷} منتج می‌شوند، (از این نوع روشهاست). روشهای تصاعدی، منطقی نیازی ندارند که تنش را سرکوب و انگیزه را خاموش کنند؛^{۱۶۸} مثلاً فرودهای ابتکاری هیجان‌آفرین انسان بر سطح کره ماه، با کمال تأسف^{۱۶۹} تجزیه و تحلیل منطقی مفصلی را می‌طلبید. بسیاری از پیروزیهای علمی، منعکس‌کننده جهشهای فکری عمده‌ای هستند؛ به عنوان نمونه کشف ککول^{۱۷۰} در زمینه ساختار حلقوی بنزن^{۱۷۱} از این مقوله است. بسیاری از موفقیت‌های دیگر، پس از گامهای تصاعدی بسیار کوچک به دست آمد؛ از جمله، توسعه آنتی‌بیوتیک‌های نوین پس از اولین پیشرفتها^{۱۷۲} یکی از این نمونه‌هاست. بینش اولیه ارلیخ^{۱۷۳} یا مشاهدات اکتشافی موهبتی فلمینگ^{۱۷۴} و اصلاحات و گسترش تصاعدی بعدی مانند تحقیق موفقیت‌آمیز و در عین حال خسته‌کننده توام با آزمون و خطا برای کشف باکتریهای^{۱۷۵} نوین و بهتر؛ مثالهای دیگری هستند که تعامل طبیعی و سالمی را بین جهشهای خلاق عمده ترسیم می‌کند.

اینکه مدیریت خردگرا موجودیتش چون موج می‌ماند، واقعیت دارد. مدیریت برای مشارکت در جهش بزرگ قرن گذشته و برای پیشبرد بهره‌وری انسان، بموقع وارد شد. رهبری بصیر، برعکس، روش کهن آزمایش شده و واقعی^{۱۷۶} است که از سوی رهبران بصیر منفی چون چنگیزخان^{۱۷۷} و هیتلر^{۱۷۸} و در عین حال همچنین از سوی رهبران بصیر سازنده‌ای چون بنیانگذاران همه ادیان بزرگ مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین فرماندهان بی‌شماری^{۱۷۹} که از جمله مسیح‌های موعود ناکام^{۱۸۰} به حساب می‌آیند، و نیز فاتحان جهان که به موزه تاریخ پیوسته‌اند^{۱۸۱} از جمله آنانند که از رهبری بصیر استفاده کرده‌اند.

روح مدیریت آینده‌نگر - یعنی مرد عمل بودن، با دقت بودن،^{۱۸۲} معتدل بودن، خودکترل بودن^{۱۸۳} و انتقادپذیری با آغوش باز - موجب می‌شود که من به تردید بیفتم که آیا موضوعی را که در این مباحثه مورد تبادل نظر قرار گرفت، می‌توان با مناظره حل

کرد. ما نیازمند حقایق هستیم، نه بحثهای لفظی.^{۱۸۴} اختلاف نظر ما ادله قابل استفاده^{۱۸۵} روشنی دارد. در واقع اگر مندل می‌تواند فرضاً ده درصد از دانشجویانش را بطور مؤثری آموزش خلاقیت دهد، یا (حداقل) از آنها شروع کند^{۱۸۶} و این را الزاماً باید به گونه‌ای مستدل ارائه نماید. البته، این امر^{۱۸۷} برای اینکه مورد قبول من قرار گیرد، باید مورد تأیید معیارهای پذیرفته شده علم^{۱۸۸} قرار گیرد که این معیارها اصولاً روشن، مقداری و "کاملاً منطقی" هستند. در این صورت جای امیدواری است که مندل و من دنبال این نباشیم که محور اختلاف نظرمان را از حیطه آموزش و انتخاب مدیران به مجادله‌ای موازی^{۱۸۹} در باره مدیریت آینده‌نگر در تقابل با تحقیق روانشناسی رهبری بصیر در آموزش مدیریت جابجا کنیم، بلکه خیلی بهتر خواهد بود اگر مندل و من به کلنجار^{۱۹۰} رفتن با یکدیگر پایان دهیم و او به من (و سایر جهانیان) بیاموزد که پایایی و تکرارپذیری، چگونه افراد را بصیرتر می‌سازد!

یادداشتها

* - Mendell, J.S., and GerJvoy, H.G. Anticipatory Management or Visionary Leadership: A debate", Managerial planning, 1984, 33 (3), 28 - 31, 63.

** - Ibid

*** - Timpe, A. Dale, Editor, Ladership, volume 3 in facts on File's series: The Artand science of Business Management, N.Y, Kend pub.Inc., 1987 PP.34 - 347.

**** - وستلی و مینتزبرگ، ۱۹۸۹، ازگلی محمد، ۱۳۷۴، مصداقهایی از بصیرت استراتژیک؛ فصلنامه مصباح،

ش ۱۳، ۱۴، ۱۵

پاورقیها:

- | | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1- hold on | 9- subconscious mind | 17- launch |
| 2- incremental change | 10- Dudley lynch | 18- disruption |
| 3- vocation | 11- Focus creativity | 19- established governance |
| 4- George Prince | 12- snap over | 20- contaminate |
| 5- experimental self | 13- legitimize | 21- tension |
| 6- speculate | 14- take over | 22- repress |
| 7- intuitively | 15- right track | 23- smothering |
| 8- impetueous | 16- being sophisticated | 24- periorriged |

- | | | |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 25- unconventional | 60- renounce | 93- necessary intellectual |
| 26- stuck | 61- romantic and antirational | infrastructure |
| 27- punish | 62- circles | 94- I think |
| 28- pitfalls | 63- mood | 95- dash and depth |
| 29- no room to speculate | 64- despair | 96- premature focus |
| 30- albeit humdrum | 65- disillusionment | 97- managerial climate |
| 31- well - understood | 66- consistent with | 98- replicable procedures |
| 32- I fell | 67- extremism | 99- communicable |
| 33- come true | 68- ironic | 100- transmissible |
| 34- algorithmic | 69- march | 101- favor |
| 35- mentor | 70- algorithmizing | 102- seeking to |
| 36- novice | 71- kindling | 103- wide spread |
| 37- prematurely | 72- triumphs of insight | implementation |
| 38- no quarrel | 73- creative empathy | 104- practitioner |
| 39- mutually exclusive | 74- tone nonverbal | 105- novice |
| 40- intuitive management | communication | 106- drowning |
| 41- methodical preparation | 75- combustion process | 107- transcend |
| 42- charismatic and | 76- necessary routinization | 108- leap |
| persuasive | 77- exemplify | 109- replete |
| 43- lemming into | 78- develop | 110- mutations |
| 44- contrast | 79- suffice | 111- unfavorable |
| 45- digital and analog | 80- constrain | 112- paranoia |
| 46- verbal and nonverbal | 81- vulnerable | 113- drift toward |
| 47- explicit and implicit | 82- mistresses or masters | 114- notions |
| 48- pseudoneurological | of intuition | 115- inner selves |
| 49- phrenological | 83- method of nurture | 116- foolish original ideas |
| 50- cerebral hemisphere | 84- too visionary | 117- foolish originality |
| 51- hemispheres | 85- insightfulness | 118- worthwhile originality |
| 52- corpus callosum | 86- John Stuart Mill | 119- social infrastructure |
| 53- articulate | 87- Norbert Wiener | 120- weed out |
| 54- managerial algorithms | 88- explicit attempt | 121- unsound |
| 55- recipe | 89- reasonably deliberate | 122- caution |
| 56- dispense | 90- paradoxes of self | 123- faint path |
| 57- purport | reference | 124- tomorrow's hoped - |
| 58- embodied | 91- time scale | for |
| 59- procedural codes | 92- underlie | 125- temper |

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| 126- concede | 149- visionary management | 172- break thoughts |
| 127- creep | 150- I suspect | 173- Ehrlich's Original insight |
| 128- rut | 151- disillusioned | 174- Fleming's serendipitous observation |
| 129- lift out | 152- for the hell of it | 175- mycins |
| 130- let alone its importance | 153- opporyunity for transformation | 176- age - oldtired and true method |
| 131- necessity | 154- He begs the question | 177- Ganghis Khan |
| 132- laugh out loud | 155- setting limit | 178- Hitler |
| 133- cleverly | 156- fun solution | 179- innumerable legions |
| 134- perversely | 157- without a spinal tingle | 180- failed would - be messiahs |
| 135- scare | 158- in the spirit of | 181- history's dusty trash heap |
| 136- riskness mistakes | 159- S.T. korzibski | 182- circumspect |
| 137- bare creativity | 160- of diffrential | 183- self - restrained |
| 138- crepuscular area | 161- perfect reliability | 184- rhetoric |
| 139- infeasible | 162- verify | 185- operational implecation |
| 140- dismiss | 163- incremental | 186- trigger |
| 141- absolutes of rights and wrong | 164- masterful | 187- demonstration |
| 142- safekeeping mind | 165- astonishing theorems | 188- accepted canons of science |
| 143-insuperable obstacles | 166- delightfully | 189- parallel bebate |
| 144- experienced | 167- basic postulates | 190- Sqvabbling |
| 145- Johnny-come-lately fad | 168- smoother | |
| 146- harm | 169- painfully | |
| 147- undo | 170- kekule's discovery | |
| 148- scope | 171- ring structure of benzene | |





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی